

Machen Ihre Mitarbeiter was Sie wollen - oder was sie wollen?

Fünf Thesen für wirksames Management



»Welche Ziele könnten wir bereits heute erreicht haben und welche angenehmen Erfolge könnten wir bereits heute feiern, wenn nicht nur...?«, ein allzu täglicher Gedanke von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Es ist die Rede von einer erdachten und gewünschten Realität, aber einige oder gar alle der dafür notwendigen Konstanten sind nicht eingetroffen. Offensichtlich muss etwas anderes als bisher getan werden, damit wir andere Ergebnisse realisieren können. Das bisherige Management muss zu einem wirksamen Management verändert werden, das tägliche Tun der Mitarbeiter verstärkt auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden. Die folgenden grundsätzlichen Thesen zeigen einen roten Faden, wie Ihre Unternehmensvision schon heute Realität sein kann.

Thomas W. Albrecht

Zur Generierung der Produkte und Dienstleistungen sind Menschen in Unternehmen beauftragt, diese herzustellen und für diese Herstellung Arbeitszeit, Arbeitsmittel, Materialien und andere Unternehmensressourcen sowie Unternehmenseigentum zu verwenden. Dies geschieht in vielen Fällen in Form von Projekten oder im Ablauf von Prozessen. Menschen führen Tätigkeiten aus, die zu einem Ergebnis führen. Egal was getan wird, Tätigkeiten und Prozesse generieren immer Ergebnisse. Es zeigt sich allerdings mitunter recht rasch oder auch

erst nach Monaten, ob diese Ergebnisse den gewünschten Ergebnissen entsprechen, oder es sich um unerwünschte handelt. Wie auch immer, die vorliegenden Ergebnisse sind Realität. Sie können nicht mehr rückgängig gemacht werden, Kosten und Zeit wurden unwiederbringlich verbraucht.

Gewünschte Ergebnisse sind solche, die jene Produkte und Dienstleistung darstellen, die Kunden gerne kaufen. Kunden kaufen dann gerne, wenn ihnen diese Produkte und Dienstleistungen helfen, in deren Geschäft besser zu werden. Sprich, das Geschäft der Kunden verbessert sich,

.....
Thomas W. Albrecht ist Geschäftsführer der *Albrecht Leadership Consulting*.

weil es leichter, besser, ökonomischer durchgeführt werden kann oder überhaupt erst ermöglicht wird. Kunden setzen die gekauften Produkte und Dienstleistungen mit Absicht in deren Wertschöpfungsprozessen ein, weil sie damit einen Zweck verfolgen und eine Wirkung erwarten. Falls die erzeugten Produkte und Dienstleistungen nicht gekauft werden, dann haben wir es mit unerwünschten Ergebnissen unserer täglich ablaufenden Prozesse zu tun.

Wirft man einen Blick auf Untersuchungen bezüglich Produktivitätsraten, die von diversen Unternehmensberatungsinstituten veröffentlicht werden, dann ist von einer Produktivität die Rede, die um 60 bis 70 Prozent liegt. Gleichzeitig wird von Projekterfolgswahrscheinlichkeiten berichtet, wonach 30 bis 50 Prozent aller Projekte im Sand verlaufen. Jede dritte Arbeitsstunde ist daher im Schnitt unproduktiv. Es werden Tätigkeiten ausgeführt, die zu keinem gewünschten Ergebnis führen und daher auch nicht zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Die erforderlichen Konstituenten zur Erreichung von angenehmen Profitlagen, hohen Marktanteilen, sicheren Arbeitsplätzen liegen in weiter Ferne. Wir sind in diesen Fällen mit Kosten konfrontiert, denen kein Umsatz gegenübergestellt werden kann. Massive Verluste, gefährliche Unternehmenslagen und bedrohliche Situationen für alle Beteiligten sind die Folge.

