

Zielorientiert führen

Wer das Ziel nicht kennt, für den ist kein Weg der richtige.

■ Bis ich das jemandem erklärt habe, habe ich es drei Mal selbst gemacht! Haben Sie auch manchmal das Gefühl, dass Sie eine Sache besser selber machen, bevor Sie es einem Mitarbeiter erklären? Wenn ja, dann sind Sie in guter Gesellschaft. Viele Chefs empfinden so. Aber: Manche Arbeiten werden nicht nur drei Mal, sondern wesentlich öfter gemacht. Und genau deshalb müssen Sie Mitarbeiter einbeziehen. Diese Überlegung führt uns zu einer der schwersten unternehmerischen Aufgaben: Wie können Mitarbeiter so geführt werden, dass sie am gemeinsamen unternehmerischen Erfolg „mit“-arbeiten? Wie kann man also erreichen, dass Mitarbeiter selbstständig arbeiten und der Chef nicht täglich alles vorgeben muss? Die Antwort ist ganz einfach: Durch Vorgabe von Zielen und durch Gewährung von Freiheit bei der Erfüllung.

Vision

Wer „mit“-arbeiten soll, der muss wissen, wobei er dies tun soll. An erster Stelle steht also die Unternehmensvision. Wir verstehen darunter ein sinnlich vorstellbares, anziehendes und einprägsames Bild der Zukunft des Unternehmens. Oder, anders gesagt:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer!“ (Antoine de Saint-Exupéry).

Formulieren Sie also zuerst Ihre Vision: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen? Was wollen Sie im Markt umsetzen? Aber Vorsicht: Übertreiben Sie nicht! Ih-

re Vision kann nur dann die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit Ihrem Malerbetrieb unterstützen und die Mitarbeiter zu großen Anstrengungen motivieren, wenn sie glaubwürdig ist. Deshalb muss das, was Sie im Unternehmen tun – die tagtäglich gelebten und vermittelten Werte – mit Ihrer Vision übereinstimmen. Wenn Sie Ihrem Unternehmen also auf die Fahne schreiben, dass bei Ihnen der Kunde mit all seinen Wünschen im Vordergrund steht, dass Sie also Kundenorientierung par excellence betreiben wollen, dann müssen Sie das auch tagtäglich leben. Sie ganz persönlich! Wenn Sie aber freitags ab halb drei für Ihre Kunden nicht mehr zu erreichen sind, oder wenn Sie die Bearbeitung von Reklamationen immer anderen überlassen, dann können Sie nicht erwarten, dass sich Ihre Mitarbeiter für Ihre Kunden sprichwörtlich „ein Bein ausreißen“.

Strategie als Leitmotiv

Wenn Sie Ihre Vision gefunden und formuliert haben, dann übersetzen Sie diese in eine Strategie, die konkrete Wege der Umsetzung aufzeigt: In welchen Geschäftsfeldern wollen Sie tätig sein? Und wie wollen Sie den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten? (siehe hierzu Malerblatt 5/05, Seite 40/41). Diese Unternehmensstrategie machen Sie im Unternehmen bekannt. Sie ist ab sofort das Leitmotiv für jegliches Handeln.

Ziele statt Weisungen

Nun geht es um Ihre Mitarbeiter. Was bedeutet die Strategie für das tägliche Handeln? Machen Sie sich klar: Sie kön-



Thomas Scheld

nen Ihren Mitarbeitern zwar bestimmte Verhaltensweisen vorgeben. Sie können also Weisungen erteilen. Aber Sie können nicht alles, was anfallen könnte, im Vorfeld regeln. Sie sind auch nicht immer dort, wo Fragen und Probleme entstehen. Und, ganz wichtig: Das einzige, was darüber entscheidet, ob Sie einen Folgeauftrag von einem Kunden bekommen, ist das Verhalten Ihrer Mitarbeiter auf der Baustelle, also der Umgang Ihrer Mitarbeiter mit Ihren Kunden.

Genau deshalb müssen Ihre Mitarbeiter Ihre Vision und Strategie kennen. Und sie müssen die Konsequenzen für die tägliche Arbeit erfahren. Ihre Mitarbeiter brauchen Vorgaben: Ziele.

Ziele steigern Leistung

Wenn Sie Ziele vorgeben, so können Sie auf Detailanweisungen verzichten. Sie reduzieren damit Ihren Führungsaufwand. Aber Ziele bewirken noch mehr:

Wenn Sie mit einem Mitarbeiter ein konkretes Ziel vereinbaren, so wird er in aller Regel eine größere Leistung erbringen, als wenn Sie nur sagen: „Tu Dein Bestes“. Ziele geben dem Handelnden eine Richtung, sie motivieren! Ziele unterstützen die Unterscheidung von Wichtigem und Unwichtigem und lenken die Energien auf Prioritäten. Bei anspruchsvollen Zielen nehmen Ausdauer und Engagement zu. Erreichte Ziele geben Selbstbewusstsein. Und zwar umso mehr, als der Mitarbeiter seine eigene Leistung mit dem erreichten Ziel in Zusammenhang bringen kann.

