



Problemlösungsprozesse initiieren

Dialog als Basis für MbO?

Peter Jancsary und Falko E. P. Wilms

Eigenverantwortlicher Wissenserwerb im Betriebsalltag bedarf eines zuvor bekannten Bedeutungszusammenhangs des eigenen Aufgabenbereiches. Zielvereinbarungen laufen daher hinaus auf einen kommunikativen Verständigungsprozess unter gleichverantwortlichen Gesprächspartnern.

Der Hintergrund

Unter Kompetenz kann man bei Führungskräften zwei miteinander verwobene Aspekte verstehen. Einerseits wird damit die Fähigkeit gemeint, eine Aufgabe erfüllen und auf genügend Fach-, Methoden, Sozial- und Selbstkompetenz zurückgreifen zu können. Andererseits geht es um die zugewiesene Befugnis bzw. Pflicht, für die Aufgabenerfüllung hilfreiche Entscheidungen zu treffen und im Rahmen der Ziele der Organisation und der Abteilung eine volle Hoheit der Mitarbeiterführung und der Budgetierung übertragen zu bekommen. Die Ziele sind dabei zum Teil organisationsintern vereinbart und zum Teil vom Markt bzw. von der Wettbewerbssituation vorgegeben.

Wenn es in den Aspekten Zeit, Qualität oder Kosten zu unerwarteten Ereignissen kommt, z. B. ein Zulieferer kann die Lieferfrist nicht einhalten oder in der eigenen Produktion sinkt die Qualität des Outputs, dann braucht es das direkte, persönliche Gespräch zur Verabredung von Commitments auf dem Weg zur bewussten Aufgabenerfüllung. Direkte zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse (nicht: Datenübertragung!) sind das Bindeglied zwischen Kompetenz und Verantwortung.

Sollte z. B. ein Mitarbeiter in der Warenannahme erkennen, dass ein Zulieferer – aus welchen Gründen auch immer – seine Lieferfristen nicht einhält, dann ist es sinnvoll und wertschöpfend, wenn er alle direkt Beteiligten auf das Problem anspricht und eine gemeinsame Problemhandhabung in Gang setzt.

In diesem Fall wären neben dem direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters in der Warenannahme der interne Einkäufer und der externe Verkäufer betroffen. Sollte sich das Problem der fristgerechten Lieferfähigkeit mit der Zeit erkennen wiederholen, dann ist eine direkte Kommunikation zwischen den direkt beteiligten Vertretern der beiden Organisationen unausweichlich.

Der Dialog

Insbesondere bei solchen Nichtroutinefällen, bei unerwarteten inneren und äußeren Störungen, bei nichtstandardisierten und nicht standardisierbaren Prozessen in der Organisation oder am Markt zeigt sich, dass *dialoghafte* Kommunikationsprozesse besonders wirksam sind, in denen alle Beteiligten als gleichwertig für den Fortgang der Dinge angesehen werden.

Der bekannte und viel zitierte Satz „*Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit*“ wandelt sich in „*Wer mit der Zeit geht, der geht sicher mit*

der Zeit“. Auf den oben skizzierten Fall bedeutet dies: in der Krise ist das Nehmen und Geben von genügend Zeit eine überlebenswichtige Investition. Wer sich und anderen diese Zeit nicht zugesteht, wird permanent mit weiteren „Reparaturarbeiten an der Baustelle“ beschäftigt sein und bleiben.

Eine Hauptaufgabe und -verantwortung von Führungskräften besteht darin, den Mitarbeitern für die aktuell anstehenden Aufgaben genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, anstatt Druck auszuüben.

Führungskräfte haben einen erkennbaren, verlässlichen Rahmen zu gestalten und zu erhalten, in dem der einzelne Mitarbeiter und das Team die Art der Aufgabenerfüllung bzw. der Zielerreichung selber und eigenverantwortlich durchführen kann und soll.

Führung hat daher wenig zu tun mit dem operativen Eingreifen in das aktuelle Tagesgeschäft (außer wenn Gefahr in Verzug ist), sondern vielmehr mit der Gestaltung, Sicherung und Verantwortung von und für Rahmenbedingungen, in denen möglichst kundenorientiert die Aufgaben erledigt werden.

Die Verantwortung

Wo beginnt die Verantwortung des Einzelnen? Die Funktionstüchtigkeit einer Organisation wird geprägt von einem Bedeutungszusammenhang, der wiederum durch ein Gewebe von Zielen, Strategien und Ressourcenverwendungen charakterisiert ist. Nur vor dem Hintergrund des organisationsinternen bekannten Bedeutungszusammenhangs können Informationen und Daten zu Wissen verdichtet werden.

