

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 7./8. JULI 2007.
AUFLAGE 426'645. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Systematisches Führen mit Commitments

«Du hast mein Wort.»

Führen mit Commitments in Organisationen hat Potenzial. Richtig angewendet und stufenübergreifend implementiert bilden diese Verbindlichkeiten einen Schlüssel für unternehmerischen Erfolg.

von Dominik Petersen und Dr. Olga Pardo (*)

Widersprechen sich Effizienz und Innovation? Effizienz erfordert schliesslich klare, stabile und transparente Abläufe. Standardisierung heisst das Leitmotiv. Langfristige Überlebensfähigkeit ruft dagegen nach Offenheit für Neues, nach der Fähigkeit, Turbulenzen im Umfeld aufzunehmen und zu verarbeiten. Innovation heisst dann die Lösung. Ein Gegensatz mit zwei traditionell unterschiedlichen Antworten: Prozessmanagement und Projektmanagement.

Gibt es Wege zwischen der Welt der Routineabläufe, die durch Abteilungsegoismen, Struktur-Undurchlässigkeiten und Suboptimierungen gefährdet ist, und der Projektwelt, die mit Ressourcenknappheit, Konkurrenz zur Linie, Unsicherheit der Beteiligten und Führungsproblemen zu kämpfen hat? Wie

lässt sich eine Brücke schlagen zwischen Effizienz/Routine und Innovativität/Risiko?

Ein Netzwerk von Commitments

Der zentrale Erfolgsfaktor von Organisationen ist gelingende Kommunikation; sie sind ein Netzwerk von Kommunikation zwischen internen Partnern. Diese internen Partner können als interne Kunden und Lieferanten aufgefasst werden. Interne Kunden und Lieferanten koordinieren ihre Beiträge, sprechen sich über Inhalte und Modalitäten ab – kurz: interne Lieferanten geben internen Kunden Leistungsversprechen ab. Diese Leistungsversprechen haben einen selbstverpflichtenden Charakter. Sie werden nach Sull/Spinosa als Commitments bezeichnet. In einer Organisation ist jedes Mitglied der Organisation potenziell sowohl Kunde als auch Lieferant – bis hin zur Unternehmensspitze. Der Informatiker ist Lieferant von Softwarelösungen z.B. an den kaufmännischen Geschäftsleiter und zugleich dessen Kunde als Abnehmer von Controlling-Unterstützung. Das macht den Netzwerkcharakter aus: Commitments kennen keine horizontalen und vertikalen Grenzen. Damit können wir

unsere Frage beantworten: Ja, es gibt diese Brücke, den «dritten Weg» zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement: Systematisches Führen mit Commitments!

Beweglichkeit ermöglichen

Commitments auf der Basis interner Kunden-/Lieferantenbeziehungen fördern die Beweglichkeit einer Organisation. Ein systematisches Verfahren bereitet den Weg. Der Commitment-Prozess beinhaltet folgende Schritte:

1. Die Abmachung interner Liefervereinbarungen mit selbstgewählten Partnern,
2. die Sicherung der Strategiekompatibilität und schliesslich
3. den systematischen Dialogprozess zur Festlegung klarer Lieferbedingungen. Dabei



Dominik Petersen



Olga Pardo

spezifiziert der Lieferant vorher alle Konditionen, die nötig sind, um eine gewünschte Leistung zusagen zu können. Er ist für Feedback und Monitoring in der Durchführungsphase verantwortlich. Kundenaufgabe ist es hingegen, klar zu stellen, ob die Erwartungen erfüllt wurden.

So einfach das Verfahren, so mächtig die Hebelwirkung der damit verbundenen Selbststeuerung: Das Unternehmen gelangt an ungenutzte Ressourcen. Zu beachten sind jedoch Bedingungen der Wirksamkeit.

Commitments sind vernetzt

Die informellen Netzwerke werden ausdrücklich legitimiert. Bypassing ist erlaubt, ja gewünscht. Dadurch wird Engagement möglich und zwar auf kurzem und direktem Weg. So kann ohne Dienstweg über Struktur- und Hierarchiegrenzen hinweg aufgegriffen werden, was nicht in die offiziellen strukturellen Raster passt, die hauptsächlich für Routinen geschaffen sind. Innovation kommt in Gang: Arbeit über Grenzen hinweg an Fragen ohne starre Ressort-Zuständigkeiten.