Kunden sind die einzigen Menschen, die durch Kauf von Produkten und Dienstleistungen bereit sind, Geld in Unternehmen einzuzahlen. Diese Bereitschaft ist allerdings nur dann gegeben, wenn diese Produkte und Dienstleistungen helfen, deren Geschäft zu verbessern, also hoher Kundennutzen erzielt wird.

Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, folgenden Zusammenhang zu realisieren:

$Kosten < Preis < Kundennutzen$

Es ist leicht einzusehen: je geringer die Gestehungskosten sind, und je besser der Kundennutzen getroffen wird, desto höher und angenehmer sind die Folgen in Form von Profitlagen.

These 1: Führungskräfte müssen daher ihre höchste Aufmerksamkeit auf zwei, zunächst unabhängige, Aspekte lenken:

- ⚡ Wird das Richtige getan?
- ⚡ Wird ökonomisch und ressourcenschonend gearbeitet?

»Wird das Richtige getan?« beantwortet die Frage nach dem erzielbaren und erzielten Kundennutzen. Tätigkeiten, die keinen Kundennutzen generieren, also zu Ergebnissen führen, die unerwünscht sind, weil sie nicht gebraucht und daher nicht gekauft werden, können ersatzlos entfallen.

»Wird ökonomisch und ressourcenschonend gearbeitet?« beantwortet die Frage, ob das, was wir täglich tun, auch handwerklich korrekt, state-of-the-art, möglichst kostengünstig, im Terminrahmen mit der erforderlichen Qualität durchgeführt wird.

Wenn jemand zum Ort A gelangen möchte,

dann muss er wohl aufgrund seiner Zielsetzung A zu erreichen, ausgehend vom aktuellen Standort, den Weg nach A auch tatsächlich gehen, um A zu erreichen. Der Weg, der nach B führt, hilft nicht, auch wenn dieser vielleicht besonders schnell und leicht absolviert werden kann. Es wird wohl auch niemand, weil er z.B. den Weg nicht kennt, einfach zu gehen beginnen und erst zu jenem Zeitpunkt, zu dem vorgegeben wurde, bei A angelangt zu sein, tatsächlich nachzusehen, ob man bei A angekommen ist oder wo man sich vielleicht sonst befände. Genauso sinnlos ist es, A erreichen zu wollen, wenn dort etwas eintrifft, was nicht erwünscht ist.

Daher: Es hilft einfach nicht, eine Leistung, die nicht benötigt wird, präzise herzustellen. Jeder einzelne dafür verwendete Euro ist verloren. Genauso wenig hilft es, gefragte Produkte und Dienstleistungen zu generieren, deren Erstellung allerdings ungleich teuer und zeitaufwändiger ist, als dies der Wettbewerb zustande bringt.

Es kommt auf die Menschen an

Produkte und Dienstleistungen werden immer an der Basis durch die Mitarbeiter an der Basis erstellt. Genauso werden diese Produkte und Dienstleistungen beim Kunden immer von dessen Mitarbeitern an der Basis eingesetzt und verwendet.

Es kommt offensichtlich darauf an, was die Mitarbeiter an der Basis täglich tun. Tun sie das Richtige? Führen sie diese richtigen Tätigkeiten auch korrekt durch?

Das Verhalten der Menschen an der Basis wird maßgeblich durch Führung bestimmt. Führung bedeutet, Menschen auf Etwas hin zu führen. Dieses »Etwas« ist die kostengünstige Generierung von Kundennutzen. Wenn dies gut gelingt, ernten wir als Folge Erfolg, den wir in Profit, Margen und Marktanteilen messen können.

These 2: Fachkompetenz gepaart mit Führungskompetenz bringt bessere Erfolge.

Die Fachkompetenz liegt bei den Mitarbeitern an der Basis und macht sich durch korrekte Durchführung der Tätigkeiten bemerkbar. Die Führungskompetenz erkennt man daran, dass das Richtige durchgeführt wird.

Wie ist Führung zu gestalten, dass eine andauernde Orchestrierung aller Tätigkeiten aller MitarbeiterInnen entsteht, das Richtige richtig getan wird?

