



Leseprobe

Susanne Petersen

Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen

Der Faktor Mensch in der ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001

ISBN (Buch): 978-3-446-44190-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-44195-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44190-3>

sowie im Buchhandel.

Inhalt

Einleitung	1
1 Mitarbeiterverhalten beeinflussen	7
1.1 Coaching: Wir haben doch alles aufgeschrieben	7
1.2 Wo sind die „Schrauben“ für ein gewünschtes Verhalten?	8
1.2.1 In der Person liegende Einflussfaktoren	9
1.2.2 In der Situation liegende Einflussfaktoren	10
1.2.3 Der Blick aufs Ganze – Wechselwirkungen und Dynamiken.....	11
1.2.4 Der Kern im Rückblick	11
1.3 „Führung“: „Schrauben“ finden und drehen.....	12
1.3.1 Grundlagen: Die Werkzeugkiste der Betriebswirtschaftslehre	12
1.3.2 Wozu Führung?	12
1.3.3 Direkte und indirekte Führung.....	13
1.3.3.1 Indirekt Führen durch Strukturen	13
1.3.3.2 Direkt Führen durch (Inter-)Aktion	15
1.3.4 Der Kern im Rückblick	16
1.4 Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	18
1.4.1 Die richtigen Fragen stellen – Der „Bremsfragebogen“	18
1.4.2 Neuer Fokus – Führen im Managementsystem	20
1.4.3 Laterale Führung: „Von der Seite“ führen	21
1.5 Coaching: Aha-Erlebnisse	21
1.6 Literatur.....	22
2 Mit Widerständen umgehen	25
2.1 Coaching: Mal eben schnell ein neuer Prozess	25
2.2 Eine Frage der Perspektive	26
2.3 Widerstand bei Veränderungen	27
2.3.1 Kennzeichen von Widerstand.....	27
2.3.2 Signale bei Widerstand.....	28

2.3.2.1	Verschlüsselte Botschaften und rätselhafte Reaktionen	28
2.3.2.2	Sammeln von „Rabattmarken“	29
2.4	Gute Gründe für Widerstand	30
2.4.1	Persönliche Befürchtungen.....	30
2.4.1.1	Zeit ist ein begrenztes Gut.....	30
2.4.1.2	Der Mensch ist ein Gewohnheitstier	31
2.4.1.3	Alles nicht mehr gut genug	31
2.4.1.4	Nicht anerkannt	31
2.4.2	Typische Bremsmanöver bei Veränderungsprozessen	32
2.4.2.1	Change-Kurve: Höhen und Tiefen beim Change-Prozess.....	32
2.4.2.2	Starthilfen und Beschleuniger.....	33
2.5	Der Kern im Rückblick	34
2.6	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	35
2.6.1	Signale auf- und ernst nehmen.....	36
2.6.2	Change-Kurve nutzen	36
2.6.3	Verbindliche Vereinbarungen treffen	38
2.6.4	Zeit einplanen und Zuhören können	38
2.6.5	Direkte Führung – So früh wie möglich umsetzen	38
2.7	Coaching: Aha-Erlebnisse	39
2.8	Literatur.....	40
3	In Managementsystemen führen	41
3.1	Aufgaben der Führung	42
3.1.1	Fünf Schlüsselaufgaben.....	42
3.1.1.1	Für Ziele sorgen	42
3.1.1.2	Organisieren	43
3.1.1.3	Entscheiden	46
3.1.1.4	Kontrollieren	46
3.1.1.5	Menschen entwickeln und fördern.....	48
3.1.2	Führungsaufgaben und PDCA-Aufgaben.....	49
3.2	Ziele der Führung im Managementsystem	50
3.2.1	Zentrale Anforderungen der Normen an Führung	50
3.2.1.1	Aufbau/Einführung	50
3.2.1.2	Verwirklichung/Umsetzung	52
3.2.1.3	Aufrechterhaltung	53
3.2.1.4	Verbesserung.....	54
3.2.1.5	Dokumentation	55
3.2.2	Ein- und Durchführung des Change	56
3.3	Schlüsselprozesse der Führung im Managementsystem.....	59
3.3.1	Einführung: Neues zum Laufen bringen	59

3.3.1.1	Für Ziele sorgen	59
3.3.1.2	Strukturen als Leitplanken errichten	60
3.3.1.3	Einmalige Herausforderungen bewältigen	61
3.3.1.4	Wiederkehrende Abläufe und Routinen dauerhaft regeln	61
3.3.1.5	Aufgabenauf- und -zuteilung klären	62
3.3.1.6	Mitarbeiter fördern und entwickeln	63
3.3.2	Durchführung: Konsequent am Ball bleiben.....	63
3.3.2.1	Kontrolle und Begleitung der eingeführten Routine	64
3.3.2.2	Widersprüchliche Ziele, Zu- und Vorfälle.....	65
	Durchführung mündet in Einführung	66
3.4	Der Kern im Rückblick	66
3.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	67
3.6	Literatur.....	68
4	Gesetzliche Anforderungen berücksichtigen.....	71
4.1	Organisation und Delegation	72
4.1.1	Delegation sicher und fair gestalten	73
4.1.1.1	Begriff und Zusammenhänge	73
4.1.1.2	Pflichten oder Grundsätze	73
4.1.1.3	Nicht alles kann delegiert werden.....	74
4.1.1.4	Verantwortung wahrnehmen.....	74
4.1.1.5	Der Tatbestand des Organisationsmangels oder -verschuldens	76
4.1.2	Maßnahmen gegen Organisationsmangel.....	76
4.1.2.1	Generelle Pflichtenübertragung	76
4.1.2.2	Prozessbezogene Aufgabenteilung und Pflichtenübertragung	78
4.1.3	Delegationsprozess im Detail	80
4.1.3.1	Einführung	80
4.1.3.2	Durchführung	84
4.1.4	Der Kern im Rückblick	86
4.1.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	88
4.1.5.1	Aufgabenübergabe als Aushandlungsprozess	89
4.1.5.2	Rechtzeitige Feinabstimmung	89
4.2	Wer muss, wer darf führen?	91
4.2.1	Zentrale Rollen	91
4.2.1.1	Beauftragte	91
4.2.1.2	Oberste Leitung	92
4.2.1.3	Der Begriff „Rolle“	93
4.2.2	Stab-Linien-Organisation	95
4.2.3	Der Kern im Rückblick	96

4.2.4	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	98
4.2.4.1	Führung zwischen Stab und Linie muss abgestimmt sein ...	98
4.2.4.2	Rollenklarheit im Managementsystem	98
4.3	Literatur	99
5	Unternehmen als System interpretieren	103
5.1	Was ist ein System?	103
5.2	Bausteine und Besonderheiten des Unternehmens	105
5.2.1	Elemente und Systemgrenzen	105
5.2.2	Vernetzung und Wechselwirkungen	107
5.2.3	Ordnungen und Muster	107
5.2.4	Störung und Veränderungen	110
5.3	Systemisches Unternehmensmodell	112
5.3.1	Innere Zusammenhänge und Wechselwirkungen	112
5.3.1.1	Strategie	113
5.3.1.2	Kultur	114
5.3.1.3	Organisation	114
5.3.1.4	Führungskräfte	115
5.3.1.5	Mitarbeiter	115
5.3.2	Äußere Zusammenhänge und Wechselwirkungen	116
5.4	Der Kern im Rückblick	117
5.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	119
5.5.1	Eigenes Denken reflektieren	119
5.5.2	Unerwünschtes Verhalten als Feedback nutzen	120
5.5.3	(Los)lassen und vertrauen	121
5.5.4	Mit Unsicherheit und Unerwartetem umgehen	122
5.5.5	Das „Draußen“ wirksam machen	123
5.5.6	Agil agieren	123
5.6	Literatur	124
6	Das System im System integrieren	127
6.1	Wie „systemisch“ denken und führen die Normen?	127
6.1.1	Die zentralen Qualitätsnormen	127
6.1.2	„Systemisches“ Gedankengut in Grundlagen und Begrifflichkeiten	130
6.1.2.1	Selbstorganisation als Grundprinzip	130
6.1.2.2	Was ist ein Management-„System“?	130
6.1.2.3	Das Managementsystem als (Teil-)System	131
6.1.3	Elemente und Wechselwirkungen aus Sicht der Normen	132
6.1.3.1	Kontext	132
6.1.3.2	Strategie	134

6.1.3.3	Kultur.....	135
6.1.3.4	Organisation	140
6.1.3.5	Mitarbeiter sind Teil des Systems	144
6.1.3.6	Oberste Leitung und Führung	145
6.1.4	Der Kern im Rückblick	149
6.2	Das System im System – Integration als Herausforderung	151
6.2.1	Entwicklungsstufen	151
6.2.1.1	Integration ohne Managementsystem.....	152
6.2.1.2	Angebaute Managementsysteme.....	152
6.2.1.3	Zusammenwachsende Managementsysteme.....	154
6.2.1.4	Zunehmende Integration im Unternehmen	154
6.2.2	Integration à la Norm	155
6.2.3	Unerwünschte Dynamiken	157
6.2.3.1	Wo ist der Dirigent?	157
6.2.3.2	Solo oder Orchester?	157
6.2.3.3	Noten sind nötig?.....	158
6.2.3.4	Gleich- oder Missklang?.....	158
6.2.3.5	Was wird hier gespielt?	161
6.2.3.6	Musikgenuss oder Lärm?	162
6.2.3.7	Programmänderung unerwünscht?.....	162
6.2.4	Der Kern im Rückblick	163
6.3	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	165
6.3.1	Synergien nutzen und klar ausrichten	165
6.3.2	Die Instrumente einsetzen.....	166
6.3.2.1	Strategie	166
6.3.2.2	Organisationsstrukturen	167
6.3.2.3	Kultur und direkte Führung.....	168
6.3.3	„Stimmige“ Ausrichtung	169
6.3.3.1	Neue Ziele prüfen und abgleichen	170
6.3.3.2	Reibungen in der Umsetzung als Rückmeldung nutzen.....	170
6.3.4	Kulturmuster erkennen	171
6.3.4.1	Arbeitsfeldkultur	172
6.3.4.2	Dokumentenkultur.....	172
6.3.4.3	Kontrollkultur	173
6.3.4.4	Fehlerkultur	173
6.3.5	Lernen braucht Impulse	174
6.4	Literatur.....	175
7	Vorstufen des Handelns kennen	177
7.1	Einleitung und Überblick	177
7.2	Gefilterte Wahrnehmung.....	179

7.2.1	Aufmerksamkeit und Konzentration	181
7.2.2	Kenntnisse, Erfahrungen	183
7.2.3	Ergebnis: Ein persönlicher Ausschnitt der Wirklichkeit.....	184
7.3	Gefilterte Bewertung.....	184
7.3.1	Ziele	186
7.3.2	Motive und Bedürfnisse	188
7.3.2.1	Bedürfnisse als psychologische Grundnahrungsmittel.....	189
7.3.2.2	Motive – Was uns wichtig und wertvoll ist	191
7.3.2.3	Macht, Leistung, Anschluss	193
7.3.2.4	Implizite und explizite Motive	195
7.3.3	Werte, Normen, Regeln	196
7.3.4	Kenntnisse, Erfahrungen	198
7.3.5	Die mentale Gewinn-und-Verlust-Rechnung	200
7.3.5.1	Der Blick in die Zukunft	201
7.3.5.2	Abwägen	202
7.3.5.3	„Qualitätskriterien“ für unser Handeln	202
7.3.5.4	Die emotionale Währung	204
7.3.6	Emotion und Motivation	207
7.3.7	Antriebsquellen erschließen	209
7.3.7.1	Der persönliche Sinn und Nutzen	209
7.3.7.2	Der Einfluss „der anderen“	211
7.3.7.3	Motivationsbremsen	212
7.3.8	Verhaltens- oder Handlungsintention	213
7.3.8.1	Intuition	214
7.3.8.2	Handlungsimpulse	215
7.4	Gefilterte Bewältigung	216
7.4.1	Die äußeren Rahmen- und Ausführungsbedingungen	217
7.4.2	Körperliche und mentale Befindlichkeit	218
7.4.3	Kenntnisse und Erfahrungen	222
7.4.4	Das Ergebnis: Handlungsstart = Erkenntnis + Emotion.....	223
7.5	Lernen – Voraussetzung jeder Änderung	224
7.5.1	Wann lernen wir?.....	225
7.5.1.1	Aus Erfahrungen lernen	225
7.5.1.2	Aus Beobachtungen lernen	226
7.5.2	Wie lernen wir?.....	227
7.5.2.1	Wiederholungen bahnen Erinnerungen	227
7.5.2.2	Emotionen als Verstärker.....	227
7.5.2.3	Schemata - Wissen gut sortiert	229
7.5.3	Rückschläge und Scheitern	230
7.6	Der Kern im Rückblick	230
7.7	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	234