Commitments sind öffentlich

Ein Versprechen abgeben heisst handeln. Ist dieses Geschehen nun transparent für alle, z.B. indem es einsehbar ist, evaluiert und durch systematische Reflexion nachvollzogen wird, weiss ich mich als Akteur von vielen Augenpaaren beobachtet. Ich werde also alles tun, um als guter Lieferant und Dialogpartner bewertet zu werden.

Commitments sind freiwillig

Ein Commitment verdient den Namen nur, wenn eine Anfrage abgelehnt oder wenn das Versprechen neu verhandelt werden kann. Dies ist zentral, wenn Liefer- und individuelle Leistungsvereinbarungen gegeneinander ausgespielt werden könnten. Eine konstruktive Konfliktkultur erwächst aus einem offenen Dialog. Das sind respektvolle, verständnisorientierte und klare Austauschprozesse zwischen internen Partnern, die nur freiwillig möglich sind.

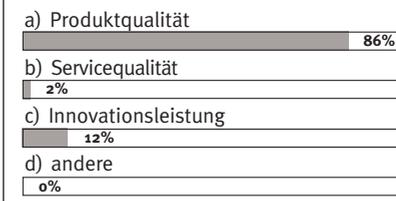
Commitments sind aktiv

«Genug des Redens, jetzt an die Arbeit.» Diese verbreitete Einstellung ist die grösste

(Fortsetzung auf Seite 3)

ALPHA-Umfrage der Woche

In welcher Hinsicht verpflichtet das Swiss made Label in erster Linie?



ALPHA-Frage dieser Woche

Welcher Aspekt bei Aufgabenzuteilungen liegt Ihnen besonders am Herzen?

Antworten Sie unter www.alpha.ch

(Fortsetzung von Seite 1)

Gefahr für das Gelingen. Gefordert ist das Aufrechterhalten des Dialogs, in Kontakt bleiben, Fortschrittmeldungen an den Kunden/Partner liefern, bis hin zur eventuell notwendigen Neuverhandlung. Zum Kern des Verfahrens gehört ebenso, die Lieferbedingungen zu klären, Unterstützung von oben zu sichern, Betroffene einzubeziehen, Entlastung an anderer Stelle zu sichern.

Commitments sind ausdrücklich

Wer sind die Partner? Um was geht es genau? Wann ist der Start und wann ist das Ende des gemeinsamen Vorhabens? Wirksame Commitments bauen auf konkrete Menschen mit Namen und Gesicht, auf Spezifizierungen, die es für die Öffentlichkeit im Unternehmen nachvollziehbar machen, um wen und um was es genau geht.

Fazit: Wirksame Commitments brauchen ein sicheres Verfahren. Das Grundprinzip der Selbststeuerung macht dieses agil, motiviert zu Beiträgen und nutzt die informellen Netzwerke. Dennoch braucht es Sicherheit durch Verfahren: Die Teilnehmer müssen im Dialogverhalten unterstützt werden, sie müssen die Phasen des Prozesses gemeinsam durchlaufen lernen. Vor allem aber braucht es ein Verfahren, das hilft, systematisch Commitments einzuführen und zu verankern. Ein Verfahren beispielsweise mit Informations-, Entscheidungs- und Auswertungsmodulen hilft Unternehmen, die Hürden zu nehmen – besonders die kulturellen.

() Dominik Petersen ist Geschäftsführer bei Drift Consulting GmbH, Dr. Olga Pardo ist Personal- und Organisationsentwicklerin an der ETH Zürich und Partnerin bei Drift Consulting GmbH (info@driftconsult.com; www.driftconsult.com)*

Personalfachkongress 2007

Vom 10. bis 11.9.2007 im Kongresszentrum der Messe Basel. Unter anderem referiert Dr. Olga Pardo zum Thema «Commitments».

Infos: www.personalfachkongress.ch