Diese Herausforderung ist durchaus mit der Führung eines Orchesters zu vergleichen. Dirigenten haben Experten zur Verfügung. Jeder Experte für sich spielt sein Instrument zunächst exzellent und ist Meister auf seinem Gebiet. Doch für ein erfolgreiches Konzert ist es erforderlich, dass ein gemeinsames Stück in gemeinsamer Inszenierung gespielt wird. Gelingt es nicht, innerhalb einer gewissen Zeit diese Einigkeit herbeizuführen, alle Beteiligten für ein gemeinsames Spiel zu gewinnen und gemeinsam präzise das

gewählte Ziel durch professionelles Mitwirken aller Experten zu erreichen, wird das Konzert weder ausverkauft sein, noch wird das Publikum vor Begeisterung toben. Die Kunden bleiben in Folge aus. Trotz ihres Expertentums produzieren sie nur Kosten und keine Umsätze. Letztendlich wird sich das Orchester auflösen.

Doch wie sieht Führung zur Zielerreichung, zur Erzielung von Kundennutzen nun aus? Wie kann es gelingen, dass Menschen, dass Mitarbeiter die Unternehmensziele zu ihren eigenen Zielen machen, ihre volle Intelligenz und Kompetenz gerne und freiwillig einbringen in einer Weise, die tägliche Kontrolle überflüssig macht?

Gehirnphysiologie

Wir müssen uns mit Menschen beschäftigen, deren Eigenschaften, Befindlichkeiten und Emotionen, Verstand und Bewusstsein, sowie mit geirnrhysiologischen Grundprinzipien.

Menschen bevorzugen Hoffnung statt Angst, Wertschätzung statt Zurechtweisung, Sinn statt Sinnlosigkeit, Zuwendung statt Bedrohung, und wollen lieber Ursache statt Mittel sein.

Um intelligente Denkleistungen vollbringen zu können, gilt eine einfache Grundvoraussetzung: Unsere Gehirne müssen möglichst gut durchblutet sein und mit entsprechend Sauerstoff versorgt werden. Sie kennen jene tribunalartigen Meetings, wo Menschen mit dem Verlust ihres Arbeitsplatzes bedroht werden oder ihnen auf andere Weise Angst gemacht wird? Dies führt zur massiven Ausschüttung des Hormonstoffes Neoadrenalin, die Blutversorgung der Muskulatur wird gestärkt und die des Gehirns zurückgenommen, der präfrontale Kortex, der Arbeitsspeicher für unser Denken, wird praktisch ausgeschaltet. Die Handlungsalternativen oder -reflexe sind Angriff oder Flucht. Für beide sind keine großartigen Denkleistungen vonnöten und in dieser Situation sind diese auch gar nicht möglich.

These 3: Kein Team kann es sich leisten, durch Bedrohung oder Angst-machen auf die potenzielle Denkleistung der Mitarbeiter zu verzichten.

Was muss geschehen, dass MitarbeiterInnen die vorgegebenen Projektziele oder Unternehmensziele zu ihren eigenen Zielen machen, und eine Bedeutung erlangt wird, die es wert ist, sich dafür einzusetzen?

Gehirnforscher berichten, dass Wissen nicht von einer Person zu einer anderen übertragen werden kann, sondern in den jeweiligen Gehirnen immer wieder neu konstruiert werden muss. Außerdem beruht Wissensaneignung auf Rahmenbedingungen und wird durch Faktoren gesteuert, die unbewusst ablaufen und deshalb nur schwer beeinflussbar sind.

