

TEAM & ENTWICKLUNG

Erwartungen und Ziele angemessen und klar kommunizieren

Auch wenn der weit überwiegende Teil Ihres Teams seine Arbeit in hoher Identifikation mit den Nutzern und der Organisation verrichtet, gibt es einen Prozentsatz an Mitarbeitern, die das System und ihre Kollegen ausnutzen, eine niedrige Leistung in schlechter Qualität erbringen, Ziele, Visionen und Pläne sabotieren.

Hier ist Ihre Führungskompetenz als PDL gefragt: Im Mittelpunkt steht in diesem Zusammenhang das Fördern des unternehmerischen Denkens und Handelns vieler Mitarbeiter und die rechtzeitige Trennung von denen, die sich nicht in die Qualitätsverpflichtung einbinden lassen (bevor Schäden entstehen).

WAS IHRE MITARBEITER ANTREIBT

Bernd Bogert und Gerd Palm haben Wollen, Sollen und Können unter dem Begriff WOLLSOKÖ konzeptionell zusammengefasst. Wenn Anforderungen vom Mitarbeiter nicht erfüllt werden, geht es darum, zu ermitteln, ob der Mitarbeiter

- nicht weiß, was er tun soll –
d.h., Sie sind zu wenig konkret und klar in Ihrer Formulierung in Hinblick auf die Wahrnehmungskanäle und das Verständnis der betreffenden Person,
- nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügt –
d.h., ihm fehlen die entsprechenden Tools, um erfolgreich zu sein oder
- der Mitarbeiter nicht will –
d.h., er weiß zwar, um was es geht, und er kann die Aufgabe auch durchführen, hat jedoch keine Motivation dazu.

Im Falle des Nicht-Wollens verstößt die betreffende Person mit ihrer Haltung und ihrem Verhalten aktiv gegen die Interessen des Betriebes und stellt die eigenen über die der Leitung. Das Nicht-Wollen kommt in unterschiedlichen Facetten daher: Als Vergessen, als Unterlassen oder als klares Bekenntnis. Gefährlich für Ihre Führungswirksamkeit ist, wenn Sie nicht mitbekommen, was passiert. Noch gefährlicher wird es, wenn Sie nicht handeln, obwohl Sie es mitbekommen. Dann ist Ihre Glaubwürdigkeit schnell dahin.

PRAXIS-TIPP

Handeln Sie angemessen, d. h. geben Sie allen Mitarbeitern klare Informationen und kommunizieren Sie Probleme als Ziele. Formulieren Sie Ihre Erwartungen konkret, indem Sie jeden wichtigen Aspekt klar und einfach untergliedern. Planen Sie die Schritte mit den Mitarbeitern in überschaubare und erreichbare, möglichst attraktive Teilziele.

Setzen Sie personenbezogen so wenig wie nötig und so viel wie möglich voraus. Fragen Sie, ob jeder versteht, um was es geht. Entwerfen Sie ein möglichst positives Lösungsbild im Sinne der Gedankenwelt Ihrer Mitarbeiter. Steuern Sie bei Bedarf noch Informationen und Unterstützung bei.