7.7.1	Unterschiedliche Perspektiven nutzen.....	234
7.7.2	Antrieb ermöglichen durch Identifikation	234
7.7.2.1	Motive und Co. kennen	235
7.7.2.2	Motive und Co. erkennen (lassen) und nutzen	235
7.7.3	Selbstwirksamkeit stärken	237
7.7.4	Stimmungs-/Zufriedenheitskiller als Bremsen abschalten	239
7.7.4.1	Kontrolle kontrolliert einsetzen.....	240
7.7.4.2	Kommunikation auf Augenhöhe	240
7.7.5	Lernen zulassen	241
7.8	Literatur.....	242
8	Denken und Handeln im Unternehmen verstehen.....	247
8.1	Menschliche Betriebszustände und ihre Auswirkungen	247
8.1.1	Normalbetrieb	248
8.1.1.1	Langsames und schnelles Denken.....	248
8.1.1.2	Handlungssteuerung im Betrieb	251
8.1.2	Müdigkeit und Erschöpfung	254
8.1.2.1	Ermüdung als Schutzfunktion	254
8.1.2.2	Schlaf ist wichtig.....	256
8.1.2.3	Andere Ausgleichsmechanismen	257
8.1.3	Notfallbetrieb	257
8.1.3.1	Stressauslöser	258
8.1.3.2	Erfolg versprechende Herausforderung oder Alarm?	261
8.1.3.3	Das menschliche „Alarmprogramm“(Notfallreaktion)	262
8.1.4	Der Kern im Rückblick	265
8.2	Herausforderungen im Managementsystem	267
8.2.1	Kennzeichen kritischer Situationen im Betrieb	267
8.2.1.1	Komplexität.....	267
8.2.1.2	Risiko und Ungewissheit in der Normenwelt.....	269
8.2.2	Alltägliche Herausforderungen im Managementsystem.....	270
8.2.2.1	Vorgaben und Regeln.....	271
8.2.2.2	Kontrollen	271
8.2.2.3	Dokumente und Unterweisungen.....	272
8.2.3	Außergewöhnliche Herausforderungen im Managementsystem.....	273
8.2.4	Der Kern im Überblick	274
8.3	Engpässe und Abkürzungen.....	275
8.3.1	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung im Normalbetrieb	275
8.3.1.1	Wahrnehmung.....	276
8.3.1.2	Bewertung und Bewältigung	282
8.3.1.3	Reflexion und Lernen	292
8.3.2	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung bei Müdigkeit und Erschöpfung.....	292

8.3.2.1	Wahrnehmung.....	293
8.3.2.2	Bewertung und Bewältigung	294
8.3.3	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung im Belastungs- und Notfallbetrieb	294
8.3.3.1	Wahrnehmung.....	295
8.3.3.2	Bewertung und Bewältigung	297
8.3.3.3	Reflexion und Lernen	300
8.3.4	Der Kern im Rückblick	301
8.4	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	304
8.4.1	Umgang mit Komplexität und herausfordernden Verhältnissen	304
8.4.1.1	Unnötige Belastungen vermeiden und reduzieren.....	304
8.4.1.2	Der Wirklichkeit ins Auge sehen	306
8.4.1.3	Mit dem eigenen „Betriebssystem“ umgehen lernen	307
8.4.2	Lernen lernen	309
8.4.2.1	Erst die Einstellungen, dann das Verhalten	309
8.4.2.2	Notfall trainieren.....	310
8.5	Literatur.....	311
9	Mit Fehlern umgehen	315
9.1	Was sind Fehler?.....	315
9.1.1	Fehler im Managementsystem	316
9.1.2	Verhaltensbezogene Fehler	316
9.2	Wie werden Fehler „gemacht“?.....	317
9.2.1	Menschliches Verhalten als Unfallursache?.....	317
9.2.2	Fehler und ihre Wechselwirkungen	318
9.2.2.1	Aktive Fehler und latente Bedingungen.....	318
9.2.2.2	Latente Sicherheitslücken als Löcher im Käse.....	319
9.2.2.3	Vorfälle und Unfälle als Spitze des Eisberges	320
9.3	Fehlerursachen und -arten.....	322
9.3.1	Absicht oder nicht?.....	322
9.3.2	Fehlerarten auf Basis der Handlungssteuerung	323
9.3.2.1	Fertigkeitenbasierte Unsicherheiten	324
9.3.2.2	Regelbasierte Unsicherheiten	325
9.3.2.3	Wissensbasierte Unsicherheiten.....	326
9.4	Unsichere (riskante) Verhältnisse	327
9.4.1	Persönliche Sichtschranken	327
9.4.2	Unkalkulierbare Risiken	328
9.4.2.1	Menschbedingte Ursachen für Fehleinschätzungen.....	329
9.4.2.2	Typische Fehleinschätzungen.....	331
9.4.3	Die Normen zum Risiko	332
9.4.3.1	Risikobasiertes Denken	332

9.4.3.2 Risikobetrachtung als Fehlervermeidung	333
9.4.4 Unbekannte Einflussfaktoren und Zusammenhänge	334
9.5 Verhalten (ziel)sicherer machen	335
9.5.1 Fehlerkultur etablieren	335
9.5.1.1 Wohlüberlegte Fehler	335
9.5.1.2 Gute und schlechte Fehler	335
9.5.1.3 Der experimentelle Fehler	336
9.5.1.4 Vertrauenserweckende Fehler	336
9.5.2 Ereignisanalysen durchführen	337
9.5.2.1 Generelles Vorgehen	337
9.5.2.2 Beitragende Faktoren	338
9.5.3 Zwischenfälle berichten (Zwischenfall-Reporting)	342
9.6 Der Kern im Rückblick	343
9.7 Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	345
9.7.1 Unerwünschte Ereignisse nutzen	345
9.7.2 Mitarbeiter einbinden	345
9.7.3 Vorausschauendes Denken üben	346
9.7.4 Je nach Fehlerart reagieren	346
9.8 Literatur	348
10 Zentrale Elemente der Zusammenarbeit	351
10.1 Kommunikation	351
10.1.1 Hinweise der ISO	352
10.1.2 Senden einer Information	352
10.1.3 Empfangen einer Information	355
10.1.4 Der Kern im Rückblick	356
10.2 Mitarbeiter beteiligen	357
10.2.1 Hinweise der ISO	357
10.2.2 Unterschiedliche Freiräume	357
10.2.3 Der Kern im Rückblick	359
10.3 Besprechungen und Moderation	359
10.3.1 Vorbereitung	359
10.3.2 Gestaltung	361
10.3.3 Der Kern im Rückblick	365
10.4 Gemeinsames Verständnis	365
10.4.1 Stufenweise Übereinstimmung	366
10.4.2 Der Kern im Rückblick	368
10.5 Entscheidungsfindung	369
10.5.1 Wer entscheidet?	369

10.5.2	Wie wird entschieden?	370
10.5.3	Der Kern im Rückblick	372
10.6	Zentrale Methoden des systemischen Ansatzes	372
10.6.1	Lösungsorientierung und Perspektivenwechsel	372
10.6.2	Der Kern im Rückblick	373
10.7	Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie	374
10.7.1	Das Was und Wie klären	374
10.7.2	Das Wer klären	375
10.7.3	Der Kern im Rückblick	376
10.8	Literatur	377
Abkürzungen		379
Dank		381
Index		383
Die Autorin		389

Einleitung

Managementsysteme sollen dabei unterstützen, Unternehmen zu steuern. Sie stellen einen Rahmen für betrieblich erwünschtes Handeln und haben in den letzten Jahrzehnten durch ihre Methoden und Instrumente wesentlich dazu beigetragen, dass grundlegenden Themen wie Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit gezielter und systematischer bearbeitet wurden. Nicht nur das: Sie haben Unternehmen dazu bewegt, sich einer externen Beobachtung und Beurteilung zu öffnen und die entsprechenden Impulse zur Weiterentwicklung zu nutzen. Auch bündeln und konservieren sie Wissen, schaffen durch Verschriftlichung Transparenz und verbindliche und verlässliche Arbeits- und Diskussionsgrundlagen und nicht zuletzt auch Rechts- und Beweissicherheit. All dies gibt Orientierung, schafft Kompetenz und kommt damit den allzu menschlichen Grund- und Wohlfühlbedürfnissen zugute. Allerdings kommen diese Systeme aus einer Vergangenheit, in der Arbeitsteilung noch übersichtlich praktiziert wurde und Anweisung und Kontrolle von oben nach unten ausreichend gute Ergebnisse hervorbrachten.

Unsere Welt, die Unternehmen und auch die Menschen darin entwickeln sich allerdings weiter. Komplexität und Dynamik, Unsicherheit und Veränderung prägen den Zeitgeist. Mithilfe des systemischen Denkens mit seinen Grundprinzipien in Führung und Management kann dieser Herausforderung erfolgreich begegnet werden. Immer mehr Unternehmen erkennen dies und setzen auf Selbstorganisation und agile Herangehensweisen.

Managementsysteme sind Teil unserer Unternehmenswelt und können sowohl Keimzelle wie Baustein bedeutsamer Entwicklungen sein. Schließlich bieten sich mit ihnen Kernziele wie Arbeitssicherheit/Gesundheit, Qualität oder Umweltschutz, die es (moralisch und ökonomisch) wert sind, gelebt zu werden – auch im Unternehmen. Hier ist „Verantwortung“ nicht mehr vordringlich eine organisatorische oder juristische Frage, sondern eine der betrieblichen und individuellen Bedeutsamkeiten und des daraus folgenden (selbstgesteuerten) Engagements.

Managementsystem und ihre Kernziele sind allerdings oftmals so eingeführt, dass es den Einzelnen kaum ermöglicht wird, mit Freude und Erfolg selbst wirksam zu werden:

- Definierte Prozesse und Arbeitsabläufe werden selten und oft aus Zeitnot so eingeführt, dass Sinn und Nutzen vermittelt und mit eigenen Wertvorstellungen und Bedeutsamkeiten gekoppelt werden können. Identifikation als wirkungsvoller Motivationsfaktor und Antreiber bleibt so ungenutzt.

- Standardisierte Regelungen und ihre stramme interne und externe Kontrolle lassen kaum Freiraum für eigenverantwortliches, situationsangemessen abwägendes Handeln oder verleihen diesem sogar einen Anstrich ungewollter und demotivierender „realitätsgeschuldeter“ Illegalität.
- Solche Regeln bremsen nicht nur eigenverantwortliche Initiative und Kreativität, sondern schaffen vielfach Rahmenbedingungen, die andere, widersprüchliche Ziele, Regelungen, Praktiken und Gepflogenheiten (Kultur) im Unternehmen außer Acht lassen. Mit diesem „Tunnelblick“ geben sie keine Orientierung, sondern behindern eine solche und schaffen lediglich Verwirrung. Auf diese Weise werden Wert und Bedeutsamkeit in unseren Managementsystemen und damit Sinn und Antrieb für motiviertes Handeln „wegorganisiert“!

