

Die Sprachen der Chefs

So überzeugen Sie Ihren Vorgesetzten mit individuellen Argumenten

Um Ihren Chef für neue Ideen im Qualitätsmanagement zu gewinnen, braucht es Vorbereitung. Neben dem Verständnis des Unternehmensumfelds ist es notwendig, Motive und Haltung des Entscheiders zu verstehen, um auf dieser Grundlage Argumente zu erarbeiten. Wenn Sie den Führungstyp Ihres Vorgesetzten kennen, können Sie Anknüpfungs- und Tabupunkte nutzen und echte Überzeugungsarbeit leisten.

Silke Krischke



Das Managementsystem in der Organisation weiterentwickeln – das war der Auftrag, den Stefanie M., Qualitätsmanagerin bei einem mittelständischen Familienunternehmen, von der Geschäftsführung erhalten hatte. Es war an der Zeit, den Status quo infrage zu stellen und das Qualitätsmanagement so weiterzuentwickeln, dass es in Zeiten der disruptiven Veränderungen, der Digitalisierung und Agilisierung anerkannt und wirksam ist.

Aus Audits und Gesprächen mit Kollegen, Kunden und Partnern erarbeitete Stefanie Meier Ideen und Maßnahmen zur Verbesserung des Systems. In einer umfangreichen Präsentation hatte sie die Fakten fundiert aufbereitet, Analysen dargestellt und die zu erwartenden Verbesserungen im Detail ausgeführt.

Doch die Geschäftsführung interessierte sich nicht für diese Auswertungen. Selbst die Best-Practice-Beispiele, von denen sie bei Netzwerktreffen erfahren hatte, blieben unbeachtet. „Wir brauchen besondere Vorgehensweisen für besondere Ergebnisse.“ Mit dieser Antwort wurde die Qualitätsmanage-

rin von ihrer Führungskraft verabschiedet. Was war passiert, dass sie mit ihrem Konzept die Führung nicht erreichen konnte?

Individuelle Handlungslogik – der Blick in den Kopf

Um Entscheider von Ideen und Konzepten zu überzeugen, lohnt es sich für Qualitätsmanager zu überlegen, welche Handlungslogiken die Führungskraft antreibt und welche Art von Chef man vor sich hat. Und es lohnt sich auch, die eigene Handlungslogik als Qualitätsmanager zu verstehen, um auf der Grundlage eines solchen Verständnisses Argumente zu erarbeiten.

Der Begriff der Handlungslogik wurde von den beiden Entwicklungspsychologen David Rooke und William R. Torbert geprägt [1]. Sie haben über 25 Jahre hinweg Untersuchungen an Tausenden von Führungskräften durchgeführt und dabei erkannt, dass sich diese weniger durch die Führungsphilosophie, den Führungsstil oder die eigene Persönlichkeit unterscheiden, sondern dadurch, wie sie ihre Umgebung wahrnehmen und wie sie reagieren, wenn ihre Entschlos-

senheit und Zuverlässigkeit in Führungssituationen gefragt sind.

Die sieben Führungstypen

Torbert und Rooke unterscheiden sieben Handlungslogiken, welche die zum Zeitpunkt der Befragung vorherrschende Denkweise der Führungskräfte verdeutlichen [1].

1. Der Opportunist

Opportunisten neigen dazu, nach Gelegenheiten zu suchen, ihr Umfeld zu ihrem eigenen Vorteil zu nutzen und es zu kontrollieren. Ihre Reaktion auf ein Ereignis hängt in erster Linie davon ab, ob sie glauben, Einfluss auf das Ergebnis zu haben oder nicht. Sie behandeln ihre Mitmenschen eher wie Objekte oder Konkurrenten.

2. Der Diplomat

Der Diplomat erschließt sich seine Umwelt auf verträglichere Weise. Er sieht sich in einer dienenden Rolle seinem Team gegenüber, ist loyal und versucht, höhergestellten Kollegen mit seinem Verhalten zu entsprechen und Konflikte zu vermeiden. »»



3. Der Experte

Experten versuchen, Kontrolle auszuüben, indem sie ihr Wissen perfektionieren. Eine hieb- und stichfeste Argumentation ist für sie außerordentlich wichtig. Sie sind sich ihrer Fachkenntnis sicher, präsentieren harte Fakten und argumentieren logisch. Insbesondere wenn es darum geht, einen Konsens zu finden und andere für ihre Vorschläge zu gewinnen. Ihre Ziele sind kontinuierliche Verbesserung, Effizienz und Perfektion.

4. Der Macher

Macher sorgen für ein positives Arbeitsumfeld und konzentrieren sich auf Ergebnisse. Nachteilig ist, dass ihr Stil sie oftmals daran hindert, über den Tellerrand hinauszublicken. Die besondere „Superkraft“ der Macher hingegen: Sie ein komplexeres und ganzheitlicheres Verständnis von der unternehmerischen Welt. Sie sind offen für Feedback und erkennen, dass viele Unklarheiten und Konflikte des täglichen Ge-

schäfts aufgrund unterschiedlicher Interpretationen entstehen.