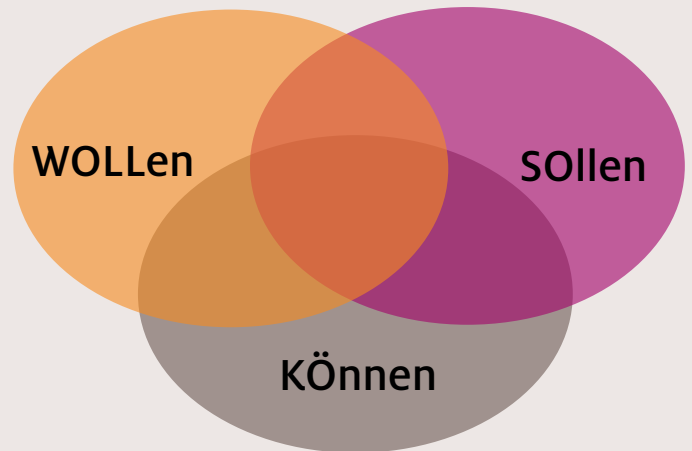


Abbildung: Das Prinzip WOLL SO KÖ nach Bogert/Palm

Beobachten Sie gezielt und bieten Sie Perspektiven an. Welche das sind, hängt von dem Potenzial und der Lebenssituation des Mitarbeiters ab. Mitarbeiter, die sehr engagiert sind, wünschen sich entsprechende Bildungs-, Entwicklungs- und Entscheidungsräume, Kollegen in der aktiven Familienphase brauchen Sicherheit und Planbarkeit der Arbeit, ältere Mitarbeiter wechselnde Anforderungen und eine angepasste körperliche Beanspruchung.

Beim gezielten aktiven Beobachten stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welcher Mitarbeiter ist im Sinne des Dienstes motiviert, aber zu gering qualifiziert?
- Wer ist qualifiziert und kommt nicht zum Zuge?
- Wer ist voll dabei und kompetent?
- Wer steht auf der Kippe zum inneren Verabschiedungsprozess?
- Wer hat mit dem Betrieb und seiner Arbeit darin schon längst abgeschlossen?

Für jede Gruppe gibt es gezielte Interventionen.

KLARE KOMMUNIKATION UND ERREICHBARE TEILZIELE

Ihr Anliegen als PDL ist es, das Ausbluten der Organisation durch überforderte und demotivierte Mitarbeitende zu vermeiden. Grundvoraussetzung für ein fai-res Vorgehen ist eine angemessene, klare Kommunikation der Erwartungen und Ziele (siehe Praxistipp).

Erst, wenn Sie sicher sind, dass alle Mitarbeitenden wissen, worum es geht, können Sie guten Wissens behaupten: „Wer jetzt nicht mit mir auf den Weg der Wirksamkeit geht, will nicht.“ Dann heißt es: Gezielt personenbezogen intervenieren – also eben nicht mit einer generellen Kritik in der Dienstbesprechung im Sinne von „Wir haben doch besprochen ..., es ist vorgekommen ..., man sollte genauer ...“ etc. Diese Art von indirekt-diskreter Konfliktregulierung kostet alle die Motivation und nervteinfach nur.

RAN AN DIE PERSON!

Benennen Sie in einem Gespräch mit der betreffenden Person Ihre Beobachtung, fragen Sie nach, wie sie ihre Wirksamkeit einschätzt

(Sie können hier eine Skala von 10 bis 0 nutzen) und klären Sie ganz praktisch ab, was die Person benötigt, um die gesetzten Ziele (den nächsthöheren Wert auf der Skala) zu erreichen. Lassen Sie den Mitarbeiter die notwendigen Verbesserungsschritte möglichst selbst notieren. Wenn er sich weigert, notieren Sie die Ergebnisse dieses Gesprächs als Vereinbarung. Sagen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie ihm eine Kopie der Absprache/konkretisierten Vorgabe fertigen und dass Sie in einigen Tagen (max. 14 Tage) wieder das Gespräch mit ihm suchen, um zu schauen, ob die Umsetzung bereits funktioniert hat.

Diese Form der Korrektur bedeutet wirklich Arbeit. Aber sie lohnt sich! Denn die betroffene Person merkt,

- a) dass Sie sich für sie interessieren und
- b) dass Sie sie im Fokus haben und Sie sie nicht aus Ihrer Beobachtung lassen.

