

Haben Stürmer Defensivaufgaben? Besser, man hat verabredet, wer was leistet

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Leistungen verabreden ist Kernbestandteil der Prozess- und Organisationsgestaltung.
- o Es gilt Leistungen zu verabreden, nicht nur vorzugeben.
- o Vereinbaren, vermitteln, Einhaltung sicherstellen sind Führungsverantwortung. Immer.



Haben Sie schon einmal versucht, mit jemandem zusammenzuarbeiten, gleich ob beruflich oder privat, beispielsweise auf dem Fußballplatz, ohne verabredet zu haben, wer für was verantwortlich ist? Mit äußerst wenigen Ausnahmen sind Spannungen und Reibungsverluste vorprogrammiert. Der Grund hierfür ist leicht erklärt, er liegt in enttäuschten Erwartungen. Wenn ich erwarte, dass sich mein Mitspieler um die Deckung eines bestimmten Gegenspielers kümmert, dieser seine alleinige Verantwortung aber im Erzielen von Toren sieht, so sind vermeidbare, schlechte Ergebnisse für mein Team wahrscheinlich, wenn der entsprechende Gegenspieler in Ballbesitz gelangt.

Im Unternehmen gilt das Gleiche im Zusammenspiel von Schnittstellenpartnern – daher ist das Verabreden von Leistungen Kernbestandteil der Prozess- und Organisationsgestaltung.

Nachfolgend ein Überblick dazu, WIE sich der Ablauf zur Verabredung von Leistungen sinnvoll gestalten lässt sowie ausgewählte Spielregeln, die sich lohnen, hierbei zu berücksichtigen:

- o Schnittstellenpartner sollten die Leistung im Dialog verabreden. Dies klingt selbstverständlich, ist es aber nicht, allzu oft werden Leistungen einer Abteilung vorgegeben, ohne diese einzubeziehen, was regelmäßig zu suboptimalen Ergebnissen führt: Vielleicht ist viel mehr möglich, vielleicht sind Effizienzvorteile mit geringen Justagen zu gewinnen.
- o Die Ergebnisse der Leistungsverabredung sollten dokumentiert werden. Hier ist es erstaunlich, wie viel sich Schnittstellenpartner regelmäßig zutrauen sich zu merken. Regelmäßig geht dies schief.
- o Nach der Einigung gilt es, die Verabredung den relevanten Mitarbeitern nahezubringen. Hier ist nicht nur die Botschaft wichtig, sondern auch, wer sie vor-

trägt. Häufig ist der operativ Abteilungsverantwortliche ein geeigneter Multiplikator.

- o Ohne böse Absicht entwickeln sich Schnittstellen im Laufe der Betriebspraxis weiter. Regelmäßige Kontrollen, z. B. in Form von Audits, sollten einen regelmäßigen Abgleich und Justagen an SOLL und IST gewährleisten.
- o Wer nimmt die Leistung ab, sagt also, dass die Qualität der Leistung ausreicht? Es ist nicht zielführend, Qualität durch Kontrolle „hineinzuprüfen“. Als regelmäßig geeignet hat sich erwiesen, die Verantwortung für die Qualität des Ergebnisses in der erstellenden Einheit zu belassen und der abnehmenden Einheit eine Art „Reklamationsrecht“ einzuräumen.
- o Was geschieht bei Abweichungen? Hier ist zwischen Einzelfällen und Mustern zu unterscheiden. Einzelfälle müssen angesprochen und korrigiert werden. Bei musterhaften Fehlleistungen sind im Dialog zwischen den Abteilungen Ursachen (nicht Schuldige!) und Lösungen zu finden. Die Prozessverantwortlichen (häufig die Abteilungsverantwortlichen) und die ausführenden Mitarbeiter sollten hierbei explizit einbezogen sein.
- o Stehen die Prozesse, so gilt es, ein Soll-Bild der Organisation zu entwerfen: Welche Positionen und Fähigkeiten werden benötigt, wer kann und will die Positionen besetzen. Wenn die Organisationsstruktur umgesetzt wird, muss zwischen Führungskraft und Positionsinhaber mindestens folgende Frage geklärt sein: „Wofür sind Sie verantwortlich?“

Ein abschließender Hinweis: Werden Leistungen musterhaft nicht wie verabredet erbracht oder Prozesse nicht eingehalten, so ist dies stets ein Führungsvermiss. Die Verabredung zu bewirken sowie das Vermitteln und die Einhaltung sicherzustellen sind Führungsverantwortung. Immer.