Aus Betroffenen Beteiligte machen
01.06.2011 | 14:30 Uhr

Kundenfokussierte Mitarbeiterführung – Schritt 1

Wer von Mitarbeitern unternehmerisches Handeln will, muss sie an unternehmerisches Denken heranführen.

"Erkläre es mir und ich werde es vergessen. Zeige es mir und ich werde mich erinnern. Lasse mich daran teilhaben und ich werde es verstehen." So lautet eine Weisheit des chinesischen Philosophen Konfuzius aus dem fünften Jahrhundert vor Christus. Tragen die Manager ihr Sonntagsgesicht, dann nicken alle fleißig und brav. Klar, das haben sie auch schon gehört: aus Betroffenen Beteiligte machen, ein alter Hut.

Doch kaum ist Montag, wird wieder fleißig angewiesen und kontrolliert. Abgehobene Vorgaben werden von ganz oben zum Mittelmanagement herabdiktiert (" … und sorgen Sie dafür, dass das genauso umgesetzt wird!") und von dort zu den Mitarbeitern durchgereicht. Diskussion zwecklos. Oder schlimmer noch: Der Vorgesetzte verbündet sich mit seinen Mitarbeitern gegen die Chefetage ("Ich war ja auch dagegen, aber die wollten das so."). Und was sagt der Arbeitssoziologe Rudolf Schmidt dazu? "Sich mit etwas zu identifizieren, das man nicht selbst festgelegt hat, ist fast unmöglich."

Aus Betroffenen Beteiligte machen

Wer von Mitarbeitern unternehmerisches Handeln will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Hierzu sollen strategische Hintergründe, betriebswirtschaftliche Ergebnisse und vor allem Erfolge so transparent wie möglich an alle Beschäftigten kommuniziert werden. Nur ganz wenige hochstrategische Informationen, die sogenannten Kronjuwelen, bleiben dem Führungskreis vorbehalten.

Ziel und Zweck nicht zu kennen, das demotiviert. Treibende Motivation hingegen entsteht insbesondere dann, wenn Resultate zeitnah sichtbar gemacht werden. Um dies mit einem Beispiel des Bestseller-Autors Ken Blanchard zu verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Kegeln. Die Kugel rollt, doch vor den aufgestellten Kegeln hängt ein Tuch. Sie hören zwar Kegel

fallen, aber das genaue Ergebnis bleibt Ihnen verborgen. Wie lange hätten Sie wohl Spaß an diesem Spiel?

Mitarbeiter als Mitgestalter

Die Methoden, Mitarbeiter zu involvieren und zu Mitgestaltern zu machen, sind zahlreich. Sie können in entsprechenden Workshops trainiert werden. Die Zeit dafür ist bestens investiert, denn auf diese Weise werden Aktionen nicht nur praxisorientierter und facettenreicher, sondern auch engagierter umgesetzt. Die Vorteile im Einzelnen:

- Durch das systematische Einholen von Meinungen und fachlichem Rat, durch die Vielfalt von Ideen und durch die aktive Mitarbeit passender Teilnehmer stehen Entscheidungen auf einer breiteren Basis.

- Gegenseitiges, hierarchie- und abteilungsübergreifendes Abstimmen und Konsultieren schafft eine Kultur der Wertschätzung, der Transparenz, des Vertrauens und der Partnerschaft. Es verstärkt außerdem ein Verständnis für die Arbeit der Anderen.

- Alle in den Prozess involvierten lernen voneinander. So vergrößert sich das Wissen und Können im gesamten Unternehmen. Jeder Beteiligte ist gleichzeitig Berater und Lernender.

- Involvierte Mitarbeiter fühlen sich besser, ihre Arbeitsfreude steigt, sie zeigen mehr Verantwortungsbereitschaft und erzielen bessere Ergebnisse. Nicht zu reinen Befehlsempfängern degradiert (und damit entmündigt) zu werden heißt: Kontrolle über sein Leben zu haben.

- Wer sich als Teil des Entscheidungsprozesses sieht, wird sogar eher bereit sein, auch unangenehme Entscheidungen mitzutragen.