Während meiner etwa 20jährigen Beratungspraxis sind mir immer wieder Unternehmen begegnet, denen Umweltschutz, Qualität oder Arbeitssicherheit so wichtig waren, dass sie gesagt haben: „Besser ohne Managementsysteme und Zertifizierung! Die Normvorgaben engen uns ein, lassen uns nicht den Spielraum, den wir brauchen, die Dinge auf gute Art ins Rollen zu bringen ...“ Verständlich: Kraft und Energie selbstbewusst, selbstgewählt und -wirksam auf wertvolle Ziele auszurichten ist sehr viel befriedigender (und gesünder) als eine sture und kontrollierte Regelbefolgung, mit der Managementsysteme heute noch vielfach gleichgesetzt werden. Doch Managementsysteme bieten mit ihren Methoden und Strukturen eine Hilfestellung, die auch anders genutzt werden kann. Vor allem die jüngst revidierte Normen geben mehr Spielraum:

- Die erkennbare Lockerung der Verschriftlichungsvorgaben im Zuge der vergangenen Revisionen,
- die vielfachen Hinweise auf die systemische Denkwelt und insbesondere die Aspekte des Kontextes und der breiten Palette an Anspruchsgruppen/Stakeholder, die Einfluss auf ein Unternehmen haben, den es zu berücksichtigen gilt,
- die deutliche Forderung, nicht mehr alles als „sicher“ anzunehmen, sondern sich mit Ungewissheit und ihren unkalkulierbaren Auswirkungen auseinanderzusetzen, womit dann auch Planung, Entscheidung und Steuerung im Unternehmen etwas realitätsnaher gesehen werden können sowie
- die Tatsache, dass zögerlich, aber zunehmend auch der Faktor Mensch in den Fokus rückt, der mit Engagement seinen Beitrag leisten kann und
- „Rollen“ ergänzend zu festen Funktionen und Zuständigkeiten öffnen die Türen dafür, Engagement dann und dort zu praktizieren, wo es gebraucht wird.

Viele Umsetzungsprobleme sind nicht der Norm und ihrem Wortlaut zuzuschreiben, sondern der Art und Weise, wie dieser im Unternehmen interpretiert, ein- und durchgeführt wird. Jedweder Standard (auch unsere Normen) ist nicht mehr als eben das: ein Standard. Erst wenn er auf das Unternehmen „übersetzt“ ist, kann er nützlich und hilfreich sein. „Übersetzen“ könnte dabei auch Auswählen, Anpassen, Ergänzen, Verknüpfen, Vereinfachen oder sogar Ablehnen bedeuten, denn was hilft eine Methode oder ein Instrument im Handbuch oder der Prozessbeschreibung, die nicht akzeptiert und angewendet wird, wenn z. B. der Aufwand den Nutzen nicht rechtfertigt?

Hierzu braucht es allerdings die direkte (personale) Führung und Zusammenarbeit – durch Fach- und Führungskräfte, Projektleiter und engagierte Mitarbeiter und Kollegen (Rollen), die durch ihre Fach-, Spezial-, Vorort-Kenntnis die „Übersetzung“ in die Sprache des Gesamtsystems dolmetschen und bei Bedarf auch immer wieder anpassen oder Überflüssiges eliminieren. Auf einem solchen Fundament lässt sich jede hilfreiche und funktionierende Anwendung und Veränderung oder Ein- und Durchführung nach innen und außen überzeugend vertreten – mit Wirkung auf Sinn und Nutzen der Managementsysteme im Unternehmen.

Managementsysteme sind lediglich eine Sammlung von Methoden und Instrumenten, die dabei unterstützen, das Unternehmen in Richtung bestimmter Kernziele zu führen und zu steuern. Jedes Unternehmen hat solche Werkzeuge – einerlei, ob mit oder ohne Zertifizierung. Managementsysteme helfen Qualität zu erzeugen, die Umwelt zu schützen oder die Arbeitssicherheit zu optimieren. Führung und Zusammenarbeit kommt hier nicht selten besonders dann zum Ausdruck, wenn darüber diskutiert wird, wer welche „Verantwortung“ hat und wie weit genau die „Beratung“ durch die Beauftragten oder Stäbe geht. Dicke Luft, Stress, überlastete Fachfunktionen, Konflikte und permanente Umsetzungsprobleme sind die Folge. Prozesse oder Anlagen lassen sich vielleicht „steuern“, Menschen nicht. Sie reagieren nicht auf Knopfdruck. Sie haben einen eigenen Kopf, sind mal mehr, mal weniger motiviert, sind überhaupt typisch „menschlich“. Nicht umsonst gibt es Unmengen an Führungsliteratur, die sich genau mit diesem Thema auseinandersetzt.

Auch die gängigen Normen – besonders der 9000er-Familie – kennen die Bedeutsamkeit von Führung und finden dafür zunehmend deutliche Worte. Was allerdings gute und wirkungsvolle Führung (und Zusammenarbeit) ausmacht und wie sie in Managementsystemen erfolgreich umgesetzt werden kann, bleibt im Dunkeln. Genau hier setzt das vorliegende Buch an. Es zeigt auf, was in Managementsystemen unter Führung verstanden werden kann, womit sie zusammenhängt und wie sie „funktioniert“. Es werden Grundlagen und Zusammenhänge erfolgreicher Führung vermittelt und ein praktischer Werkzeugkasten zusammengestellt, der dabei unterstützt, die Dreh- und Angelpunkte zu erkennen und an den richtigen Stellen zu „schrauben“. Illustriert wird das Ganze durch konkrete Beispiele aus dem betrieblichen Alltag der Managementsysteme und mit Seitenblick auf die relevanten Normen.

Ist hier in diesem Buch von Managementsystemen die Rede, so sind primär die „konventionellen“ Systeme gemeint, also diejenigen, die branchenunspezifisch zur „Basisausstattung“ gehören und die am weitesten verbreitet sind:

- die DIN EN ISO 9001, die als Qualitätsmanagementnorm meist als erste in die Unternehmen einzog und deshalb zum Ausbau bzw. zur Integration der folgenden Systeme genutzt wurde;
- die DIN EN ISO 14001 als weltweite Umweltschutznorm (da sie Teil der EMAS ist, gelten die hier gemachten Ausführungen dort natürlich ebenso) und
- die OHSAS 18001 als Arbeitssicherheitsstandard (keine ISO-Norm, kann allerdings als Zertifizierungsgrundlage dienen).

Ihre Nachfolgerin, die DIN EN ISO 45001 konnte nicht eingehender betrachtet werden. Sie lag bei der Entstehung des Buches noch in einer frühen Entwurfsfassung vor.

Zur Orientierung in diesem Werk folgende Hinweise:

Der Aufbau des Buches folgt einer Logik, die ausgeht von Appetithappen zu typischen Praxisproblemen, die in kurzen Coaching-Sequenzen serviert und andiskutiert werden (Kapitel 1 und 2). Um diesen und anderen Problemzonen nachhaltiger zu begegnen, schließen sich Grundlagen und Basiswissen zu einigen Themengebieten an, die für die Thematik Führung und Zusammenarbeit im Managementsystem elementar sind (Bild 1). Dies soll Ihnen ermöglichen, ohne vertiefende Recherche in die Materie einzusteigen. Mir hingegen ermöglicht diese Strategie, auf einem gemeinsamen Fundament aufzubauen und die Inhalte in Verbindung zu bringen. Diese Eigenart des systemischen Denkens wird Ihnen häufiger begegnen. Sie taugt nicht immer zur Vereinfachung, bietet Ihnen allerdings die Möglichkeit, Gedanken und Erkenntnisse mit ihren eigenen Erfahrungen in Verbindung zu bringen und so fachlich und inhaltlich „anzudocken“.

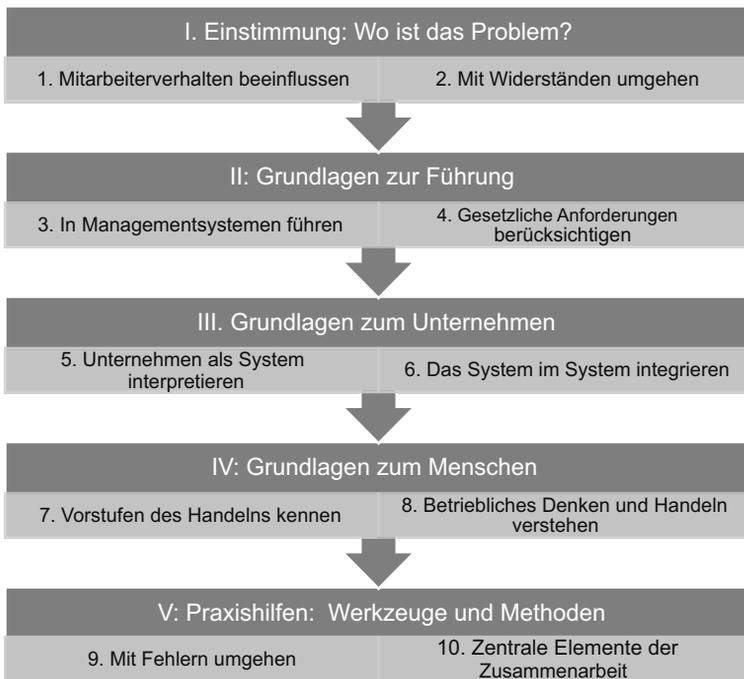


Bild 1 Struktur des Buches

Kapitel 3 und 4 setzen sich mit den Aufgaben von Führung auseinander. Ein kurzer Ausflug in die Historie und ausgewählte Führungsliteratur führt zurück zu den klassischen Managementsystem-Normen (insbesondere DIN EN ISO 9001/ 14001, OHSAS 18001 und die jeweiligen Begleitnormen), die uns auch für den Rest des Buches beglei-

ten. Hier finden sich einige zentrale Anforderungen, aus denen wir erste Führungsprozesse generieren. Diese lassen sich im Folgekapitel durch gesetzliche Vorgaben ergänzen, die einerseits konkrete Hinweise zur personenbezogenen Führung liefern (Stichwort: Delegation). Andererseits servieren sie hilfreiche Anstöße zur internen Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie, die in der betrieblichen Praxis immer wieder zu Reibungen führt (Stichwort: Verantwortung).

Um Achtungspunkte und Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit ableiten zu können, widmen wir uns anschließend dem Unternehmen als Ganzes und den Managementsystemen darin. Hier bedienen wir uns der „systemtheoretischen Brille“, die nicht nur die einzelnen Elemente erfasst, sondern auch den Blick auf die Wechselwirkungen schärft (Kapitel 5 und 6).

Der Hauptakteur in diesen Systemen, der Mensch, bekommt ein eigenes Kapitel. Hier versuchen wir, menschlichem Denken und Handeln auf die Schliche zu kommen, wobei auch das Thema Motivation beleuchtet wird (Kapitel 7).

Auf Basis dieser „Funktionsgrundlagen“ lässt sich nachvollziehen, dass Mitarbeiter nicht immer „unter Volllast“ einsatzfähig sind, woraus wir einige Betriebszustände für die Unternehmensbesatzung ableiten. Hierzu diskutieren wir einige Engpässe und Abkürzungen menschlichen Denkens und Handelns, die nicht nur den ganz alltäglichen Produktionsbetrieb stören, sondern auch dazu beitragen können, herausfordernde Ausnahmesituationen (Vor-, Stör- und Unfälle) riskanter zu machen (Kapitel 8).

