

**Damit Managementsysteme besser funktionieren**

# Coach den Coach

Von **Susanne Petersen**

*Menschen funktionieren nicht auf Knopfdruck. Widerstand und Reibung gehören zum betrieblichen Alltag. Wie geht man damit als Systembeauftragter um? Zwei typische Beispiele zeigen, anhand welcher Fragen man vielleicht doch «die richtigen Knöpfe» finden kann.*

**V**iele Unternehmen haben inzwischen – mit oder ohne Unterstützung externer Berater – Managementsysteme eingerichtet und lassen diese regelmäßig durch externe Zertifizierer überprüfen. Das «Fundament» ist normgerecht, aber ist es auch unternehmens- und praxisgerecht?

## Tanz auf dem Seil

Dies zeigt sich in der Regel im betrieblichen Alltag, wenn es darum geht, die «fundamentalen» Vor-

urkunde unter anderem darin, das System «aufrechtzuerhalten» und «weiterzuentwickeln». Hierzu gehört auch, die erwähnten Widerstände «aufzulösen» und den Stein wieder ins Rollen zu bringen. Dabei agiert er als Seelsorger, Moderator, Mediator (Vermittler), Mentor, Fachberater, Umsetzungsberater und -begleiter, Trainer, Coach usw. – in der Regel ohne Weisungsbefugnis. Die Herausforderungen für Managementbeauftragte sind also sehr vielschichtig – fachlich und menschlich. Zwei Beispiele verdeutlichen das.

## Seelsorger und Fachberater

gaben tatsächlich umzusetzen. Unmut und Erwartungen konzentrieren sich in der Regel beim zuständigen Managementsystembeauftragten (MB). Dessen Hauptaufgabe besteht laut Bestellungen-

**Dipl.-Ing. Susanne Petersen**, change in progress, Organisationsberatung & Coaching, Fitgerstrasse 7, D-28209 Bremen, Tel. +49 (0)421 24 729 78, [petersen@change-in-progress.de](mailto:petersen@change-in-progress.de), [www.change-in-progress.de](http://www.change-in-progress.de)

### 1. «Ist das wirklich meine Aufgabe?»

Charakteristisch für den Alltag der Querschnittsfunktion Managementbeauftragte(r) ist die Diskussion über Aufgaben(-teilung) und Verantwortlichkeiten. Unangenehme Nebenwirkung: Diese Diskussion wirkt sich oft auf die Arbeitsbelastung des MB aus.

Schon die Einführung des Managementsystems hat in der Regel zu Mehrarbeit in der Linie geführt, die selten als ökonomischer Mehrwert legitimiert

wird. Dieses Image hängt oft nach und führt gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten dazu, dass Aufgaben aus Umweltschutz, Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit entweder mit niedriger Priorität auf endlosen Massnahmenlisten ihr Dasein fristen oder auch an den MB zurückdelegiert werden. Frage: «Ist das wirklich meine Aufgabe?» Antwort: «Wozu haben wir Sie denn sonst eingestellt?» Es folgt eine Diskussion über die jeweiligen Verantwortlichkeiten. «Sie sind doch der Verantwortliche», wehrt sich der Managementbeauftragte, «ich unterstütze, berate, informiere nur!» Und dann geht die Diskussion erst richtig los ...

Wie kann man (oder frau) als MB einem derart unmotivierten Verhalten begegnen? Wie lässt es sich dauerhaft klären und abstellen?

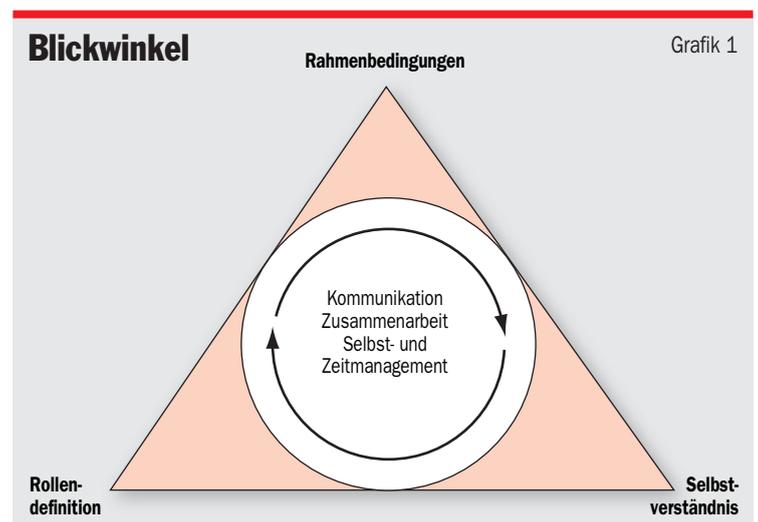
### Ursachen ergründen

Einfach wäre es, das Problem zu personalisieren («Der hält sich wie immer die Arbeit vom Hals»). Damit ist zwar die Schuldfrage «geklärt», bringt aber die Akteure einer wirklichen Lösung kaum näher. Besser wäre, mit einem gewissen Abstand einen Blick von «oben» zu wagen und so weitere (und relevantere) Einflussfaktoren und Zusammenhänge zu erkennen, die bei einer Lösung helfen. Eine Herangehensweise, die dem MB nicht neu sein dürfte: Wie bei der nachhaltigen Problem- und Fehlerbearbeitung (klassisches Normthema: Korrektur- und Vorbeugemassnahmen),