Sehen wir uns diese Zusammenhänge etwas genauer an. Wenn eine Führungskraft zu MitarbeiterInnen spricht, dann steuern die Konzepte, Gedanken und Emotionen dieses Menschen

seinen Stimmapparat zwecks Generierung von Schallwellen. Diese Schallwellen werden über die Luft übertragen und kommen im Ohr der Zuhörer an. Durch die Mechanismen des menschlichen Gehörs werden diese ankommenden Schallwellen in Nervenimpulse konvertiert und gelangen in entsprechende Gehirnzentren, wo unmittelbar eine Analyse dieser Nervenimpulse stattfindet. Jedes durch diese Analyse identifizierte Wort, jede Wortgruppe oder jeder Satz wird für uns unbewusst mit Inhalten des Sprachgedächtnisses verglichen und es werden diejenigen bereits vorhandenen Bedeutungen aktiviert oder neu zusammen gestellt, die den meisten Sinn ergeben. Es werden meist auch der weitergehende Bedeutungs- und Handlungskontext einbezogen.

Existiert ein bestimmtes Vorwissen und ein bestimmter Bedeutungskontext nicht im Gehirn des Hörers, so findet keine Bedeutungskonstruktion statt oder zumindest nicht die, die der Sprecher beabsichtigte. Mit Hilfe eines Gesprächspartners, der eine für uns nicht verständliche Fremdsprache spricht, lässt sich dieser Zusammenhang ausreichend genau verifizieren: Wir verstehen kein Wort.

Da diese Bedeutungskonstruktion meist unbewusst stattfindet, haben wir die Illusion, dass die bewusst wahrgenommenen Sprachbedeutungen direkt vom Sprecher kämen. Das limbische System entscheidet grundlegend darüber, welche Bedeutung der Empfänger den empfangenen Schallwellen gibt: Was spricht dafür, dass Mitmachen, Kompetenzeinsatz, Verzicht auf Wochenenden etc. sich tatsächlich lohnen? Diese Bedeutungszuweisung geschieht überwiegend aufgrund der vergangenen, meist unbewusst wirkenden Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen: Was hat bisher zum Gelingen meines Lebens beigetragen, passt es zu dem soeben Gehörten?

Kommt das System zu einem positiven Ergebnis, so werden über die neuro-modulatorischen Systeme in der Großhirnrinde vorhandene Wissens-Netzwerke umgestaltet. Interesse und Motiviertheit drücken sich im Aktivierungsgrad genau jener neuro-modulatorischen Systeme aus, die durch leichten Erwartungsstress, intrinsische Belohnungserwartung, gezielte Aufmerksamkeit und Konzentration das Aufnehmen von Informationen steigern – die Dopamin-Dusche im Gehirn ist angesprungen. Das eigene Gehirn ist der Ort der Belohnung durch die Ausschüttung hirneigener Opiate. Die Hinwendung zu Hobbies, Freizeitklubs und zu privaten Urlaubsplanungen lösen diesen leichten Erwartungsstress und diese Belohnungserwartung immer wieder aus.

Kommt es allerdings zu einer negativen Bewertung, dann wird aufgrund entsprechender Hormonausschüttungen im Gehirn das Gehörte abgelehnt, missbilligt, als bedrohlich aufgefasst und nicht zu Eigen gemacht.

Es lässt sich nun leicht nachzuvollziehen, dass die Übernahme und das Zueigen-machen von Zielen durch die MitarbeiterInnen nicht durch Anweisung, nicht durch Vorschrift und nicht durch

lautstarke Anordnung funktionieren kann.

These 4: Solange Ziele für den Mitarbeiter keinen Sinn ergeben und daher auch eine Erreichung nicht zum Gelingen seines Lebens beiträgt, solange vermessen wir Interesse und Motiviertheit für diese Ziele.

Ziele müssen für Menschen einen Sinn ergeben, damit diese zu eigenen Zielen gemacht werden und daher auch verfolgt werden. Die geeignete Fragestellung nach dem Sinn und dem Zweck von Zielen ist die Fragen »Wozu?«. Es geht ja nicht darum, ein Ziel erreicht zu haben, sondern immer nur darum, was bei der Zielerreichung passieren wird, welche angenehmen Phänomene und Situationen eintreten werden – einfach darum, welcher Zweck damit erreicht wird. Je weiter wir in der Unternehmenshierarchie an die Basis gehen, desto mehr treten die individuellen Zwecke in den Vordergrund. Menschen fragen sich, was sie persönlich davon haben, ein Unternehmensziel oder ein Teamziel oder ein Abteilungsziel zu erreichen. Dieser Zweck ist oftmals durch Anerkennung und Wertschätzung sowie durch die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen einbringen zu können, erzielt. Das Empfinden, das eigene Leben gelungener gestalten zu können, steigt massiv an.