Auf Grundlage dieser Betrachtungen wenden wir uns abschließend noch einmal verstärkt der Praxis zu. Vor dem Hintergrund der aufgedeckten menschlichen und zwischenmenschlichen Besonderheiten drängt sich ein Prozess oder Instrument ganz besonders auf: Die Bearbeitung von „Fehlern“ oder allgemeiner: von unerwünschten Vorfällen. Hier finden sich sowohl methodisch wie bezogen auf Führung und Zusammenarbeit einige Hinweise und Ideen. Dabei riskieren wir auch ein Seitenblick auf das revisionsaktuelle Thema der „Risikobetrachtung“ (Kapitel 9).

Am Ende kommen wir auf die häufigen Hinweise zur Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeitenden zurück und servieren als Dessert einige konkrete Hilfen, nämlich Werkzeuge und Methoden zur besseren (Führungs-)Kommunikation und Zusammenarbeit (Kapitel 10).

Jedes Kapitel ist so aufgebaut, dass am Ende zentrale Ideen als Kern zusammengefasst sind und auch mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen abgeleitet werden.

Wenn ich Mitarbeiter schreibe, meine ich immer auch die Mitarbeiterinnen. Bei den Führungskräften ebenso! In den folgenden Ausführungen handhabe ich die männliche und weibliche Ansprache nicht einheitlich, sondern wechsele hier und da – wie im wirklichen Leben auch. Ob männlich, weiblich oder was dazwischen – ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieses Buches und hoffe, dass Sie die eine oder andere Anregung in Ihrem Alltag erfolgreich umsetzen können!

Natürlich bin ich gespannt, wie dieses Buch bei Ihnen ankommt, was es ggf. auslöst oder bewegt. Vielleicht sind auch Fragen offen, vielleicht haben Sie Anregungen, hilfreiche eigene und andere Erfahrungen? Ich würde mich freuen, von Ihnen zu

hören oder zu lesen über den direkten Weg: petersen@change-in-progress.de, oder über Beiträge und Kommentare in meinem BLOG (<https://cip1sp.wordpress.com>), der sich auch und ergänzend mit den hier be- und verarbeiteten Inhalten auseinandersetzt.

3

In Managementsystemen führen

Aus den vorangegangenen Kapiteln haben wir erfahren, dass die „Performance“, also die Leistung der Managementsysteme, nicht nur durch Organisationsstrukturen und Vorgabedokumente beeinflusst wird. Die wirksame Umsetzung in erwünschtes Verhalten der Mitarbeitenden geschieht wesentlich auch durch direkte Einflussnahme der Führung vor Ort. Mit Blick auf die Change-Kurve und die normalen, menschlichen Reaktionen, die eine Neuerung an Abwehr hervorbringen kann, haben wir gefolgert, dass dieser direkte Einsatz so früh wie möglich einsetzen sollte. Wie kann das konkret aussehen?

Die unendliche Menge entsprechender Fachliteratur hierzu macht deutlich, dass hier unterschiedliche Auffassungen und Zusammenstellungen existieren. Formen und Begrifflichkeiten ändern sich so schnell wie die Welt darum herum. Je nach Art und Jahrgang entsprechender Veröffentlichungen sind darin vorgestellte Führungstechniken sowie zugehörige Haltungen und Wertvorstellungen entsprechend unterschiedlich dargestellt.

Bleiben wir also bei den Basics, den Grundzutaten, die dann je nach Unternehmen individuell angereichert und verfeinert werden können. Hierzu lassen wir uns vom „prozessorientierten Ansatz“ inspirieren und nutzen, um das Thema zu strukturieren, einige Bausteine, die wir am Ende zusammensetzen können (Becker/Kugeler/Rosemann 2012):

- Zunächst wollen wir uns der Frage widmen, welche grundsätzlichen Aufgaben Führung in der Praxis zugewiesen werden, und sammeln so verwendbare Prozess- bzw. Arbeitsschritte (→ Kapitel 3.1).
- Um diese sinnvoll anzuordnen, brauchen wir auch Vorgaben, welchen Output bzw. welche besondere Leistung Führung im Managementsystem hervorbringen soll, und leiten daraus zentrale Ziele oder Zielrichtungen ab (→ Kapitel 3.2).
- Abschließend bauen wir aus diesen Bestandteilen Prozesse, die dem Führungshandeln im Managementsystem eine klare Orientierung geben (→ Kapitel 3.3).

■ 3.1 Aufgaben der Führung

Führungsaufgaben gibt es viele. Mit einem Seitenblick auf die Betriebswirtschaftslehre und einige Klassiker der Führungsliteratur lassen sich allerdings Gemeinsamkeiten mit dem finden, was wir aus Managementsystemen kennen.

3.1.1 Fünf Schlüsselaufgaben

Schon im Eingangskapitel haben wir gesehen, dass die Entstehungsgeschichte von Führung viel mit dem Thema Arbeitsteilung zu tun hat. Primär wurde Führung installiert, um Arbeitsteilung zu ermöglichen. Um in unserem Bild zu bleiben: Mitarbeitende befahren die Straßen des Unternehmens, und Führungskräfte bauen sie und unterstützen, beispielsweise bei Stau als Navigationssystem.

Die Aufgaben, die dazu notwendig sind und für Führungskräfte üblicherweise dazugehören, lassen sich zu fünf Schlüsselaufgaben bündeln, ohne die im Unternehmen keine vernünftigen Ergebnisse möglich wären: Für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern (Malik 2014). Was heißt das im Einzelnen und worauf ist zu achten?

3.1.1.1 Für Ziele sorgen

Ziele im Unternehmen geben eine Richtung vor und definieren, was für das Unternehmen, den Bereich oder den Mitarbeiter wichtig ist und als Erfolg gewertet wird. In diesem Zusammenhang wird häufig Seneca zitiert, ein Philosoph, Naturforscher und Staatsmann, der zu Beginn unserer Zeitrechnung in Rom gelebt hat: „Wenn ein Seemann nicht weiß, welches Ufer er ansteuern muss, dann ist kein Wind der richtige“

Ziele werden, je nach Kultur des Unternehmens, vorgegeben oder ausgehandelt und anschließend zeitlich und inhaltlich konkretisiert. Im klassisch-hierarchischen Unternehmen, das uns hier als Standardmodell dient, werden sie dann über die verschiedenen Hierarchieebenen von oben nach unten „heruntergebrochen“.

Das Wort „Ziel“ hat im Unternehmenskontext unterschiedliche Erscheinungsformen. Was sich als oberste Zielsetzung oder Leitlinie (Vision, Mission, Unternehmenspolitik etc.) noch unkonkret, visionär und abgehoben anhört, wird über langfristige strategische Konzepte und schrittweise Konkretisierung entlang der disziplinarischen Treppe in konkrete Maßnahmen mit Zielgrößen (z. B. Anzahl, Gewicht, Geldwert), Zeiten und Zuständigkeiten versehen und in Managementsystemen gern als „Programm“ zusammengefasst.

Dieser Konkretisierungsprozess wird auch *Planung* genannt und ist vom Begriff der „Zielformulierung“ nicht deutlich abgegrenzt. Planung kann also je nach Zielsetzung und Planungshorizont lang-, mittel- und kurzfristig sein. Wie in Bild 3.1 gezeigt, kommt langfristige *strategische* Planung von „ganz oben“ und beschäftigt sich mit den Fragen der Unternehmenssicherung, z. B. mit der Produktpalette und Positionierung im Markt.

Sie umfasst einen Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren. Die mittelfristige, sogenannte *taktische* Planung umfasst etwa ein bis vier Jahre und konkretisiert die strategische Planung für die unterschiedlichen Sparten oder Bereiche des Unternehmens (z. B. Einkauf, Produktion, Vertrieb), wobei eine entsprechende Abstimmung unerlässlich ist. Hier ist dann je nach Unternehmensgröße auch die mittlere Führungsebene gefragt. Auf den unteren Führungsebenen werden dann in der *operativen* Planung Projekte konkret und kurzfristig (rollierend bis zu einem Jahr) geplant (Jung 2010).

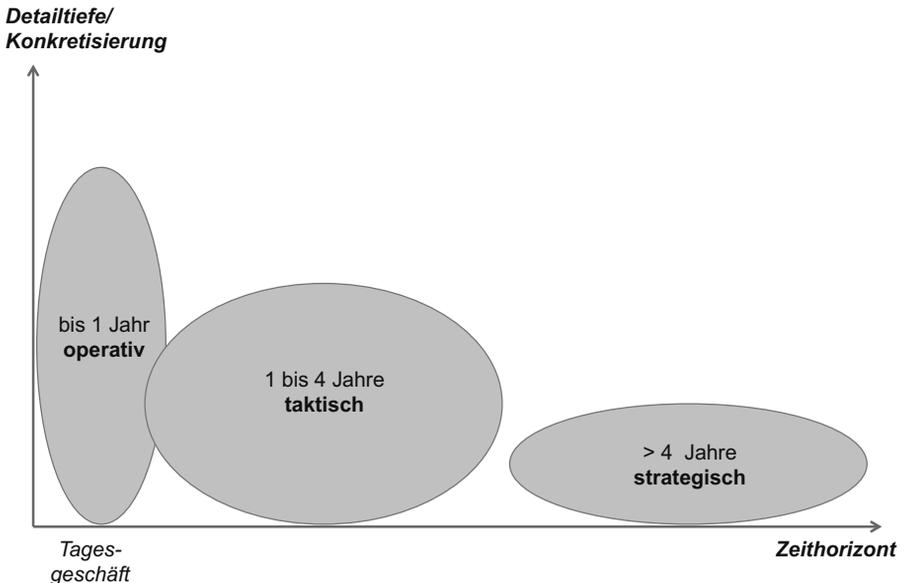


Bild 3.1 Zeithorizont und Konkretisierungsgrad der verschiedenen Planungsprozesse

3.1.1.2 Organisieren

Organisieren hat eine sinnvolle Arbeitsteilung zum Ziel, die jedem ermöglicht, den optimalen Beitrag zur Gesamtleistung zu erbringen. Dazu gehört nicht nur die Zuordnung von Menschen und Teilaufgaben, sondern auch von Sachmitteln. Grundsätzlich steht im Vordergrund, die Effizienz der Leistungserstellung und Aufgabenerledigung zu sichern. Effizienz – gemeint ist hier das Verhältnis von Aufwand und Nutzen – zielt auf wirtschaftlichen Erfolg. Auf Führung bezogen bedeutet dies auch, die Führung vom operativen Geschäft zu entlasten und einsatzfähig für „höhere“ oder komplexere Aufgaben zu machen (Jung 2010). Wird der Mitarbeitende nicht nur als „Mittel zum Zweck“ betrachtet, rückt ein weiterer Blickwinkel in den Vordergrund: „Organisation soll es den Menschen erleichtern, Leistung zu erbringen und Erfolg zu haben“ (Malik 2013).

■ Organisation – Ganz klassisch

Das Wer, Was und Wie wird durch die *Aufbau- und Ablauforganisation* geregelt. Ersteres beschäftigt sich mit der Verteilung von Aufgaben auf organisatorische Einheiten (z. B. Stellen, Abteilungen, Sparten) und Ebenen. Festgehalten wird diese Verteilung bei-

spielsweise in Organigrammen und Funktions- oder Stellenbeschreibungen. Auch Weisungsbefugnis, Kommunikations- und Informationswege und -beziehungen (z. B. Hol- und Bringschuld) sind in der Aufbauorganisation reglementiert.

Letztere – also die Ablauforganisation – kümmert sich um die Arbeitsprozesse und koordiniert den Einsatz von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen, stellt notwendige Informationsflüsse dar und macht die Übergänge/Schnittstellen zu anderen Abläufen und Bereichen deutlich.