Ziele formulieren

Bei unseren Überlegungen geht es darum Ihr Unternehmen spürbar nach vorne zu bringen. Und hierbei soll uns die Formulierung von konkreten Zielen helfen, die dann von Ihren Mitarbeitern konsequent verfolgt werden. Ein Ziel muss daher immer verständlich, relevant und vor allem eindeutig formuliert sein. Soweit die Theorie. In der Praxis vieler Malerbetriebe finden sich jedoch oft Formulierungen wie: „Im nächsten Jahr wollen wir uns mehr um die Kundenzufriedenheit kümmern“. Sie merken schon, dass eine derartige Formulierung unterschiedlich verstanden werden kann. Und außerdem kann die Zielerreichung nur schwer gemessen werden – was bedeutet schließlich „mehr Kundenzufriedenheit“? Also müssen Sie härter formulieren: „Wir wollen die Zahl der Reklamationen um 30 Prozent senken.“ Das ist klar und deutlich, wird von allen gleich verstanden und lässt sich im Nachhinein leicht überprüfen.

Leider gibt es aber auch Bereiche, die sich nicht so einfach „hart“ formulieren lassen, beispielsweise die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern. So ist nicht denkbar zu formulieren: „Herr Meier soll seinen Umgang mit den Kunden um 30 Prozent verbessern“.

SMART-Methode

Als Hilfe bei der Zielformulierung hat sich die SMART-Methode bewährt. Ein

Ziel wird dabei anhand von fünf Kriterien formuliert:

1. Spezifische Formulierung, d.h., die Formulierung muss konkret beschreiben, welches Ziel angestrebt wird.

2. Messbarkeit, d.h., es muss angegeben werden, woran sich feststellen lässt, dass das Ziel (auch Zwischenziel) erreicht wurde.

3. Aktive Beeinflussbarkeit, d.h., der Mitarbeiter muss das Ziel aus eigener Initiative erreichen können. Äußere Faktoren dürfen keine Rolle spielen.

4. Relevanz, d.h., das Ziel sollte sich aus den strategisch wichtigen Unternehmenszielen ableiten lassen, und es sollte eine hohe Bedeutung für den persönlichen Arbeitserfolg des Mitarbeiters haben.

5. Terminierung, d.h., zu jedem Ziel gehört ein fester Endtermin, bis zu dem es zu erreichen ist.

Ziele vereinbaren

Sind die Ziele formuliert, so müssen sie mit den Menschen, die sie umsetzen sollen, partnerschaftlich vereinbart werden. Und hierbei gilt: Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter nicht! Ein Mitarbeiter kann gleichzeitig ein bis drei Prioritäten wirklich verfolgen. Mehr geht nicht! Und deshalb wählen Sie sinnvolle Prioritäten:

- Bringt die Erreichung des Ziels das Unternehmen einen spürbaren Schritt nach vorne?
- Gehört es zu den Kernaufgaben des Mitarbeiters in diesem Zielbereich aktiv zu werden?
- Wird der Mitarbeiter Befriedigung empfinden, wenn er das Ziel erreicht hat?

Es gilt das richtige Maß von Herausforderung und Machbarkeit zu finden: Schwierige Ziele motivieren zu hoher Leistung. Sind aber die Ziele zu hoch gesteckt, so geschieht genau das Gegenteil: Hat der Mensch den Eindruck, dass das gesteckte Ziel viel zu schwierig für ihn ist, dann stellt er jegliches Streben danach ein. Beachten Sie deshalb die persönlichen Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter. Und denken Sie daran, dass Mitarbeiter auch private Ziele haben, die es mit den Zie-

len des Unternehmens in Einklang zu bringen gilt.

Motivierende Führung

Wer mit Zielen führt, der gibt dem einzelnen Mitarbeiter Handlungsspielraum bei der Erledigung seiner Tagesaufgaben. Es werden nicht mehr kleine Teilschritte, sondern gewünschte Ergebnisse vorgegeben. Die Ausführung ist Sache des Mitarbeiters. Sein Entscheidungsspielraum steigt. Wer mehr entscheiden darf, der hat mehr Spaß bei der Erledigung seiner Arbeit. Sie schaffen eine bedeutende Motivationsquelle!

Vergütung

Wenn ein Malerbetrieb mit zielorientierter Führung beginnt, so stellt sich oft die Frage, ob das Erreichen bzw. Nicht-Erreichen von Zielen direkte Auswirkungen auf die Höhe des Einkommens haben soll. Einerseits entsteht die Chance der Belohnung besonderer Leistungen, andererseits aber auch das Risiko von Einkommenseinbußen bei Ausbleiben des Erfolgs. Variable Vergütungsbestandteile erfordern ein bis ins Detail durchdachtes, im Sinne maximaler Gerechtigkeit ausgewogenes Konzept (zum Thema „Leistungsgerechte Entlohnung“, siehe Malerblatt 5/2004, S. 46/47). Wer ein solches Konzept entwickeln möchte, sollte vor allem in der Startphase einen externen Berater hinzuziehen, um die Grundlagen und die Infrastruktur zu schaffen. Denn der Entwicklungsstand der Organisation hat einen entscheidenden Einfluss darauf, ob leistungsgerechte Entlohnung zu den gewünschten Erfolgen führt – Geld allein ist kein Motivator!

Thomas Scheld

Kontakt:
Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de