

Thema des Monats Oktober 2009

910 Kosten reduzieren durch Ergebnisabsicherung

Von Dr.-Ing. L. Aldinger- EBZ-Beratungszentrum

Viele Unternehmen sind sehr stolz, dass sie sehr schnell Themen aufgreifen und angehen können. Leider stellen wir immer wieder fest, dass zwar zügig angefangen, aber nicht Alles zu Ende gebracht wird. Im Englischen heißt es dann no follow-up . Ob follow- up oder Nachsetzen oder Fertigstellen es sind alles gewünschte und als eigentlich selbstverständlich betrachtete Arbeitseinstellungen. Jedoch bekommen wir häufig von Führungskräften Klagen zu hören, dass von allein nichts passiert und man immer nachhaken muss.

Probleme mit den Ergebnissen beginnt bereits bei der Auftragsvergabe.

Besonders bei Aufgabenstellungen, die die Routine verlassen und eher einmaligen und zeitbegrenzten Charakter haben- wie z.B. Projekte- gibt es diese Kritik im verstärkten Maß. Neben den Projekten und gibt es die operativen Routineaufgaben, die immer durch Veränderungen der Parameter zwar immer wieder aufs Neue zu bearbeiten sind, jedoch durch die Variationen bzgl. der genauen Ziele, Termine oder Rahmenbedingungen der speziellen Aufgabe / Auftrag etwas Einzigartiges geben. Deshalb gibt es immer wieder die Situation, in der der Vorgesetzte dem Mitarbeiter auch bei Routinearbeiten einen speziellen Auftrag bzw. Anweisung zu geben hat. Leider werden genau an dieser Stelle immer wieder Fehler gemacht, die dazu führen, dass die eigentlichen Aufträge nicht im Sinne des Auftragsgebers / der Führungskraft ausgeführt werden. Das Ergebnis ist allgemeine Unzufriedenheit und destruktive Schuldzuweisung.

Dies kann vermieden werden, wenn die Beauftragung eindeutig ist und die Überprüfung der Arbeitsergebnisse geregelt ist. Dabei gibt es für Auftragsvergabe einige Vorschläge, die von ganz einfach bis zu höchst umfangreich reichen.

Einfache Form:

Es werden nur die beiden Inhalte beschrieben:

- 1.) Welche Ziele sollen erreicht werden
- 2.) Welche Vorgehensweise/ Verhalten ist geeignet bzw. zulässig/ möglich

Diese einfache Auftragsbeschreibung wird häufig ausreichen. Jedoch wird es immer wieder Situationen geben, bei denen der Auftraggeber Schwierigkeiten hat, die Ziele klar zu beschreiben bzw. eine geeignete Vorgehensweise anzugeben. Vielmehr müssen die Mitarbeiter in dieser Situation das Thema erst einmal genauer analysieren und dann Schlüsse ziehen, wie weiter vorzugehen ist. Hier hat E. de Bono, der Konflikt- und Problemlösungsmethoden entwickelt hat, eine einfache Vorgehensweise anzubieten:

Diese Methodik basiert auf seinem 6 Hüte-Prinzip und kann etwas abgewandelt für die Auftragsfestlegung /-beschreibung angewandt werden. Sie hilft, Ziele und Aufträge verständlich und klar zu formulieren:

- 1.) Blue hat= erste Beschreibung unserer Probleme, Aufgaben, Ziele und angedachten Vorgehensweise

- 2.) white hat= Zusammenstellung: was wissen wir vom Ziel / Auftrag oder Problem
- 3.) Red hat = Wie bewerten wir die Ziele, Aufgaben, Probleme
- 4.) Yellow hat= gibt es weitere Vorschläge für die Problembeschreibung/ - abgrenzung, Gibt es Vorschläge für die weitere Vorgehensweise das Problem zu lösen/ die Aufgabe zu erledigen? Welche herausragenden Ziele können wir erreichen?
- 5.) Black hat = Wo werden die Vorschläge eventuell auf Schwierigkeiten stoßen? Wo ist die Vorgehensweise zu aufwendig? Wo könnte man etwas verbessern?
- 6.) Green hat= Gibt es auch unkonventionelle Vorschläge, das Thema anzugehen?
- 7.) Blue Hat= Endgültige Auftrags-/Problembeschreibung mit Vorgehensweise und Ziele zusammenfassen.

Bei hoch komplexen Themenstellung reicht diese Vorgehensweise nicht mehr aus. Für hochkomplexe Problemstellungen hat sich SixSigma als Methode bewährt.

In der Vorgehensweise von SixSigma wird auf die exakte Beschreibung des Problems bzw. einer Aufgabe sehr viel Wert gelegt. Die SixSigma-Auftragsbeschreibung ist jedoch sehr umfangreich und komplex. So werden bei SixSigma-Projekten in Auftragsdatenblätter genau das Thema bzw. das Problem beschrieben. Es wird angegeben wie die Qualität zu messen ist, wie gut oder schlecht die Ausgangssituation ist / (gemessene Werte) und welche Ziele mindestens zu erreichen sind. Der Auftraggeber (Champion in der SixSigma Welt genannt) muss das Auftragsblatt unterschreiben.