5. Der Individualist

Individualisten bringen Kollegen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten gekonnt zusammen und kommen in der Regel gut mit Menschen aus. Sie sind sich durchaus bewusst, dass es einen Konflikt zwischen ihren Prinzipien und ihren Taten gibt oder zwischen Unternehmenswerten und deren Umsetzung. Diesen Konflikt erleben Individualisten als positiv und nehmen ihn als Quelle für Spannung, Kreativität und ihren wachsenden Wunsch, sich weiterzuentwickeln.

6. Der Stratege

Strategen erleben organisatorische Zwänge als diskussionswürdig und sehen diese als veränderbar an. Sie können sehr gut gemeinsame Visionen für Kollegen entwickeln. Und sie haben eine besondere Fähigkeit beim Lösen von Konflikten und können besser mit der instinktiven Abneigung ihres Umfelds gegen Veränderungen umgehen.

7. Der Alchemist

Im Unterschied zum Strategen besitzt der Alchemist die Fähigkeit, sich selbst auf historisch bedeutsame Weise zu erneuern oder sich eine völlig neue Ausrichtung zu geben.

Der Alchemist verfügt über die außerordentliche Fähigkeit, in vielen Situationen auf verschiedensten Ebenen erfolgreich zu sein. Alchemisten können in der Regel genauso gut mit Vorgesetzten wie mit einfachen Mitarbeitern umgehen.

Führungstypen verstehen – Argumente erarbeiten

Um Ihre Vorgesetzten für Ihre Ideen zu gewinnen, ist es hilfreich, die Argumentation adressatengerecht aufzubauen: d. h. in Abhängigkeit vom Führungstyp und der individuellen Persönlichkeitsausprägung Ihres Vorgesetzten.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was waren bisher Positionen meiner Führungskraft mir gegenüber?
- Was sind seine/ihre Motive und Ziele?
- Was macht ihn/sie glücklich?
- Welche Sorgen und Probleme hat er/sie?

Für eine erfolgreiche Argumentation gilt es nun, typgerechte Anknüpfungspunkte zu erkennen und zu nutzen. Im Folgenden finden Sie mögliche Ansätze für jene Typen, die in der Praxis am häufigsten anzutreffen sind:

Der Experte

Anknüpfungspunkte:

- fundierte Analysen, Zahlen, Daten, Fakten, Best Practices vorstellen,
- zu erwartende Verbesserungen,
- bisherige Fokusthemen und Meinungen des Experten aufgreifen.

Tabupunkte:

- soziale und emotionale Aspekte der Veränderung,
- Streit um Details,
- Widerspruch.

Typische Zitate:

- „Können Sie diese Aussage belegen?“
- „Mit welchen Kennzahlen wollen Sie das steuern?“
- „Das sind Ingenieure, die müssen das verstehen.“
- „Mit welcher Software wollen Sie das machen?“

Der Macher

Anknüpfungspunkte:

- Beitrag zur Zielerreichung,
- Return on Investment,
- Lösung von Problemen, Umgehen von Hindernissen, Klärung von Konflikten.

Tabupunkte:

- Schwammiges und alles mit einem „esoterischen“ Beigeschmack.
- Neben- und Sonderziele.

Typische Zitate:

- „Was ist das Ziel, und wie kommen wir am besten dorthin?“
- „Wer macht was bis wann?“
- „Auf geht's. Packen wir es an!“
- „Das schaffen wir!“

Der Diplomat

Anknüpfungspunkte:

- Nutzen für das Team,
- Vermeidung oder Eindämmung von Konflikten,
- Erfolgreiche Kanalisierung von Veränderungen.

INFORMATION & SERVICE

FACHKREISARBEIT

Der vorliegende Beitrag wurde inspiriert vom Whitepaper „Als Qualitätsmanager die Organisation entwickeln – Rollenklärung mit dem Chef“ des Fachkreises „QM als Organisationsentwicklung“ der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ).

<https://bit.ly/2PAN7vT>

Der Fachkreis „QM als Organisationsentwicklung“ erarbeitet greifbare Konzepte und Werkzeuge für Praktiker im Themenfeld Qualitätsmanagement und Agilität.

LITERATUR

- 1 Rooke, D.; Torbert, W. R.: Seven transformations of leadership. Harvard Business Review, 4/2005, S. 66–76

AUTORIN

Silke Krischke ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin, systemischer Change Manager, DGQ-Trainerin und Mitglied im Leitungsteam des DGQ-Fachkreises „QM als Organisationsentwicklung.“ Als Inhaberin des Unternehmens Achtsam Management berät und unterstützt sie Unternehmen in Change- und Transformationsprozessen.

KONTAKT

Silke Krischke
Achtsam Management
T 0761 4510133
krischke@achtsammanagement.de
www.achtsammanagement.de

Tabupunkte:

- Konflikte zu früh und zu offen ansprechen,
- den Change dramatisieren.

Typische Zitate:

- „Wie können wir die nächsthöhere Hierarchie-Ebene gewinnen?“
- „Ich möchte keine Konflikte...“
- „Achten Sie darauf, dass alle informiert werden.“
- „Ich stehe hinter Ihnen und dem Team.“

Der Individualist

Anknüpfungspunkte:

- schöpferische Zerstörung (Aufbrechen überkommener Strukturen, um Neues zu schaffen),
- persönliche Entwicklung und Entfaltung von Führungskräften und Mitarbeitern.