AUS DEM PROBLEM IN DEN LÖSUNGSRaum TRETEN

Im Weiteren entscheidet sich, ob das gemeinsame Arbeitsverhältnis eine Chance auf Fortsetzung hat – entweder, weil der Mitarbeiter „auf den Weg der Tugend“ zurückfindet oder weil er dahin „geschoben“ wird und auf Dauer der regelmäßigen Impulssetzung bedarf (nicht so schön, aber machbar, wenn Sie Wert auf seine Weiterbeschäftigung legen und Ihre Emotionen rausnehmen) – oder ob Sie sich aktiv von ihm trennen möchten.

Gehen Sie mit Ihren Ambivalenzen bewusst um. Ein typischer Fall, der einen hin- und herschwanken lässt, ist z. B. Gero Müller, Mitte 30, lange Betriebszugehörigkeit. Er ist junger Familienvater und lässt in den Leistungen nach. Er hat viele Fehlzeiten und ist psychisch und physisch wenig belastbar, befindet sich in ärztlicher Behandlung/Beratung. Im Augenblick kann er nicht mehr weiter gefordert werden. Sie als PDL helfen ihm mit Rückkehr- und Personalgesprächen, in denen Sie ihm Orientierung und Halt geben und ihn durch klare Vorgaben und Warnsignale daran hindern, noch weiter „abzurutschen“.

Gehen Sie fair und systematisch vor – so versteht das Team den Weg, den Sie gehen, und es gibt keinen Vertrauensbruch zu Ihnen:

1. Schätzen Sie die Möglichkeiten und Fähigkeiten eines solchen Mitarbeiters mit ihm gemeinsam ein, legen Sie das angestrebte Leistungsprofil mit ihm fest.
2. Differenzieren Sie die Anforderungen vor dem Hintergrund der vereinbarten Ziele.

» *Beobachten Sie Ihre Mitarbeiter gezielt und bieten Sie Perspektiven an. Welche das sind, hängt von dem Potenzial und der Lebenssituation des Mitarbeiters ab.*

3. Ein Mitarbeiter, der seine Ziele nicht erreicht, der Absprachen nicht einhalten kann, bei dem die Passung nicht ausreicht, erhält die Möglichkeit zur Selbsterkenntnis und Korrektur in einem überschaubaren Zeitrahmen von maximal neun Monaten. Wenn diese Korrektur nicht gelingt, ist er darauf vorbereitet, dass es mittel- bzw. langfristig in dieser Organisation keine geeignete Perspektive für ihn gibt.

FAIR PLAY ZAHLT SICH AUS – IMMER!

Vereinbaren Sie mit Ihrer Mitarbeitervertretung ein gestuftes Verfahren zur Förderung und Unterstützung von Mit-

arbeitern, die Probleme (z. B. mit Fehlzeiten) haben und gehen Sie transparent und gerecht vor. Vermeiden Sie Schnellschüsse, Bauchentscheidungen und unnötige Verschärfungen schwieriger Prozesse durch Drohgebärden und Kraftmeierei. Wenn Sie Ihre wortstark angekündigten Maßnahmen nicht durchsetzen können, verlieren Sie Ihr Gesicht und das Vertrauen der Mitarbeiter.

Wichtig ist, alle Schritte und Absprachen zu protokollieren, damit Sie im Konfliktfall den Nachweis über die Korrektheit des Vorgehens erbringen können. Ein so informierter Mitarbeiter ist nicht überrascht, wenn Sie ihm sagen müssen, dass Sie begründeterweise an einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht interessiert sind. Geben Sie ihm Zeit, eine Entscheidung zu treffen, aber prüfen sie auch nach. Oftmals schaut er sich dann schon selbst nach Alternativen um. Wenn nicht, bleiben Sie fair: Halten Sie das transparente und wenig aggressive Verfahren durch.

Ein Auflösungsvertrag mit fairem Zeugnis und angemessener Abfindung zerschlägt häufig weniger Porzellan als der „harte“ Weg, den Sie dann doch vor dem Arbeitsgericht oft nicht durchsetzen können.



KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
www.kaemmer-beratung.de
E-Mail: info@kaemmer-beratung.de