Nur vor dem Hintergrund dieses Bedeutungszusammenhangs können Informationen und Daten interpretiert, verstanden und in zielgerichtete, reflektierte Handlungen überführt werden. Das ist auch für das interne Reporting in der Organisation von einer oft unterschätzten Bedeutung, denn: Reportings, die nicht oder kaum in den organisationsinternen Bedeutungszusammenhang verwoben sind, verlieren ihre Aussagekraft in erheblichem Maße und können demnach keinerlei Hilfe bei Fragen des Controllings beinhalten.

Es ist also davon auszugehen, dass Verantwortung im betrieblichen Alltag untrennbar verwoben ist und bleibt mit **Antwort geben**. Dazu gehört auch die kognitive Durchdringung der Frage: *Wer braucht wann wozu welches Wissen?* Diese für den Unternehmenserfolg entscheidende Fragestellung kann nur dann zu tragenden

Antworten führen, wenn alle Führungskräfte und jeder einzelne Mitarbeiter:

- den Bedeutungszusammenhang des eigenen Aufgabenbereiches kennen
- sich der Voraussetzungen für die Gültigkeit dieses Bedeutungszusammenhangs bewusst ist
- den Bedarf an einer gezielten Veränderung dieses Bedeutungszusammenhangs aufgrund veränderter Voraussetzungen erkennen kann.

Der prägende Bedeutungszusammenhang ist insbesondere in Nichtroutinefällen keinesfalls selbstverständlich.¹

Insbesondere unerwartete Ereignisse verändern den geltenden Bedeutungszusammenhang, der dann mit dem Beteiligten neu geklärt und fixiert werden muss. Wieder zeigt sich, dass Kommunikation im Sinne des Dialogs die tragende Verbindung ist zwischen Kompetenz und Verantwortung.

Direktive Anweisungen sind hier kontraproduktiv, zumal sie kein Verständnis bewirken. Ein wirkliches gemeinsames Verstehen des relevanten Bedeutungszusammenhangs bedarf einer starken Transparenz in der Entstehung von Absprachen und deren erwarteten Folgen, um eine gute Akzeptanz zu erzielen.

Das Fazit

Der Dialog und seine grundlegenden Prinzipien² kommen in einer Welt der immer schnelleren Veränderung, der zunehmenden Komplexität und der unübersichtlichen Marktsituationen stärker in den Blick, wenn es um wesentliche Veränderungen für eine Organisation geht. In diesem Zusammenhang können folgende heuristische Anregungen für Führungskräfte gegeben werden:

- Entlasse die Mitarbeiter niemals aus der Verantwortung.
- Gib den Mitarbeitern konsequent alle Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung nötig sind.
- Schaffe Rahmenbedingungen, in denen die Mitarbeiter zurzeit (noch) fehlende, aber zukünftig wahrscheinlich nötige Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung entwickeln können; das selbständige Entwickeln von notwendigen Fähigkeiten ist Teil der Verantwortung des Mitarbeiters.
- Kommunikation im Sinne von Dialog ist das verbindende Glied für das Gelingen der Anregungen 1 bis 3.

Es bleibt zu beachten, dass die hier abgeleiteten Anregungen davon ausgehen, dass mit MbO (Management by objectives: Führen durch Zielvereinbarung) keinesfalls direkte Zielvorgaben gemeint sein können, sondern vielmehr gemeinsam entwickelte *Zielvereinbarungen* unter gleichverantwortlichen Gesprächspartnern.

Dr. Peter M. Jancsary und Dr. Falko E. P. Wilms sind Trainer, Berater und Hochschullehrer; seit 1998 arbeiten sie intensiv zusammen in der Studiengruppe für Organisations-Entwicklung an der Fachhochschule Vorarlberg in Dornbirn, Österreich.

**peter.jancsary@fhv.at |
www.staff.fhv.at/jan
falko.wilms@fhv.at | www.staff.fhv.at/wf**

¹ Vgl.: Wilms, F. E. P.: Das Denken ist das Problem; in: Trainer-Kontakt-Brief 1/2009, S. 30

² Vgl.: Wilms, F. E. P./ Jancsary, P. M.: Was Dialog sein kann; in: Trainer-Kontakt-Brief 01/2008, S. 24