## Schuldige suchen bringt nichts

ist eine gründliche Ursachenanalyse durch nichts zu ersetzen.

Folgender Blickwinkel (Grafik) und folgende Fragen können dabei als Kompass dienen: Wie sind die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation (zum Beispiel Organisationsstrukturen/Aufbau- und Ablauforganisation, Unternehmenspolitik/Leitlinien)? Kommen die Managementsystemthemen im offiziellen



Leitbild der Unternehmensleitung vor und werden sie entsprechend überzeugend und nachdrücklich durch die Führung kommuniziert und gelebt? Wie steht es um die Rollen- und Aufgabendefinitionen innerhalb der Strukturen (zum Beispiel Stab und Linie)? Sind diese so definiert, bekannt gemacht und diskutiert, dass den Beteiligten ihre Rolle klar ist?

Insbesondere, wenn es um die Einhaltung von Rechtsvorschriften etwa im Umweltschutz und der Arbeitssicherheit geht, erstaunt der Pragmatismus, mit dem der Linie entsprechende – gesetzlich definierte – Pflichten übertragen werden. Häufig werden weder Sinn und Zweck noch die rechtlichen Folgen diskutiert. Es gilt die Formel: «Das steht so im Gesetz, also muss es umgesetzt werden.» Doch wie soll auf diese Weise im Unternehmen die Akzeptanz entsprechender Vorgaben erreicht werden?

## Persönlich über die Bücher gehen

Zum puren Rollenverständnis kommen die individuelle Interpretation und Deutung der Rolle, das Selbstverständnis, mit dem die eigene Funktion im Unternehmen «gelebt» wird.

Wie sehen Sie als MB Ihre Rolle, wie leben Sie sie? Welche Ihrer Pflichten und Aufgaben als

## Die richtigen Fragen als Kompass

MB erfüllen Sie gern, weil Sie diese für «sinnvoll» halten? Welche nicht? Wie vermitteln Sie das gewollt oder ungewollt? Wie genau unterstützen Sie als MB Ihre Führungskräfte wirkungsvoll, ohne deren Arbeit zu machen? Setzen Sie die formalen Vorgaben zur Aufgabenteilung konsequent

## Coaching

Themen und Anliegen können zum Beispiel sein:

- spezielle Konflikte mit Kollegen oder der Unternehmensleitung
- Unsicherheiten im Bereich von Teilaufgaben
- chronische Überlastung, Stress
- wiederkehrende Probleme in der Zusammenarbeit

Arbeitsweise und Phasen im Coaching

1. In einer gemeinsamen Situations- und Problemanalyse wird der Blick «über den Tellerrand» eingestellt und trainiert, um alle relevanten Ursachen und Möglichkeiten ins Blickfeld zu rücken.
2. Die Erarbeitung wirksamer Lösungen wird unterstützt unter anderem durch Fragen, Übungen, Interpretationen, Feedback sowie durch die Vermittlung von fehlendem Fach- und Methodenwissen.
3. Die Umsetzung der wirksamen Lösungen wird im Detail vorbereitet und geplant, bei Bedarf mental oder real durchgespielt beziehungsweise geprobt und abschliessend in Hinblick auf die Wirksamkeit reflektiert.

um oder weichen Sie schon einmal ab und definieren damit unbeabsichtigt neue, informelle Spielregeln?

Eine solche Situationserforschung kann je nach Person/en und Unternehmen sehr unterschiedliche Ursachen hervorbringen, die auch völlig unterschiedliche Lösungsansätze und Einsätze durch den MB erfordern, zum Beispiel

- die Notwendigkeit einer konkreten Rollenklärung des MB durch die Unternehmensleitung,
- eine mit Schulung und Information unterlegte Pflichtenübertragung in der Linie oder
- Um-/Neuorganisation von Abläufen und Verfahrensweisen.