Tabupunkte:

- Regeln, Normen, Standards,
- Handeln wie der „Mainstream“,
- Grenzen, Einschränkungen.

Typische Zitate:

- „Wir brauchen besondere Vorgehensweisen für besondere Ergebnisse.“
- „Wir wollen die Kreativität des Einzelnen fokussieren und zum gemeinsamen Erfolg machen.“
- „Es braucht wirklich neue Köpfe, um das Neue zu schaffen.“
- „Wie kreieren wir Lernprozesse im Unternehmen, die alle mitnehmen und einbinden?“

Nun sind Sie am Zug: Nutzen Sie die Kenntnisse über Ihre eigene Handlungslogik und die Ihrer Führungskraft. Erarbeiten Sie Argumente, wie Sie Ihre Entscheider erreichen und gewinnen können.

- Welche Ziele und Motive des Chefs unterstützt Ihr Vorschlag?
- An welche Ziele, Motive und Bedürfnisse des Chefs knüpft Ihr Vorschlag an?
- Welche Tabus müssen Sie beachten?
- Welche Aspekte lösen bei Ihrem Chef Widerstand aus, und was sollten Sie deshalb lieber unterlassen, ausblenden oder umgehen?

Führungstypen sind nicht in Stein gemeißelt

Jede Führungskraft und jeder Mensch ist in

seiner Persönlichkeitsstruktur einzigartig. Es gilt also, die individuellen Motive und Haltungen des Vorgesetzten zu erkennen und zu verstehen – aber auch Ihre eigenen als Qualitätsmanager oder Qualitätsmanagerin. Menschen können sich verändern und neue Handlungslogiken entwickeln. Reflektieren Sie daher das Verhalten Ihrer Führungskraft und auch sich selbst in regelmäßigen Abständen.

Wenn Sie sich als Qualitätsmanager weiterentwickeln wollen, dann reflektieren Sie, wie es Ihnen in Ihrer Rolle geht. Stellen

Sie sich ehrlich der Frage, welche Veränderungen Sie initiieren wollen. Wollen Sie ihre Arbeitsweise ändern, indem Sie z.B. agile Methoden im Qualitätsmanagement anwenden? Wollen Sie auf organisatorische Veränderungen oder Veränderungen des Umfelds reagieren? Entwicklungen beeinflussen Ihre persönlichen Verhaltensweisen und können dazu führen, dass sich auch Ihre Handlungslogik ändert. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Sie sich weiterentwickeln können. Entscheidend ist, dass Sie sich weiterentwickeln wollen. ■



Sie suchen eine anspruchsvolle, selbständige und abwechslungsreiche Aufgabe? Sie teilen unseren Idealismus und wollen das Thema Organ- spende und -transplantation in Deutschland voranbringen? Dann sind Sie bei uns richtig.

Die Deutsche Stiftung Organtransplantation (DSO) ist eine gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts. Sie ist die nach dem Transplantationsgesetz beauftragte Koordinierungsstelle für die postmortale Organspende. Die DSO ist in sieben Regionen Deutschlands organisiert und beschäftigt mehr als 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Für unsere Hauptverwaltung in Frankfurt am Main suchen wir zum nächstmöglichen Termin in Teil- oder Vollzeit für zunächst 2 Jahre befristet einen

Sachbearbeiter im Qualitätsmanagement (w/m/d)

Ihre Aufgaben

- Unterstützung bei der Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines zertifizierten QM-Systems nach DIN EN ISO 9001:2015
- Mitarbeit bei der Erstellung von Prozessablaufplänen
- Planung und Durchführung von internen Audits, inkl. Nachbereitung, Berichterstellung und Verfolgung von Maßnahmen
- Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung externer Audits
- eigenständige Betreuung und Unterstützung von Regionen/Ableitungen/Bereichen beim Qualitätsmanagement

Sie bringen mit

- Tätigkeit im medizinischen Bereich
- Ausbildung im Qualitätsmanagement
- Erfahrung mit den Qualitätstechniken und Qualitätswerkzeugen
- Erfahrung mit der Weiterentwicklung eines QM-Systems
- versierter Umgang mit MS Office-Anwendungen
- Reisebereitschaft
- Kommunikationsstärke, Eigeninitiative und Teamgeist

Wir bieten Ihnen

- Es erwartet Sie eine abwechslungsreiche Aufgabe in einem hochmotivierten Team.
- Bei uns können Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten gezielt einsetzen. Sie erhalten eine individuelle Einarbeitung, umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine attraktive Vergütung.
- Wir freuen uns auf Ihre ausführliche Bewerbung.

Deutsche Stiftung
Organtransplantation
Abteilung Personal- und Sozialwesen
Deutschermerufer 52
60594 Frankfurt am Main

online-Bewerbung: www.dso.de



DEUTSCHE STIFTUNG
ORGANTRANSPLANTATION
Gemeinnützige Stiftung

Koordinierungsstelle Organspende