Insbesondere kundenrelevante Aktionen sollten gemeinsam mit den kundennahen Mitarbeitern entwickelt werden, anstatt alles vorzugeben. Sonst heißt es schnell: "Die feinen Herren da oben haben doch überhaupt keine Ahnung, was hier unten los ist!" Und dann wird den feinen Herren, mehr oder weniger subtil, sehr bewusst oder auch völlig unbewusst bewiesen, dass es genau so nicht geht.

Oder man ergibt sich mit einem schulterzuckenden "muss ja" unwillig in sein Schicksal. Druck erzeugt Gegendruck - oder Passivität und Rückzug. Nur: Interne Kriegsschauplätze und desinteressierte, lethargische Nichtswoller können sich die Unternehmen gerade heute beim besten Willen nicht leisten.

Mitarbeiter an Strategie-Meetings beteiligen

In vielen Unternehmen ist es inzwischen üblich, die Jahresstrategie im Führungskreis gemeinsam zu entwickeln. Hierzu sollten im Vorfeld nicht nur sekundäre Marktstudien betrieben, sondern vor allem auch die Mitarbeiter konsultiert werden. Web-basierte Infrastrukturen wie Foren, Wikis und Blogs bieten heutzutage sogar riesigen Organisationen jede Menge Möglichkeiten, sich von den Beschäftigten beraten zu lassen und die komplette Belegschaft in die Weiterentwicklung des strategischen wie operativen Geschehens aktiv einzubinden. Die so gewonnenen Inhalte werden dann in Strategiemeetings verdichtet und aufbereitet.

In meiner Beratungspraxis empfehle ich den Chefs, sich dabei im Hintergrund zu halten. Die Führungsspitze spricht erst zum Schluss und ergänzt nur noch die Aspekte, die fehlen und wichtig sind. Ich habe eine ganze Reihe solcher Sitzungen begleitet und war immer wieder überrascht, wie viel von dem, was die Geschäftsleitung sowieso vorhatte, von den Mitarbeitern selbst eingebracht und vorgeschlagen wurde. Hatte hingegen der Boss seine Strategie bereits vorweg verkündet, ging

alles in seine Richtung. Der Ideenoutput war mager und die Stimmung lustlos. Jeder funktionierte wie schaumgebremst.

Flexibilität ist entscheidend

Die schließlich verabschiedeten Ziele und Maßnahmen sind nun keine Dogmen, an die man sklavisch gebunden ist. So wie man die Segel neu setzt, wenn der Wind aus einer anderen Richtung weht, so sind Vorgaben beweglich zu halten und einmal getroffene Entscheidungen bei Bedarf zu justieren. Auch dies wird wiederum mit den Mitarbeitern besprochen. Natürlich kann nicht alles und jedes kreuz und quer im Unternehmen lang und breit diskutiert werden. Manchmal ist blitzschnelles Handeln erforderlich. Es ist dann aber auch klipp und klar zu sagen, dass eine solche Entscheidung nicht diskutierbar ist.

Dabei sei unbedingt angeraten, eine Begründung zu geben, weshalb es zu einer solch ‚einsamen' Entscheidung kam. Erhält unser Hirn nämlich keine Erklärungen, füllt es Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Hirngespinste, Mutmaßungen und Gerüchte mit manchmal verheerenden Folgen. Menschen hoffen zwar immer auf das Beste, befürchten aber viel öfter das Schlimmste. Und wegen all ihrer Angst tun die Leute dann oft so gut wie gar nichts mehr. (oe)

Die Autorin Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Management-Consultant, gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Die mehrfach ausgezeichnete zehnfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: [1] www.anneschueller.de

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008:

Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage, Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Orell Füssli, Zürich, 3. akt. Auflage 2011, 26,50 Euro, 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Das Hörbuch zum Thema:

Anne M. Schüller: Die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten, Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro, ISBN: 978-3939621898

Enthaltene Links:
[1] http://www.anneschueller.de/

→ schliessen

© Copyright IDG MAGAZINE MEDIA GMBH München

IDG-Publikationen im Internet
CIO - ChannelPartner - COMPUTERWOCHE - GamePro
GameStar - IDG-Verlag - MacWelt - PC-Welt - tecChannel