Six Sigma Project Charter			
Project Information			
Name	Start	End	Team
Project Goals			
Project Objectives			
Project Scope			
Project Risks			
Project Resources			

EBZ

Beispiel für ein Auftragsblatt nach SixSigma

Fehlende Kapazität/ Kompetenz der Problem- und Konfliktlösung:

Es wird auch immer wieder festzustellen sein, dass Probleme bestehen, aber nicht die Kompetenz oder die Kapazität vorhanden ist, die Probleme schnell lösen zu können. Manchmal werden die Probleme auch verschleiert, um nicht auf die eigenen Schwächen aufmerksam zu machen. Jedoch unterstellt dies eine Kultur des "ich kann Alles" und "ich mache nie Fehler" oder "ich bin perfekt". Des ist natürlich eine falscher Ansatz. Vielmehr sollte die Selbsterkenntnis so weit gehen, dass man erkennen kann, wo die fachliche Kompetenz nicht mehr ausreicht und wo Support benötigt wird. Der Grund kann vom fehlenden Know How oder von der fehlenden Kapazität herrühren.

Wir brauchen die Möglichkeit, Probleme schnell und ohne "Gesichtsverlust" weiterleiten zu können. Wir müssen aber auch vermeiden, dass ungeliebte Themen als nicht lösbares Problem eingestuft werden und dann einfache weiter geleite werden (Blanchard: Jemanden den "Affen geben")In Qualitätsvereinbarungen werden solche Regelwerke festgelegt und beschrieben. Es wird z.B. beschrieben, wann ein Problem von der Sachbearbeiterebene auf die Führungs- oder gar Geschäftsleiterebene zu heben ist. Der Vorteil ist, dass der Mitarbeiter genau weiß, wann er was selbstständig bearbeiten muss und wann er Informationspflicht hat, ohne dabei in den Verdacht zu kommen, er sei ein Pessimist, der überall nur Probleme sieht, anstelle sich selber zu bemühen und Lösungen zu finden.

Diese Überlegungen können auch betriebsintern angewendet werden und führen zu zu beschreibenden Eskalationsmechanismen für Probleme und Konflikte. Durch die Beschreibung wird klar festgelegt, wer welche Verantwortung und Kompetenz hat, und wohin er das Recht und die Pflicht hat sich zu wenden wenn Probleme und Konflikte seine Möglichkeiten überschreiten.

Damit erreichen wir, dass nicht die falschen Leute sich mit den falschen Themen beschäftigen und so Kapazität verschenken. Dies führt auch dazu, dass die knappen Kapazitäten unsere Topexperten nicht für belanglose Routineproblemchen vergeudet wird.

Ws wäre allerdings auch sehr vorteilhaft, wenn eine allgemein weit verbreitet Kompetenz zur Problem- und Konfliktlösung besteht. General Electric hat unter J-Welch diesen Weg versucht, indem sehr viele Mitarbeiter in SixSigma ausgebildet worden sind. Hierbei waren die Kosten zwar sehr hoch, dennoch haben die späteren Einsparungen dies wett gemacht. SixSigma geht dabei von einem sehr sachorientiertem Vorgehen aus und hat wenig Methoden für die Lösung von Konflikten parat. Hier bietet sich die Methode der 5E zur Problem- und Konfliktlösung an, die zwar auch den DMAIC-Regelkreis verwendet, jedoch anstelle von Statistik mehr auf Erfahrungen der Kollegen baut und die Interaktion zwischen den Teammitgliedern fördert. Hierbei finden dann Methoden der Konfliktlösung und der kreativen Ideenfindung ihren Platz. Durch den Verzicht auf komplizierte statistische Methoden ist man auch in der Lage wesentlich schneller und kostengünstiger viele Mitarbeiter auszubilden. Man erhält somit eine Breite Basis für eine Kultur des Fortschrittes und der Verbesserung.

Auftragsüberprüfung und Feedback:

Aufträge werden nicht umgesetzt bzw. abgeschlossen, da wir aus Erfahrung wissen, es interessiert sowie so nicht. Dies ist eine fatale Einstellung, die entsteht, wenn Aufträge vergeben werden und der Chef nicht nach den Ergebnissen fragt, da er die Themen für nicht mehr wichtig hält oder da er eh den Eindruck hat, es kommt nichts heraus und er muss alles

EBZ-BERATUNGSZENTRUM GMBH, BREMEN

-BETRIEBSORGANISATION UND TECHNOLOGIETRANSFER

selber machen. Dem ist natürlich entgegen zu wirken. Leider zeigen Untersuchungen aus dem Jahre 2008, dass genau hier ein Problem liegt: Die Chefs haben keine Zeit für die Mitarbeiter. Aufträge werden aus einer Drucksituation heraus schnell und unspezifisch vergeben. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter, die Aufgabe selbstständig in den Griff kriegen und der Chef mit der Sache nichts mehr zu tun haben muss. Im ersten Augenblick ein anscheinend klares Bekenntnis der Führungskraft zu den fachlichen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Leider haben diese Mitarbeiter mehr Bedürfnisse als nur Geld für die Arbeit zu bekommen. Anerkennung und Respekt wären solche Bedürfnisse, die vor allem dann befriedigt werden, wenn sie von den Vorgesetzten kommen. Somit sollten die Chefs auch bei vollem Vertrauen in die Fähigkeiten und Motivation ihrer Mitarbeiter sich um die einst erteilten Aufträge auch kümmern und nachfragen, wie die Zwischen- und End-Ergebnisse aussehen. Eine entsprechende Würdigung der Arbeit motiviert auch Champions und Beginner gleichermaßen. Bei Fehler besteht die Möglichkeit, konstruktiv die Kompetenzen der Mitarbeiter weiterentwickeln und Demotivation zu vermeiden.

EBZ-Beratungszentrum Bremen 0421-1785791