## 2. «Ich hab's einfach nicht geschafft.»

Ein funktionierendes Managementsystem im betrieblichen Alltag lebt von der wirksamen Fehlerbeseitigung und -vermeidung,

von Korrektur- und Vorbeugemassnahmen sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens, um die Qualität, den Umweltschutz, die Arbeitssicherheit usw. zu verbessern. Die entsprechende Kontroll- und Überwachungsfunktion findet sich meist auch in der Bestellung und Funktionsbeschreibung des MB. Einerlei, ob bei einem spontanen Rundgang, beim internen oder externen Audit: Nur allzu häufig sind Dinge unerledigt, Massnahmen nicht umgesetzt. «Ich hab's einfach nicht geschafft!», ist in Zeiten wirtschaftlicher und betrieblicher Unruhe sowie bei Führungspositionen mit hoher Arbeitsbelastung eine vertraute Argumentation.

## Richtig kommuniziert?

Auch hier können Ursachen vielfältig sein. Mögliche Fragen wären hier: Liegt der wesentliche Einfluss und Hinderungsgrund in der Kommunikation und Zusammenarbeit? Sind die Vereinbarungen klar und werden sie verstanden? Sind sie inhaltlich und terminlich einvernehmlich definiert. «Gewinnen» Sie Ihr Gegenüber zur Zusammenarbeit, indem Sie Sinn und Zweck der Massnahme verdeutlichen? Wurde der Zuständige bei der Formulierung mit seinem Sachverstand und Ideenreichtum ernst genommen und einbezogen? Wie verbindlich sind Vereinbarungen in Ihrem Unternehmen und in Zusammenarbeit mit Ihnen? Halten Sie als MB auch ein, was Sie zusagen? Liegen die Widerstände vielleicht auch auf der Beziehungsebene und sind begründet durch Geschehnisse aus der Vergangenheit? Gibt es schwelende, unbereinigte Konflikte?

## Fragen an sich selbst

Ein weiterer Punkt ist das jeweilige individuelle Selbst- und Zeitmanagement. Wissen Sie, was Ihnen in der Zusammenarbeit

wichtig ist? Nehmen Sie als MB sich die notwendige Zeit, um personen- beziehungsweise situationsspezifisch zu beraten, zu

## Umsetzen heisst «führen»

informieren, zu unterstützen? Gehen Sie mit sich und Ihrer Zeit so um, dass Sie im Kontakt mit Kollegen ausgeglichen, konstruktiv und zielführend auftreten und wirken können?

Auch hier gibt es wieder viele mögliche Ursachen, Einflussfaktoren und Zusammenhänge. Mögliche Lösungsansätze wären:

- Fachliche oder methodische Weiterbildung der Beteiligten,
- Vorbereitung und Training problematischer (Gesprächs-) Situationen oder
- ein ausführliches Klärungsgespräch zwischen den Beteiligten – möglicherweise mit einem unbeteiligten Moderator/Mediator.

Erfolgreiche Beauftragtentätigkeit erfordert nicht nur Fach- sondern auch Führungskompetenz: Umsetzung ermöglichen heisst «Führung». Und die ist bei so vielfältigen Einflussfaktoren nicht immer einfach. Wie kann sich ein MB also bei Führungsproblemen Unterstützung holen?

Ist ein System installiert und zertifiziert, hilft ausschliesslich fachliche (externe) Unternehmensberatung nicht wirklich weiter. Auch ein Training wäre viel zu unspezifisch, denn für die Analyse und Reflexion konkreter Alltagsprobleme des MB bleibt oft kaum Zeit und die erworbene Kompetenz/Qualifikation trifft nicht automatisch den wirklichen Bedarf.

## Vertrauliches Coaching

Personal Coaching für Führungskräfte ist schon seit Jahren als effi-

ziente und zeitgemässe Unterstützungs- und Förderungsmaßnahme akzeptiert. Hier ist längst erkannt, dass individuelle und persönliche Anliegen und Probleme sich sehr viel wirksamer in einem vertraulichen Coaching-Gespräch bearbeiten lassen als in einem breit angelegten, unspezi-

fischen und öffentlichen Training. Auch ein MB «führt» – häufig sogar erschwert in Stabsfunktion und ohne Weisungsbefugnis. Was spricht also dagegen, auch hier einen wirkungsvollen und bewährten Lösungsweg zu wählen? Alltagsprobleme eines MB bei der Begleitung und Unterstüt-

zung von Managementsystemen lassen sich am wirkungsvollsten individuell, personen- und situationsspezifisch lösen – abgestimmt auf das konkrete Umfeld und seine Dynamik. Empfehlenswert ist hier ein persönlicher Coach, der den MB unabhängig vom Unternehmen und als Aus-

senstehender ganz neutral bei Ursachensuche und Lösungsfindung begleitet und unterstützt: mit den richtigen Fragen, mit fachlichem Input, mentalen und praktischen Übungen, Ideen und/oder Feedback – je nach Bedarf. ■