

FÜR MEHR SELBSTSTEUERUNG UND SELBSTVERANTWORTUNG

Eine Frage der inneren Haltung

Petra Aisenbrey, Andreas Richter und Janina Rieck, Berlin

Der Kostendruck in der deutschen Automobilbranche ist kräftig gewachsen, gespart wird vor allem über die Senkung von Einkaufspreisen für Bauteile und Entwicklungsleistungen. Parallel steigen die Risiken bei Zulieferern und Automobilherstellern hinsichtlich Qualität, Innovationskraft und Übernahme von Systemverantwortung. Kostenvorteile können in dieser Situation vor allem durch eine effizientere Zusammenarbeit in der Lieferkette realisiert werden.

Selbststeuerung und Selbstverantwortung im Alltag von Organisationen zu verwirklichen, ist im Prinzip einfach, auch wenn die Fähigkeiten und Erfahrungen erst mit der Zeit wachsen. Essenziell ist dabei die innere Haltung, also das Bewusstsein und der Wille, selbstverantwortlich zu handeln: vom Sachbearbeiter bis zum Top-Manager. Neben der individuellen Verantwortung, sich selbst und sein eigenes (Berufs-) Leben bewusst zu steuern, hat die Unternehmensführung die wichtige Aufgabe, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, die jedem Mitarbeiter selbstverantwortliches und selbstgesteuertes Arbeiten ermöglichen. Ein solcher Prozess kann indes nicht einfach top-down verordnet werden, sondern muss auch von der Basis aus wachsen.

Transparenz und Fehlerfreundlichkeit

Oft sind es zurückgehaltene Informationen, die am Ende Qualitätsprobleme und Zusatzkosten erzeugen. Zum Beispiel wenn Verzögerungen oder Schwierigkeiten so lange verharmlost oder gar verschwiegen werden, bis ein Problem unübersehbare Ausmaße angenommen hat – aus der Selbstverantwortungsperspektive ein unverantwortliches Handeln. Meist ist solch ein Verhalten zu beobachten, wenn im Umgang mit Fehlern nur nach Schuldigen und nicht nach einer zufriedenstellenden Lösung gesucht wird – ein Produkt der klassischen Fehlerkultur. Sach- und Lösungsorientierung erzeugen hingegen ein positives Arbeitsklima und helfen durch angstfreies Arbeiten sogar, künftig Fehler zu vermeiden. So hat folgender Vorfall zu einem komplet-

ten Umdenken in Bezug auf Fehlerfreundlichkeit und Loyalität beigetragen:

Eine noch junge Führungskraft verursachte bei einem Kunden durch eine falsche Entscheidung einen erheblichen Schaden. Zurück im Unternehmen war sie bereit, für Ihren Fehler einzustehen, und bot ihrem Vorgesetzten die Kündigung an. Dieser entgegnete: „Jetzt, da ich 1,5 Millionen in Ihre Weiterbildung investiert habe, wollen Sie gehen?“ Respekt und Wertschätzung. In vielen Unternehmen gewinnt man den Eindruck, dass immer häufiger nur noch anonyme Systeme, Funktionen oder Abteilungen miteinander arbeiten. Allein die Größe vieler Unternehmen führt schlicht dazu, dass Kontakte zwischen den Mitarbeitern verschiedener Bereiche immer unpersönlicher werden – selbst an wichtigen Nahtstellen. Ein ausgeprägtes „Ab-Teilungs“-Denken ist häufig die Folge, bei dem vor allem das jeweilige Bereichsinteresse und nicht mehr die unternehmerische Gesamtperspektive das Handeln bestimmt. So entstehen Abstimmungs-

Dr. Petra Aisenbrey,



geb. 1966, ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Aisenbrey, Richter & Partner, Berlin. Gemeinsam mit

Andreas Richter und Janina Rieck unterstützt sie Unternehmen und Institutionen dabei, sich als lernende Organisation zu begreifen und Veränderungsprozesse erfolgreich zu durchlaufen.

Kontakt

T 030 28093765

petra.aisenbrey@ar-partner.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **112934**

schwierigkeiten und Reibungsverluste. Am Ende sind es jedoch immer Menschen, die miteinander verhandeln und Lösungen finden müssen. Kennen sie einander und die Belange und Begrenzungen der anderen Bereiche, können sie mit Respekt und Wertschätzung füreinander viel effizienter und effektiver zusammenarbeiten, wie dieses Beispiel zeigt:

Seit einigen Jahren trifft sich unter Federführung des Bereichs Qualität bei einem größeren Automobilzulieferer eine morgendliche Abstimmungsrunde. Anwesend sind die Bereiche Qualität und Fertigung, aber auch Kollegen der Entwicklung und Personalabteilung nehmen teil. Gelegentlich schließen sich sogar Vertreter aus dem Controlling oder der Instandhaltung an. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dieses runden Tisches ist, dass er nur eine halbe Stunde dauert. Diese Zeit reicht aus, um den Vortag kurz zu besprechen und rasch wichtige Informationen auszutauschen. Auf diese einfache Weise hat das Hin- und Herschieben von Schuldzuweisungen massiv abgenommen, die Bereiche sprechen viel intensiver miteinander, und ein echtes Wir-