Hierzu werden generelle Regeln festgelegt, was immer die kritische Entscheidung zwischen Menge und Qualität beinhaltet. Diese bemessen sich dann in Details und Regelungstiefe und – falls verschriftlicht oder grafisch dargestellt – dem daraus resultierenden Umfang eines Vorgabedokuments. Hohe Seitenzahlen mit einem entsprechenden Organisationsgrad entscheiden dann auch darüber, wie viel Frei- oder Spielraum den Mitarbeitenden für eigenverantwortliches Handeln gegeben ist.

Von einem hohen Detaillierungsgrad wird vielfach erwartet, dass er möglichst alle Ein-, Aus- und Sonderfälle im betrieblichen Alltag abbildet. Nur so könnte die direkte Führung auch entlastet und könnten alle „Wenn und Aber“ geklärt sein. Dies kann allerdings nur da klappen, wo Arbeitsgänge stark standardisiert und einheitlich ablaufen und ungeplantes, spontanes Handeln selten ist, also beispielsweise in der Buchhaltung. Unberücksichtigt bleibt an dieser Stelle, dass sich nicht alle Tätigkeiten und Abläufe routinemäßig wiederholen.

Einmalige Aufgaben beispielsweise brauchen nicht dauerhaft strukturiert und geregelt zu werden. Sie werden als Maßnahmen oder Projekte abgehandelt, die immer wieder neu und ein bisschen anders sind. Aber es gibt noch mehr „Außenseiter“.

■ Organisation – Ganz spontan

Es kann nicht alles bis ins letzte Detail bewusst gestaltet und geregelt werden. Lediglich ein Teil der betrieblichen Realität ist formal und dauerhaft vorgegeben, allerdings auch nicht zwangsläufig dokumentiert und auffindbar. Nicht erfasst sind Situationen mit neuen oder plötzlich geänderten Anforderungen, Aufgaben, Arbeitsbedingungen und Anlagen. Solche unvorhergesehenen, unregelmäßigen – oft auch zeitkritischen – Situationen erfordern spontanes Handeln, um unter den neuen Umständen bestmögliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Bild 3.2 illustriert die Zusammenhänge.

Spontanes Organisieren erfolgt hier zum einen als *Improvisation*, z. B.: „Solange die Bahn streikt, transportieren wir unsere Produkte wieder per Lkw.“ Bewährt sich eine vorläufige Verfahrensweise, kann sie später auch dauerhaft organisiert und dokumentiert werden.

Zum anderen kommen zahlreiche Situationen im täglichen Betrieb hinzu, die einmalig und fallweises Handeln erfordern wie beispielsweise Liefer- oder Personalausfälle, Anlagenstörungen und anderes mehr. „Fahren Sie doch bitte ausnahmsweise zu dem Kunden, solange die Kollegin den Kongress vorbereitet.“ Hier sind Aufgaben, Personal- und Sachressourcen einmalig einzuteilen und zuzuordnen durch *Disposition* (Jung 2010).

Gerade bei sich häufig ändernden Rahmenbedingungen – die heutigen Unternehmen im Allgemeinen attestiert werden – muss oft improvisiert werden. Manchmal haben wir

damit einen Vorläufer organisatorischer Regelungen – manchmal auch einen Querläufer.

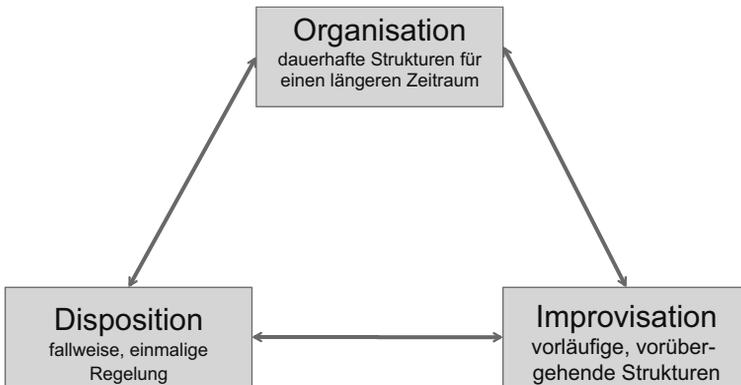


Bild 3.2 Der Zusammenhang zwischen Organisation, Disposition und Improvisation

Ob und in welchem Maße bei Improvisation und Disposition direkte Führung ein- und mitwirkt und in welchem Rahmen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich ohne Führungsbeteiligung agieren, ergibt sich vor allem aus den jeweiligen kulturellen Gepflogenheiten. Hier sind es insbesondere die Führungskultur und die dazu vertretene und gelebte Haltung. Sie gibt den Ausschlag, wie selbstbestimmt und eigenverantwortlich Mitarbeitende agieren sollen und dürfen.

■ Organisation – Undercover

An dieser Stelle tritt also neben der *formalen*, bewusst gestalteten und meist auch schriftlich fixierten, die *informale* Organisation in Erscheinung. Hier sind eigene „Strukturen“, Hierarchien und Sanktionsmechanismen am Werk, die sich zeigen an guten Beziehungen, „kurzen Wegen“ oder Sonder- und Ausnahmefugnissen. Sie sind nicht durch hierarchische Positionen und Befugnisse, sondern durch Erfahrung und Erfolg legitimiert.

In früheren Zeiten wurde ein solches Verhalten meist als Abweichen oder Zuwiderhandeln von Vorschriften gesehen. Heute wächst zunehmend die Erkenntnis, dass hier positive, ergänzende individuelle und gemeinschaftliche Kräfte am Werk sind, die die Starrheit, Schwächen und Lücken formaler Organisation kompensieren. (Jung 2010; Schreyögg 2008)

Mit den letzten beiden Abschnitten bekommen wir eine Ahnung, wie die schon angesprochenen „Freiräume“ innerhalb und neben den formalen Organisationsstrukturen gefüllt werden. Offensichtlich werden in der wechselhaften Realität „Straßenführungen“ schnell (informell) verlegt, Abkürzungen eingebaut oder Umwege gefahren, um zu einem akzeptablen Ergebnis zu kommen.

Während Organisation Standards und Regeln für Routinehandeln hervorbringt und damit Stabilität und Transparenz schafft, ermöglicht spontanes und informelles Handeln eine gewisse Elastizität und Anpassungsfähigkeit. So wird auch klar, dass jedwede

Organisation (inklusive der entsprechenden Regelungen in Managementsystemen) keine „perfekte“ sein kann. Sie ist immensen Anforderungen und Veränderungen im Außen ausgesetzt und muss sich permanent anpassen. Versuch und Irrtum, Widersprüche und Kompromisse stehen dabei auf der Tagesordnung. Insofern sollte sie nie starr, sondern funktional und unterstützend sein, frei nach dem bewährten Motto „Form follows function“. Die Form folgt der Funktion und nicht umgekehrt, wie es z. B. bei vielen „fertigen“ Managementsystemdokumentationen oder EDV-Tools, für die sich Anwender und Abläufe „verbiegen“ müssen, nicht selten der Fall ist (Doppler/Lauterburg 2014).

3.1.1.3 Entscheiden

Gibt es verschiedene Handlungsmöglichkeiten, gilt es, zwischen den Alternativen zu entscheiden. Anlässe dazu gibt es viele: Jede Zielfestlegung beinhaltet eine Entscheidung. Probleme und Konflikte müssen einer Lösung zugeführt werden. Auch die Frage, wie genau bei lückenhaften oder fehlenden Strukturen zu agieren ist (Disposition, Improvisation), kann nur in eine Richtung führen.

„Nur wer entscheidet, ist Führungskraft“, wobei auch hier immer wieder gern zwischen Qualität und Quantität balanciert wird. Manchmal ist Schnelligkeit wichtig, um überhaupt weiterzukommen – entsprechende Befugnisse vorausgesetzt. Manchmal braucht es eine angemessene Gründlichkeit, um akzeptable Ergebnisse zu bekommen. Bei alledem hilft die richtige Vorgehensweise oder Methodik, z. B. wenn Partizipation und Konsensorientierung in zumutbarer Zeit zum Ziel führen sollen.

Eine Führungskraft muss nicht alles alleine entscheiden. Hier gibt es die unterschiedlichsten Formen der Beteiligung.

Zur Entscheidungsvorbereitung bieten sich für die Praxis diverse, oft auch mathematisch unterstützten Analyse- und Hilfsinstrumente an – basierend auf ebenso unterschiedlichen Kriterien und Regeln. Eine Methode, die sogenannte „Nutzwertanalyse“, stellen wir in einem nachfolgenden Kapitel ausführlicher dar (→ Kapitel 7).

Auch hier ist also wieder die Planung im Spiel, denn zu jeder Entscheidung gehören auch Folgeentscheidungen, die notwendige Aktionen in „handliche“ Pakete wie Aktionsprogramme schnüren und festlegen, wer bis wann was mit welchen Informationen „tut“ und wie zu steuern und zu kontrollieren ist, womit wir beim nächsten Punkt sind.

3.1.1.4 Kontrollieren

Kontrollieren wird oft mit beobachten und überwachen gleichgesetzt. Nicht verwunderlich also, dass diese Aufgabe sowohl bei Führungskräften wie Mitarbeitern unbeliebt und umstritten ist. Sie hat bei unangemessener „Anwendung“ großen Einfluss auf Motivation und Miteinander. Hier werden Selbstbestimmtheit und Freiwilligkeit – und damit wirksame Antriebskräfte – unterspült und abgetragen (→ Kapitel 7).

Mancherorts führt Kontrolle sogar zur kulturellen Fehlentwicklung einer *Misstrauensorganisation*, in der diese Führungsaufgabe nicht zur Informationssammlung, Kommunikation und Reflexion genutzt wird, sondern Rechtfertigungen und Beweise einfordert und vielfältigen „Machtspielen“ Tür und Tor öffnet (Spranger 2007).



Allerdings ist sie für Führung notwendig, denn ein gewisser Überblick ist nötig, um Aufgaben zu verteilen und zu verfolgen. Nur so lassen sich Lücken oder Optimierungspotenziale erkennen, die gegebenenfalls Führungshandeln notwendig machen. Üblicherweise geschieht Kontrolle über Soll-Ist-Vergleiche, vielfach – auch in Managementsystemen – mithilfe von (Kenn-)Zahlen. Sie beziehen sich auf konkrete Vorgaben, Ziel- oder Performance-Kenngrößen von Anlagen, Prozessen, Verbräuchen/Aufwänden etc., aber auch auf Menschen und ihr konkretes Verhalten (Jung 2010).

Kontrolle ist nicht nur dazu da, Lücken und Fehler aufzudecken. Ebenso geht es darum, Erfolge, Leistungen und Ergebnisse, die erfreulich sind, aufzudecken und zu würdigen. Wie sonst – wenn nicht durch die „Evaluation des Leistungs- und Kooperationsverhaltens der Mitarbeiter“ (Wunderer 1996) – könnte eine faire Mitarbeiterbeurteilung zustande kommen? Und genau darauf sollte die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter, die im nächsten Abschnitt geschildert wird, basieren.

Auch wenn der Begriff und seine nahen Verwandten "Überwachung" oder "Prüfung" tendenziell andere Assoziationen wecken, so kann Kontrolle Fürsorge und Wertschätzung ausdrücken – schließlich wird sich hier Zeit genommen, Aufmerksamkeit gespendet. Insbesondere für vorsorgenden Gesundheits- und Arbeitsschutz oder den Schutz der Persönlichkeitsrechte (z. B. bei Mobbing) ist eine solche Fürsorgepflicht auch gesetzlich verankert. Der hierzu notwendige Ein- und Überblick kann nur durch eine entsprechend aktive Informationsbeschaffung gewährleistet werden.

3.1.1.5 Menschen entwickeln und fördern

In vielen Unternehmen gibt es engagierte Personalabteilungen, die sich fachkundig um wirkungsvolle Aus- und Weiterbildung kümmern. Trotzdem liegt der Hauptanteil der hier beschriebenen Aufgabe bei der direkten Führungskraft.