Es sind daher Zielformulierungen vorteilhaft, die die Kompetenzen der Menschen an der Basis adressieren. Mitarbeiter haben oft jahrelang zeitintensive Ausbildungsprogramme durchlaufen, um sich gewisse Kompetenzen anzueignen, und wollen diese zum Einsatz bringen, auch mit dem Ansporn, besser als andere, besser als der Mitbewerber zu sein.

Zielformulierungen

Ziele müssen nun so formuliert werden, dass in den Gehirnen der MitarbeiterInnen genau jene positiven Bedeutungskonstruktionen im neuro-modulatorischen System ausgelöst werden, sodass folgende Überzeugung entsteht: Ja, da möchte ich dabei sein, da kann ich mich einbringen, hier ist mein Beitrag und meine Kompetenz zur Problemlösung und zur Zielerreichung gefragt. Und im Bewusstsein des Mitarbeiters entstehen dann schlagartig Ideen zu Wegen und Möglichkeiten, die gegebenen Ziele tatsächlich zu erreichen. Menschen planen gerne, Menschen haben eine lange Antizipationsstrecke und können die Wirkung des zu erreichenden Ziels sich schon in der Gegenwart vorstellen und darüber nachdenken. Besonders gut gelingt dies, wenn die Ziele einen Bezug zur jeweiligen Person haben, die diese Ziele mit Erreichen soll. Ziele sollten daher als zu erreichende Kompetenzen formuliert sein.

Ziele dienen als Selektionskriterium, um den richtigen Weg zum Ziel finden zu können. Dies gelingt daher besonders gut, wenn die bestehenden und die zu erreichenden Kompetenzen adressiert sind und ein Zusammenhang zum zu erzielenden Kundennutzen hergestellt werden kann.

Geeignete Zielformulierungen können sein:

- ⚡ Der Durchsatz der Druckmaschinen ist um 50 Prozent zu steigern, um unseren Kunden einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern zu können.
- ⚡ Der Online-Zugriff zu Bankkonten ist in geeigneter Form zu verschlüsseln, sodass er nicht manipuliert werden kann.
- ⚡ Wir kennen unseren Markt, unsere Produkte und Dienstleistungen, um sicherzustellen, dass wir unseren Kunden das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellen können.

These 5: Projektziele sollen immer Kompetenzziele sein und den Mitarbeitern präsent sein.

Umsatzziele, Margenziele, Ziele zu gewissen Marktanteilen zu erreichen, macht für Mitarbeiter an der Basis keinen Sinn, weil es dafür keine Tätigkeit gibt, die unmittelbar zu diesem Ziel führen. Somit kann man dafür auch keine erforderlichen Kompetenzen anführen.

Umsatz- und Margenziele können ausschließlich über folgenden vermeintlichen Umweg erreicht werden: Es wird das Richtige (im Sinne von Kundennutzen) korrekt und präzise (mit den erforderlichen Kompetenzen) durchgeführt. Die Aufgabe des Managements, vor allem des mittleren Managements ist es nun, diese anspruchsvollen Gewinn- und Margenvorgaben des Top-Managements in Kompetenzziele für die Mitarbeiter an der Basis zu transformieren.

Wenn das Richtige richtig getan wird, dann erleben wir aufgrund niedriger Kosten bei gleichzeitiger intensiver Zuwendung unserer Kunden angenehme Profitlagen, Bestätigung des Einsatzes der Mitarbeiterkompetenzen, sicherere Arbeitsplätze sowie finanziellen Wohlstand. ■