Gefühl ist entstanden. Auch wenn es weiterhin immer wieder Spannungen und Meinungsverschiedenheiten gibt, so werden diese heute viel schneller entschärft und gelöst. Gerade das Qualitätsmanagement mit seiner Zuständigkeit nicht nur für die Produktqualität, sondern auch für die Qualität der Strukturen und Prozesse, kann beim Aufbau und der Förderung von Selbststeuerung und Selbstverantwortung eine treibende Kraft sein. Zum einen, da das Qualitätsmanagement ohnehin stets den gesamten Produktlebenszyklus im Blick haben sollte. Zum anderen, weil der Selbststeuerungsmechanismus von Wahrnehmen (Messen, Auditieren), Reflektieren (Bewertung und Ableitung von Maßnahmen) und Handeln (Durchführung der Maßnahmen) durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess bereits elementarer Bestandteil dieses Aufgabenfelds und der Denkweise vieler Q-Mitarbeiter ist. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

Prozesse und Vorgaben optimieren

Prozessbeschreibungen, in denen die gelebte Arbeitswirklichkeit abgebildet ist und

die sich deshalb erfolgreich in der Praxis bewähren, sind äußerst förderlich für den Auf- und Ausbau von Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Zum einen bieten sie den Mitarbeitern einen angemessenen Rahmen, um eigenverantwortlich zu handeln, weil vor allem Entscheidungsbefugnisse gut verteilt sind und bis in die Sachbearbeiterebene hinein reichen. Zum anderen werden durch angemessene Vorgaben auch die häufig vorhandenen Lücken zwischen Soll- und Ist-Strukturen minimiert. Das erleichtert die Steuerung des Unternehmens. All dies gelingt, wenn bei der Prozessgestaltung konsequent immer auch erfahrene Mitarbeiter aus jenen Bereichen einbezogen werden, in denen die Vorgaben später gelebt werden sollen.

Reflexionsphasen konsequent nutzen

Sich regelmäßig Zeit zu nehmen für ein Überdenken dessen, was war, was ist und was möglich sein kann, ist wichtig und wertvoll. So können Erfahrungen genutzt oder auch solide strategische Entscheidungen getroffen werden. Viele Unternehmen verfügen über entsprechende Instrumente wie Lessons-Learned-Phasen oder Strategie-Workshops, nutzen aber deren Ergebnisse nicht konsequent. Weniger Instrumente, die aber genutzt werden, sind grundsätzlich besser als zahlreiche plakative Aktionen, die nicht zu Ende geführt werden.

Blick über den Tellerrand

Unternehmensinterne Audits, bei denen Kollegen ihre Kollegen aus anderen Bereichen befragen, haben sich bewährt, um Gesamtzusammenhänge im Unternehmen kennenzulernen und zu reflektieren, „Abteilungs“-Denken zu reduzieren und gegenseitige Wertschätzung aufzubauen. Auch Hospitations- oder Rotationsphasen, regelmäßige bereichsübergreifende Besprechungen oder die Förderung der informellen Kommunikation bieten sich an. Egal an welcher Stelle man beginnt: Die gezielte Förderung von Selbststeuerung und Selbstverantwortung ist für jede Organisation ein lohnenswerter individueller Prozess, der spürbare Verbesserungen in der Zusammenarbeit bringt. So steigt die Effizienz, und ein proaktives Qualitätsdenken wird gefördert. Die erreichten Verbesserungen sind erfahrungsgemäß nachhaltig, da die Veränderungen bei den Menschen ansetzen. Nicht zuletzt sind Unternehmen, die selbstverantwortliches, transparentes und wertschätzendes Denken und Handeln leben, auch attraktive Arbeitgeber. □

► CHANCE FÜR MACHER

Verantwortung übertragen setzt Potenziale frei

Selbststeuerung

Dieser Begriff baut auf den Grundlagen der Selbstorganisation auf. Selbstorganisation bedeutet, dass es einem System aufgrund der eigenen Beschaffenheit, Fähigkeiten und Ressourcen ganz automatisch gelingt, sich innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen immer wieder zu stabilisieren – ein Grundprinzip der Natur. Solche Selbstorganisationsprozesse verlaufen unbewusst bzw. ohne gezielte Steuerung. Auf dieser Grundlage ist Selbststeuerung die Fähigkeit einer Person oder Organisation, die eigenen Selbstorganisationsprozesse bewusst wahrzunehmen, zu reflektieren und vor allem aktiv und zielgerichtet zu beeinflussen – also selbst zu steuern.

Selbstverantwortung

Damit ist gemeint, sich selbst gegenüber verantwortlich zu handeln. Und zwar indem man sich seiner eigenen Ziele und Bedürfnisse bewusst ist, aber auch seine Handlungsspielräume kennt und diese nutzt. Solch ein Bewusstsein ermöglicht

es, vielfältige individuelle und durchführbare Lösungsstrategien für die meisten Probleme des Alltags eigenständig zu entwickeln. Den Fokus auf die eigene Person zu richten sorgt außerdem dafür, dass stets der eigene Anteil an einer Gesamtsituation mitberücksichtigt wird. Dies verhindert das Einnehmen einer Opferrolle, aus der heraus aktives Handeln oder eine Weiterentwicklung kaum möglich sind. Selbstverantwortung in diesem Sinne kann nicht abgegeben werden, sie ist immer vorhanden und sie ist nachhaltig ausgerichtet. Sie berücksichtigt aus selbstverantwortlichem Eigeninteresse immer auch das Wohl der anderen und ist deshalb keinesfalls mit bloßem Egoismus zu verwechseln.