Auch sie kann ihre Kollegen und Mitarbeiter nicht wirklich „entwickeln“, allerdings kann sie sinnvoll dabei unterstützen, dass diese es selbst tun. Hierzu steht das „Stärken stärken“ im Vordergrund. Schwächen abzubauen, ist ungleich schwieriger und aufwendiger. Das bedeutet zum einen das *Fordern* in angemessener „Lattenhöhe“, denn nur an Herausforderungen wachsen wir. Die resultierenden Erfolgserlebnisse sind die wichtigsten Anker produktiven und nachhaltigen Lernens (→ Kapitel 7.5). Zum anderen bedeutet das aber auch das individuelle *Fördern* als Mentor, Vorbild und Ermutiger. Auch die Antwort auf die Fragen „Wo ist dieser Mensch am richtigen Arbeitsplatz?“, „Welche Aufgaben passen zu seinen Fähigkeiten und bauen diese aus?“ gehört in diesen Aufgabenzusammenhang (Malik 2014).

Die Befähigung für aktuelle und kommende Aufgaben und Herausforderungen erfolgt auf unterschiedliche Weise. Neben entsprechende Herausforderungen in der Praxis kann Befähigung auch koordiniert und gezielt von einer knappen Information, einer Ein- oder Unterweisung über Einarbeitung (Theorie und Praxis) oder von ausgelagerten Schulungen, Aus- und Weiterbildungen sowie Coaching oder Mentoring ausgehen:

- Mentor kann ein erfahrener Kollege oder Vorgesetzter – auch aus einem anderen Bereich – sein.
- Als Coach wird in der Regel ein meist externer Berater bezeichnet, der im Bereich Führung und Zusammenarbeit auf fachlicher und persönlicher Ebene Hilfe zur Selbsthilfe leistet.

In Managementsystemen sind Unterweisung und Co. oft gekoppelt an die Organisationsaufgabe und die daraus resultierende Verhaltensregelungen. Sie unterstützen Mitarbeitende kurzfristig dabei, Erwünschtes umzusetzen. Schulungen, Aus- und Weiterbildungen sind eigenständige, meist längere, eher mittel- und langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen, die auch oft über die erwähnten Fachabteilungen (Human Resource, Personalbereiche) gesteuert oder unterstützt werden.



Schlüsselaufgaben der Führung

Schlüsselaufgaben der Führung sind (Malik 2014):

- für Ziele sorgen,
- organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren,
- Menschen entwickeln und fördern.

3.1.2 Führungsaufgaben und PDCA-Aufgaben

Die genannten Schlüsselaufgaben überschneiden sich mit den Aufgaben aus dem *PDCA-Regelkreis* (Plan, Do, Check, Act). Das hier definierte Planen, Aus-/Durchführen, Kontrollieren/Prüfen, Handeln/Optimieren hat in allen gängigen Managementsystemnormen seinen Platz. Es soll und kann auf jeden Prozess oder Arbeitsablauf angewendet werden, denn er stellt einen Verlauf dar, der sich für die verschiedenen Abschnitte nahezu jeder betrieblichen Tätigkeit und jedes Projekts anwenden lässt. Damit ist er auch als Grundgerüst betrieblicher Führungsarbeit verwendbar.

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre werden die genannten PDCA-Aufgaben auch als elementare Führungsfunktionen bezeichnet und in einem *Managementkreis* oder *-zyklus* dargestellt, wie ihn Bild 3.3 zeigt. Funktionen meint an dieser Stelle die zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben, die nicht rein ausführender Natur sind (Jung 2010).



Bild 3.3 Elementare Führungsfunktionen im Managementkreis (in Anlehnung an Jung 2010)

■ 3.2 Ziele der Führung im Managementsystem

Auch die Führung in Managementsystemen sollte sich an der Zielsetzung ausrichten, für die der „richtige Wind“ aufkommen muss. Die primären Zielsetzungen durch die jeweiligen Arbeitsfelder sind mit z. B. Qualität oder Umweltschutz zwar unterschiedlich. Allerdings lassen sich übergreifende Ausrichtungen an Führung definieren, die sich auch in den relevanten Normen oder Standards finden.

3.2.1 Zentrale Anforderungen der Normen an Führung

Wer ein Managementsystem einführt und lebt, ist in der Realität oft genötigt, sich in Details zu vertiefen. Mit Blick auf die Zertifizierung werden die vielen verschiedenen Normpassagen genauestens studiert und möglichst prüfungssicher in die verschriftlichte Realität übersetzt. Man brütet stunden- ja tagelang über den Fein- und Einzelheiten professioneller Formulierungen und Layouts und vergisst darüber die eigentliche Zielsetzung: Es soll auch „funktionieren“. (Nicht umsonst kommt der Begriff *Wirksamkeit* in den Normtexten gern und häufig vor.)

Die Normen drücken dies allerdings nicht nur in einem Wort aus. Die entsprechenden Managementsysteme sind

- aufzubauen (einzuführen, festzulegen),
- zu dokumentieren,
- zu verwirklichen (umzusetzen),
- aufrechtzuerhalten sowie
- ständig bzw. fortlaufend zu verbessern.

Diese Kernforderungen lassen sich in allen Standards und den verschiedenen Revisionen nachvollziehen und tauchen bei ähnlichen Jahrgängen dann auch an den gleichen Stellen auf: Bei den älteren Normen unter „4.1 Allgemeines“ und bei den aktuellen Revisionen (2015) unter 4.4 und in Variationen auch in späteren Abschnitten. Mit der jüngsten Revision wurde allerdings das „dokumentieren“ aus dem Fünfergespann verbannt und taucht nur noch in der Begriffserläuterung der „Realisierung eines Qualitätsmanagementsystems“ in der gewohnten Zusammenstellung auf (ISO 9000:2015, 3.4.3).

Auch wenn sich diese Anforderungen im Normtext an „die Organisation“ wenden, ist klar, dass sie sich – schon allein aus organisationsrechtlichen Gründen (→ Kapitel 4) – an die Führung richten. Diese „Aufträge“ sind nur umsetzbar in der gelebten Praxis, und zwar als zielgerichtete Einflussnahme durch dazu befugte und befähigte Personen.

3.2.1.1 Aufbau/Einführung

Die Begriffe „Aufbau“ oder „Einführung“ kennzeichnen Zustände, in denen es darum geht, ein Managementsystem (oder einzelne Bestandteile davon) neu zu etablieren.



Führung im Managementsystem

Einführung ...

- schafft die notwendigen Voraussetzungen für Verwirklichung und Aufrechterhaltung,
- errichtet die (indirekten) Rahmenbedingungen für die zukünftige direkte Führung,
- sorgt für fachliche, finanzielle und zeitliche Ressourcen,
- muss sich mit Widerständen auseinandersetzen.

Einerlei, um welches Arbeitsfeld es geht, jetzt wird das Thema und damit eine neue Zielsetzung „offiziell“ und rückt in den Fokus. Am Ende sollen die relevanten Vorgaben der Norm auf allen Ebenen des Unternehmens installiert sein und funktionieren, gegebenenfalls sogar mit einer erfolgreichen Zertifizierung (bei EMAS auch Validierung genannt) abschließen.

Aufgabe bzw. Arbeitsfeld (z. B. Qualität, Umweltschutz) sind zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich nicht gänzlich neu. Auch vorher schon gab es Aktivitäten, um Gesetzgeber, Behörde oder Kunde zufriedenzustellen. Auch vorher gab es kompetente Ansprechpartner, die an der einen oder anderen Stelle drücken oder ziehen mussten, um etwas zu bewegen. Neu ist, dass all diese Aktivitäten ins Licht gerückt, mit politischen Leitlinien und Zielen versehen und klare Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Abläufe installiert werden.

Ergebnis der Einführung sollte sein, dass jegliche Neuerung zu Aufgaben, Abläufen und Zuständigkeiten tatsächlich „gelebt“ wird, worauf auch die folgenden Begrifflichkeiten der „Verwirklichung“ und „Aufrechterhaltung“ deutlich hinweisen. Die hiermit betrauten Kollegen sollten also alles zur Verfügung gestellt bekommen, was zum neuen Tun benötigt wird. Neben der Präzisierung von Zuständigkeiten und Vorgehensweise, der Gestaltung und Ausstattung des Arbeitsplatzes geht es hier auch um fachliche, finanzielle und zeitliche *Ressourcen*.

Der zugrunde liegende Standard (z. B. ISO 9001) unterstützt dabei, durch verbindliche Vorgaben und ergänzende Hinweise (z. B. ISO 14004), die vorliegende Arbeitsteilung und die zugehörigen Prozesse zu optimieren und zu ergänzen, dabei eine gewisse Ordnung und Systematik einzuhalten, und ermöglicht so auch, das aktuell gelebte Engagement zu überblicken und zu bewerten. Zudem werden Werkzeuge und Methoden vorgegeben, die wir schon unter dem Stichwort „strukturelle Führung“ kennengelernt haben. Neben Politik und Programm (Ziele und Maßnahmen) sind dies insbesondere die organisatorischen Maßnahmen hinsichtlich der Zuständigkeiten und Abläufe.

Auch wenn nicht alles neu ist, bedeutet es Veränderung mit genau den Konsequenzen, die wir weiter vorn kennengelernt haben. An der einen oder anderen Stelle kommt es zu Mehrarbeit. Auch könnten durch Wegfall alter Regelungen Freiräume entstehen oder im vormals „unregelmäßigen Raum“ solche eingeschränkt werden. Es darf also mit Widerstand gerechnet werden, und diesem ist frühzeitig zu begegnen – d. h., genau an dieser Stelle.



3.2.1.2 Verwirklichung/Umsetzung

In dieser Phase geht es darum, das Managementsystem oder einzelne „Teile“ mit seinen Festlegungen sofort nach dem schon angedeuteten „Startschuss“ zu praktizieren – und dies über das erste Zertifikat und die erste Euphorie hinaus. Vereinbarte und gegebenenfalls auch verschriftlichte Regelungen und Abläufe dürfen hier nicht nur das Drehbuch eines fiktiven Films, sondern sollten das „wirkliche Leben“ darstellen.



Führung im Managementsystem

Verwirklichung ...

- setzt die Vorgaben in die Praxis um,
- ist sichtbar / wahrnehmbar,
- sorgt für die Umsetzung der Leitlinien und Ziele,
- geschieht (für Routinetätigkeiten) durch klare Zuständige in definierten, standardisierten Verfahrensweisen,
- wird begleitet und bei Bedarf situativ unterstützt und ermöglicht durch direkte Führung.

So wie in jedem guten Film die Dialoge frei gesprochen, echt und authentisch wirken sollen, muss auch das im und durch das Managementsystem geregelte Tagwerk ins betriebliche Fleisch und Blut übergehen. Die Themen Qualität, Umweltschutz etc. sollen nicht nur auf dem Papier oder Speichermedium, sondern auch im Denken und Handeln

der Mitarbeitenden und der (direkten) Führung „verwirklicht“ werden. Provokant könnte man sagen, dass Einführung ohne Verwirklichung für den Papierkorb oder Datenfriedhof gemacht ist – insofern macht dieser Aspekt deutlich, dass jegliche Veränderung und Anpassung nur dann Sinn macht, wenn sie tatsächlich gelebt wird.

Verwirklichung umfasst dabei zwei Aspekte der eingeführten Neuerung:

- Der erste Aspekt umfasst die *konsequente und durchgängige Umsetzung* des vollständigen Inhalts der Neuerungen über alle Ebenen (Vorbild!) und nicht nur den einen oder anderen „praktikablen“ Teil davon – insofern kann sie als Machbarkeitsprüfung für die neuen Prozesse in der betrieblichen Realität gelten.
Allerdings wird ein Managementsystemthema z. B. zur Arbeitssicherheit – wie wir unter „Organisation“ gesehen haben – nicht nur nach schriftlicher Vorlage, sondern auch in Zwischenräumen, Abkürzungen und Umwegen informell gelebt und auch improvisiert. Hier gilt es, die praktikable und gelebte Realität im Auge zu haben und gegebenenfalls nach einer Probephase nachzubessern – ggf. auch die Dokumentation.
- Der zweite Aspekt betrifft die *nachhaltige Umsetzung*, die auch die Anfangsphase überdauert und bis zur nächsten Neuerung an dieser Stelle fortgeführt wird.

Während Ersteres zur Verwirklichung gehört, ist Letzteres der nächsten Anforderung – der Aufrechterhaltung – zuzuordnen.

3.2.1.3 Aufrechterhaltung

Sieht man die geschriebenen und ungeschriebenen Regelungen zum Managementsystem als Gedächtnis, so gilt es an dieser Stelle, den Mechanismen des „Vergessens“ entgegenzuwirken.



Führung im Managementsystem

Aufrechterhaltung ...

- sichert die nachhaltige Umsetzung der Vorgaben und wirkt dem Vergessen entgegen,
- „vergessen“ wird, was nicht sichtbar und nicht umsetzbar ist.

Bestehendes soll weiter bestehen – auf dem definierten Niveau – laut Normen als Prozess, als dokumentierte Information oder als Wissen (Kenntnisse und Verständnis).

Im Entwurf der QM-Begleitnorm wurde Aufrechterhaltung (in Abgrenzung zu Verbesserung und Innovation) erläutert als: „Maßnahmen ergreifen, um die Leistung auf der gegenwärtigen Stufe aufrechtzuerhalten und die Ziele zu erfüllen“ (ISO 9000:2014, 2.4.2). Diese Formulierung ist allerdings in der finalen Fassung nicht mehr enthalten.

Vor dem Hintergrund, dass immer wieder neue Anforderungen und Vorschriften, Projekte und Umorganisationen Raum und Recht fordern, ist es nicht verwunderlich, dass eine natürliche Selektion stattfindet. All die vielen Vorgaben, Daten und Dokumente haben nur dann Bestand, wenn auf sie zugegriffen wird, wenn sie verwendet werden.

Geschieht dies nicht, verschwinden sie aus Wahrnehmung und Gedächtnis des Betriebs. Nur das, was kommuniziert, praktiziert, beachtet, gegebenenfalls auch bewertet, bestätigt und kommentiert werden kann, ist vorhanden. Alles andere ist schlicht ein Datenfriedhof (Simon 2004).

Nicht Sichtbares ist dann nicht „wichtig“. Ausschlaggebend dafür ist insbesondere die direkte Führung mit ihrem Verhalten – einerlei, ob es um das Sehen, Wertschätzen oder Nachhalten der Umsetzung oder auch um das Vorleben geht. Aber auch die Frage, ob und wie die jeweiligen Kollegen Vorgaben in die Tat umsetzen, hat Einfluss auf die Wichtigkeit und Akzeptanz. Schließlich will man dazugehören und nicht als Außenseiter dastehen.

3.2.1.4 Verbesserung

Neben der Einhaltung von Anforderungen, Pflichten und Standards geht es im Managementsystem auch immer darum, besser zu werden – KVP oder fortlaufender Verbesserungsprozess genannt. Die Fachwelt hat sich hier auf keine einheitliche Begriffsauffassungen geeinigt. Manch einer denkt spontan an das betriebliche Vorschlagswesen. Andere weltgewandte oder reiselustige Beobachter erinnern die durch einen japanischen Automobilbauer bekannt gemachte Variante „Kaizen“, und moderne Zeitgenossen sehen hier eine Spielart der Organisationsentwicklung (Schiersmann/Thiel 2009) oder Mittel und Motor der lernenden Organisation (Kostka/Kostka 2008).

Eine klare Differenzierung bietet der Blick auf die Leistung oder das Ergebnis. Solange hier kein nennenswerter Mehrwert erzielt wird im Hinblick auf Output-Menge, -qualität oder Ressourceneinsatz, kann hier nicht von Verbesserung gesprochen werden (ISO 9000:2015, 3.3.1, 3.6.15, 3.7.8). Die Überarbeitung einer Prozessbeschreibung oder die Einführung einer neuen Software zum Dokumentenmanagement kann erst dann als Verbesserung betrachtet und gewürdigt werden, wenn sie auch verbesserte Effekte und Ergebnisse hervorbringt – wenn nicht messbar, so wenigstens wahrnehmbar. Vielfach haben Verbesserungen das Ziel, Kosten zu sparen und Verschwendung zu minimieren – hinsichtlich Ressourcen- oder Personaleinsatz(zeiten) beispielsweise (DGQ 2014).

Allerdings sind Verbesserungen auch notwendig, um sich verändernden internen und externen Bedingungen und zukünftigen Anforderungen anzupassen. Nur so lässt sich das Leistungsniveau aufrechterhalten und in einem dynamischen, wirtschaftlichen Umfeld überleben (ISO 9001:2015, 01; ISO 9000:2015, 2.3.5.2).

Entsprechende Hinweise und Anstöße kommen z. B. von innen, also von den ausführenden Mitarbeitenden über konkrete Probleme und vermutete sowie aufgedeckte Fehler. Diese Anpassungsleistungen sind auch für die Akzeptanz eingeführter Prozesse essenziell, denn erst sie können konkrete Erfahrungen einbeziehen und ermöglichen, das System wirklich praxistauglich und -unterstützend zu gestalten.

Anpassungen sind allerdings nicht nur von innen – aus der betrieblichen Praxis heraus – inspiriert. Die Erde dreht sich, die Welt verändert sich – entsprechend ändern sich auch die Anforderungen von außen. So kann ein Managementsystem nur dann funktionieren, wenn es das „Ohr am Zahn der Zeit hat“ und sich entsprechend anpassen und ändern kann. Das „kontinuierliche Lauschen“ – sei es z.B. in Richtung Gesetzgebern

oder auch hin zum Kunden – ist eine wichtige Forderung aller Managementsysteme und wird in den aktuellen Revisionen über einen eigenen Abschnitt 4 „Kontext“ noch einmal betont. Auch Kundenfeedback, Reklamationen, interne und externe Audits sowie Reviews liefern großzügig Hinweise.



Führung im Managementsystem

Verbesserung ...

- ist mehr als die Einhaltung von Soll-Vorgaben (Pflicht),
- erfasst Signale von innen (Mitarbeitende) und außen (Gesetzgeber, Kunden etc.) und
- sorgt für notwendige Anpassungs- und Lernreaktionen,
- erzielt wahrnehmbare – im besten Fall messbare – Effekte (Einsparungen oder Ergebnissteigerung),
- geschieht in kleinen Schritten oder auch Sprüngen.

Verbesserungen können sich dann in kleinen, übersichtlichen Schritten der Optimierung vollziehen, aber auch mit wirklichen Innovationen einhergehen, die statt kleiner Verbesserungsstufen echte Sprünge ermöglichen.

Auch die Normenwelt hat erkannt, dass hier und heute „Verbesserung“ im Sinne der Leistungsoptimierung nicht genug sein kann, und verweist deshalb auf „bahnbrechende Veränderung, Innovation und Umorganisation“ (ISO 9001:2015, 10.1 Anmerkung)

Hier wird nicht nur definiert, sondern inspiriert durch „Innen“ und „Außen“, verbunden mit Lernprozessen und Weiterentwicklung, gekoppelt an Ideen und Kreativität und an das Mitdenken vieler. Solche Prozesse allerdings erfordern offene Strukturen und Freiräume, anderes Denken und Handeln, als es beispielsweise durch eine bis ins Detail durchgeplante Null-Fehler-Kultur vorgegeben ist (Petersen 2011).

Verbesserung und KVP haben also viele Gesichter, in jedem Fall geht es – einerlei, was, wie optimiert wird und ob fortlaufend oder nicht – weit über das Definieren und fehlerfreie Einhalten von Standards und dem Status quo hinaus.

3.2.1.5 Dokumentation

Der Begriff „Dokumentation“ wird in diesem Buch eng gefasst und nur auf die Vorgabedokumente angewendet. Auch wenn die Revisionen 2015 zusammenfassend von „dokumentierten Informationen“ sprechen, soll auf die Dokumentation zu Nachweiszwecken – auch Aufzeichnungen genannt – nicht eingegangen werden.

Explizit gefordert sind schriftliche Vorgabedokumente durch die Standards nur zum Teil und über die Jahre und die verschiedenen Revisionen immer weniger. In den aktuellen Revisionen hat sich die Anforderung nach „Dokumentation“ nun gänzlich aus dem traditionellen Fünfergespann verabschiedet. Auch der deutliche Einführungshinweis in

der ISO 9001, weder Strukturen noch Bezeichnungen (Terminologien) vorzugeben, geht in diese Richtung (ISO 9001:2015, 0.1).

Darstellung und Umfang sowie die Art und Weise der Erarbeitung, Einführung und Nutzung von Vorgabedokumenten sind den Unternehmen also weitgehend freigestellt.

Sinn macht ihre Nutzung dort, wo besonders Wichtiges in einem unternehmenseigenen Wissensspeicher dokumentiert werden kann und so als „betriebliches Gedächtnis“ für Zuständigkeiten, Abläufe oder Prozesse das hier konzentrierte Know-how und gegebenenfalls Spezialwissen bewahrt und sichert.



Führung im Managementsystem

Dokumentation ...

- verschriftlicht notwendige und wichtige Rahmen-/Kontextbedingungen der strukturellen Führung (Leitlinien, Ziele, Organisation),
- fungiert insbesondere als Vereinbarungsgrundlage, als Wissensspeicher, Unterweisungs- und Schulungsgrundlage.

Dies wäre im Sinne der neuen Qualitätsmanagementnorm, die Wissen jetzt als wertvolle Ressource eines Unternehmens betrachtet (ISO 9001:2015, 7.1.6).

Zudem können schriftlich niedergelegte Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufe als faire und transparente Vereinbarungsgrundlage gelten, gerade wenn Abläufe und Schnittstellen komplex und unübersichtlich sind. Als Delegationsinstrument unterstützen sie ebenfalls dabei, den Zeitpunkt zu markieren, ab dem das Neue gilt und unwiderruflich umzusetzen ist, wenn sie beispielsweise „wahrnehmbar“ übergeben, unterwiesen, unterschrieben oder ausgehängt werden. Dieser „Startschuss“ kann bei entsprechenden Ausgangsbedingungen (einfache Handlung, gut eingearbeiteter, erfahrender Mitarbeiter) auch ohne schriftliche Grundlage mündlich, z. B. mit einer An- und Unterweisung, gegeben werden.

Außerdem lassen sich Schriftstücke mit und ohne Grafik als Ein- und Unterweisungs- oder Schulungsskript z. B. in der Einarbeitung nutzen und dienen bei Bedarf auch im täglichen Betrieb als Erinnerungshilfe.

Was kann Führung nun dazu beitragen, all diese Anforderungen zum Managementsystem zu erfüllen? Hier lassen sich zwei generelle Zielrichtungen feststellen, mit deren Hilfe wir zwei Arten von Führungsprozessen unterscheiden können.

3.2.2 Ein- und Durchführung des Change

Vergleichen wir die ersten vier Kernanforderungen, lassen sich zwei generelle Richtungen unterscheiden: *Einführung* und *Verbesserung* im Managementsystem sind Aspekte, die von Veränderung – auch „Change“ genannt – geprägt sind. Kennzeichnend für sie

ist, dass hier etwas Neues auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden zukommt, für das durchdachte Planung und Konzeption die notwendigen Grundlagen schaffen müssen (Bild 3.4). Dies ruft je nach Größe und Wirkungsgrad der Veränderung typisch menschliche Reaktionen hervor, die nicht immer nur von Begeisterung geprägt sind und Beachtung finden sollten.

Wäre das Managementsystem ein Film, so würde hier das Drehbuch geschrieben werden.

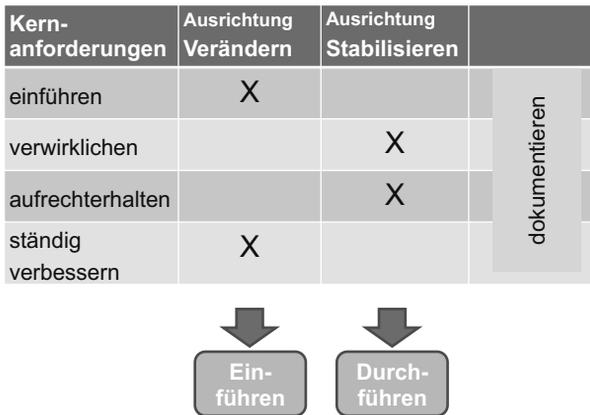


Bild 3.4 Strukturierung der Kernanforderungen

Bei der *Verwirklichung* und *Aufrechterhaltung* geht es um die gelebte Praxis, um Kontinuität, Konsequenz und auch um Verbindlichkeit und Durchhaltevermögen innerhalb eingeführter Strukturen – einerlei, ob alt oder neu. Diese sollen durchgängig funktionieren und von den Mitarbeitenden dauerhaft gelebt werden. Für unseren angenommenen Film bedeutet dies, zunächst in der Probe das Zusammenspiel zu perfektionieren und alle relevanten Anforderungen und Ansprüche auszubalancieren, bis das Zusammenspiel harmonisiert, konserviert und wiederholt werden kann.

Die *Dokumentation* begleitet alle Aspekte, erfolgt je nach Bedarf oder Erfordernis, hält so die jeweiligen Entscheidungen fest und erleichtert sowohl Diskussion und Abstimmung wie auch Verbreitung.

Die dargestellte Ordnung macht deutlich, dass wir hier zwei grundsätzlich unterschiedliche Ausrichtungen von Führungstätigkeiten unterscheiden müssen, die auch in unterschiedliche Führungsprozesse münden. „Change“ – also Änderungs- und Verbesserungsprozesse – braucht eine andere Führung als der konsequent fortgesetzte „Normalbetrieb“: Die *Einführung* erschafft oder ändert das strukturelle Umfeld, die *Durchführung* unterstützt, begleitet und ermöglicht seine Umsetzung im betrieblichen Alltag. Bei Letzterem sind auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erforderlich, um der komplexen und veränderlichen Wirklichkeit gerecht zu werden. Die Grenzen zwischen eher marginalen Anpassungen und grundlegenden Änderungen sind dabei fließend.

Diese Führungsvarianten gehen ineinander über (Bild 3.5) Alles, was ernsthaft eingeführt ist, sollte durch entsprechende Begleitung aufrechterhalten werden, und aus dem täglichen Betrieb und seiner Wahrnehmung und Kontrolle fließen Impulse für neue und bessere Strukturen und Ergebnisse, die nach der Einführung auch weiterhin Bestand haben sollten.

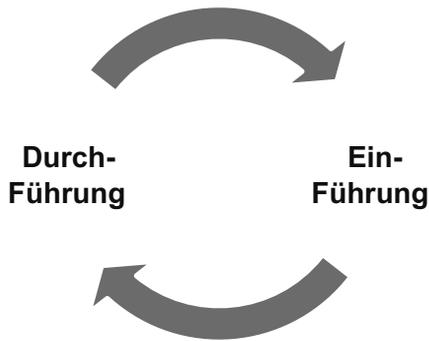


Bild 3.5 Der Führungszyklus – Ein- und Durchführung im ständigen Wechsel

Als Veranschaulichung sei hier noch ein kurzer Ausflug in die Kindheit gestattet: Eine der wichtigsten Regeln, mit denen wir groß geworden sind, war die, zu einer bestimmten Zeit schlafen zu gehen. Die Einführung dieser Regelung war schnell getan – gegebenenfalls begleitet von Erklärungen und Diskussionen. Je nach Akzeptanz und Ausdauer waren zur anschließenden Durchführung im Normalfall immer weitere Begleit- und Unterstützungsmaßnahmen notwendig, um dauerhaft für die Umsetzung zu sorgen. Je nach Machbarkeit mussten die Vorgaben gegebenenfalls auch noch einmal angepasst werden, weil sie bestimmte Randbedingungen im Alltag nicht erfasst und berücksichtigt haben (z. B. die Abende und Nächte bei Freunden und Verwandten). In jedem Fall mussten sie mit zunehmendem Alter variiert und neue Regeln eingeführt werden.



Ein- und Durchführung im Managementsystem

Die *Einführung* erschafft oder ändert das strukturelle Umfeld bis hin zum Praxiseinsatz, die *Durchführung* ergänzt, unterstützt und begleitet seine Umsetzung im betrieblichen Alltag.

Die zentralen Normanforderungen offenbaren uns also zwei Zielrichtungen oder Schlüsselziele für Führung: mithilfe des Durchführens definierte Leistungen zu vollbringen und zu stabilisieren und im Einführen wirksam mit Veränderungen umzugehen – ein Seiltanz zwischen Disziplin und Dynamik, der im nächsten Abschnitt weiter konkretisiert wird.

■ 3.3 Schlüsselprozesse der Führung im Managementsystem

Dass verhaltenswirksame Ein- und Durchführung unterschiedliche Schwerpunkte hat und infolgedessen auch ebenso unterschiedlich ansetzen muss, wurde schon angedeutet. Versuchen wir jetzt, diese Unterschiede dadurch zu konkretisieren, dass wir die beiden Zielrichtungen mithilfe der herausgearbeiteten Führungsaufgaben als Prozess darstellen.

Sie dienen dem Überblick und Verständnis und vereinfachen deshalb zwangsläufig. Wo sinnvoll, fließen wieder Normsicht und -begrifflichkeiten sowie entsprechende Interpretationen ein, Quellenangaben dazu erfolgen allerdings – im Sinne der besseren Lesbarkeit – nur im Falle aktueller Änderungen/Neuerungen.

Welche Aufgaben also in welcher Reihenfolge sind bei Ein- und Durchführung im Managementsystem zu berücksichtigen?

Anmerkungen zu Wortwahl und Begrifflichkeit:

Dort, wo der Zusammenhang keine andere Bedeutung dieser Begriffe nahelegt (z.B. das Durchführen einer Wartungsmaßnahme oder eines Gesprächs), sind Ein- und Durchführung im Folgenden als Führungsprozesse zu verstehen.

Sie sind nicht zu verwechseln mit den „klassischen Führungsprozessen“ die sich in der Fachliteratur im Trio mit den wertschöpfenden, kundenbezogenen „Kernprozessen“ und den „Unterstützungsprozessen“ finden und sich mit Themen wie „Strategieentwicklung“, „Geschäfts- oder Jahresplanung“, „Controlling“ etc. beschäftigen (Becker/Kugeler/Rosemann 2012).

3.3.1 Einführung: Neues zum Laufen bringen

Übertragen wir mithilfe von Bild 3.6 die klassischen Führungsaufgaben auf die Einführung im Managementsystem.

Entscheidungen kommen in den folgenden Darstellungen wiederholt vor. In den Normen vielfach als „Festlegung“ vorgegeben sind Entscheidungen eine immer wiederkehrende Führungsaufgabe. Neu ist ein Hinweis zur Entscheidungsfindung in den Grundsätzen des Qualitätsmanagements: Sie sollen „faktengestützt“ sein und „auf Grundlage der Analyse und Auswertung von Daten und Informationen“ geschehen (ISO 9000:2015, 2.3.6).

In den folgenden Grafiken sind sie als Raute dargestellt, deren Ergebnisse unterschiedliche Konsequenzen haben können.

3.3.1.1 Für Ziele sorgen

Mit der Zielsetzung erhält die Einführung die organisationale „Startvorgabe“.

Betrachten wir die Standards, ergibt sich dieser Start als lang- und mittel- bzw. kurzfristige Zielsetzung zum einen als Top-down-Planung von oben und in der Gegenrichtung von unten (ISO 9000:2015, 3.7.1):

- Ersteres erfolgt als langfristiges Ziel von oben in Einklang mit der Politik und der strategischen Ausrichtung und spezifiziert für die jeweiligen Ebenen, Bereiche und Prozesse (ISO 9001:2015, 5.1.1.b; ISO 14001:2015, 5.1.b).
- Eine weitere Quelle für große und kleine Ziele kommt bottom up, von unten. Hierbei handelt es sich eher um kurzfristige Ziele, die sich aus bereichsspezifischen Analysen, Bewertungen und Verbesserungsinitiativen (z. B. Audits) ergeben. Auch Risikobetrachtungen (z. B. Umweltauswirkungen, Gefährdungen am Arbeitsplatz – neuerdings auch zum Thema Qualität (ISO 9001:2015, 6.1)) – oder die Betrachtung von (Beinahe-)Vor- und Unfällen, Fehlern bzw. Abweichungen können neue Zielsetzungen hervorbringen.

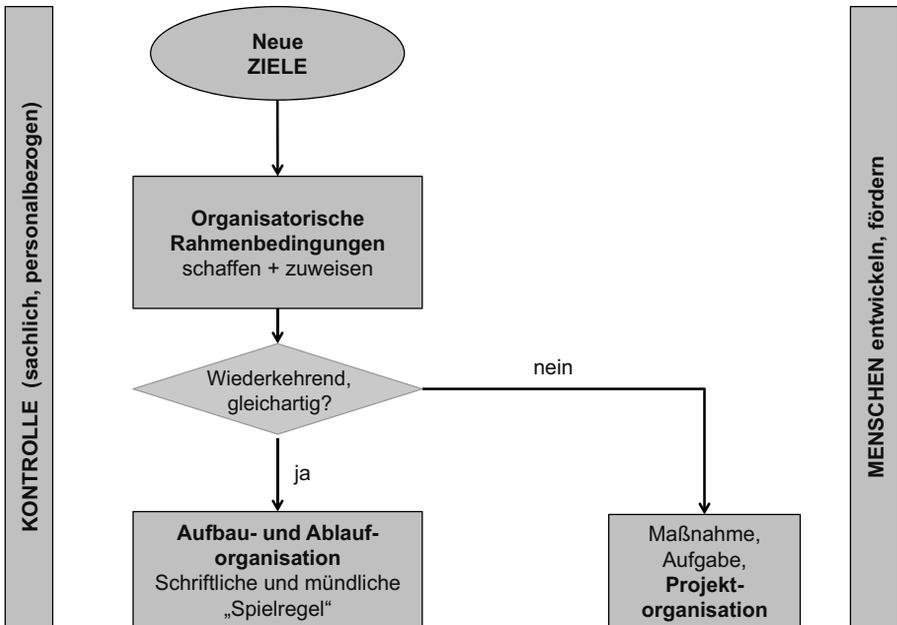


Bild 3.6 Klassische Einführungsaufgaben im Managementsystem

3.3.1.2 Strukturen als Leitplanken errichten

Nachdem entschieden ist, wohin es gehen soll und bestenfalls auch in welcher Prioritätenfolge, gilt es, eine effiziente Arbeitsteilung zu ermöglichen und die entsprechenden strukturellen Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Entscheidung darüber, wer wie ein Ziel umsetzt, erfolgt durch Organisation.

Die Normen definieren hier entsprechende Grundpflichten zur Aufbauorganisation (z. B. klare Verantwortlichkeiten und Befugnisse, nach aktueller Revision sogar „Rollen“ (ISO 9001/ISO 14001:2015, 5.3) sowie zur Ablauforganisation generelle, arbeitsfeld-