

2.2 Zielorientierte Führung und Motivation

Baustein:

Zielorientierte Führung und Motivation

Die Leitsätze:

- Streben Sie nach Perfektion.
- Lernen Sie von den Besten.
- Die Führungskräfte sind der Motor des Verbesserungsprozesses.
- Fördern Sie eine Unternehmenskultur, die Verbesserungsprozesse unterstützt.
- Arbeiten Sie mit wenigen sinnvollen Kennzahlen.
- Fördern und fordern Sie Umsetzung.
- Investieren Sie in die Qualifizierung.

Führung ist eine fundamentale Managementaufgabe. Darüber herrscht weitgehend Konsens. Bei der Frage nach dem „wie?“ allerdings scheiden sich die Geister. Das Spektrum der Meinungen reicht von einem rigiden Weisungsverständnis des Managements bis zu einem lockeren „laissez faire“, das die sozialen Kompetenzen stark betont. Sicher ist, dass Führung nicht ohne grundsätzliche Ausrichtung, ohne Ziele funktionieren kann. Wobei wir Ihnen an dieser Stelle den klugen Spruch von den segelnden Schiffen ersparen möchten. In der industriellen Praxis hat sich das „Management by Objectives“, das „Führen mit Zielen“ längst durchgesetzt. Zumindest auf dem Papier. Im Laufe der letzten zehn Jahre sind in vielen Unternehmen ganze Zielsysteme und Zielentfaltungsprozesse entstanden, die darauf abzielen, Einzelziele zu harmonisieren und Widersprüche auszuschließen. Zielvereinbarungsgespräche gehören heute zur Arbeitsroutine der meisten Führungskräfte. Aber mit Gesprächen ist es nicht getan.

Führung beinhaltet den Versuch, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen. Diese Verhaltensorientierung hat allerdings zwei Seiten, betrifft sie doch das Verhalten der Führenden ebenso wie das der Geführten. Und hier gibt es häufig augenfälligen Handlungsbedarf. In vielen Unternehmen gehört es zum Pflichtprogramm für Führungskräfte, an Workshops und Präsentationen der Belegschaft teilzunehmen. Wer diese Teilnahme dazu nutzt, endlich die Dateistruktur in seinem Laptop zu ordnen, signalisiert durch sein Verhalten Desinteresse und wird sich schwer tun, die Erfüllung der im Workshop vereinbarten Ziele einzufordern.

Führungsexperten ziehen die Ansicht in Zweifel, man könne mündige Mitarbeiter wirklich durch externe Impulse nachhaltig motivieren (Sprenger, Mythos Motivation). Mag sein. Aber man kann jeden Mitarbeiter durch eigenes Fehlverhalten demotivieren

und durch mangelnde Zielverfolgung verwirren. Schon deshalb ist uns zielorientierte Führung und Motivation als Managementaufgabe so wichtig.

Führen ...

Der Führungsbegriff geriet historisch bedingt in Misskredit. Dabei kann in Wahrheit keine Organisation ohne jemanden auskommen, der Verantwortung übernimmt und die Richtung vorgibt. Nüchtern betrachtet beinhaltet das die sachlogische, rationale Aufgabe der Koordination. Erschwerend kommt allerdings hinzu, dass in einem Unternehmen nicht nur abstrakte Dinge zu koordinieren sind, sondern Aufgaben, Leistungen und Leistungsträger, also Menschen. Die soziale Dimension oder Verhaltensseite ist untrennbar mit dem Führungsbegriff verbunden.

Wenn Sie eine Fabrikhalle oder ein Großraumbüro betreten, können Sie fast auf den ersten Blick Rückschlüsse auf das Führungsverhalten ziehen: Schlendrian und schlechte Stimmung lassen sich fast mit Händen greifen, die Mitarbeiter wursteln lustlos und mit hängenden Köpfen in einer wirren Arbeitsumgebung vor sich hin. Hier liegt in fast allen Fällen ein Führungsproblem vor.

... und motivieren in schweren Zeiten

Ist der Standort Deutschland nur durch den Einsatz von Motivationskünstlern zu retten? Was für den Fußball gelten mag, ist in der Wirtschaft doch zu bezweifeln. Hier heißt die primäre Aufgabe: die Rahmenbedingungen für Leistung schaffen und selbst Vorbild sein.

Arbeit ist zentraler Bestandteil unseres Lebens. Im Idealfall bietet sie zahlreiche Entfaltungsmöglichkeiten. Und sie sorgt dafür, dass ein Mensch mit sich und seiner Existenz zufrieden ist. Doch was, wenn aus Arbeitslust Arbeitsfrust wird?



Abb. 2: Zielorientierte Führung und Motivation als Managementaufgabe

Unternehmen und Führungskräfte stehen heute enorm unter Druck. Aber wie gelangen Unternehmen zur „hohen Schule“ der Mitarbeiterführung? „Charakter geht vor Fach“. Die Erfolgreichen legen Wert auf bestimmte Eigenschaften. Die wichtigste: selber Vorbild sein. Das heißt, dass ich das, was ich meinen Mitarbeitern an Leistung und an Verhalten abverlange auch selbst vorlebe. Basistugenden sind: Offenheit, Ehrlichkeit, Berechenbarkeit.

„Zu viele Manager motivieren nur mangelhaft“ stand in der Ausgabe Nr. 43 von „Produktion“. Wir zitieren: „Unternehmen verbessern ihre Geschäftsergebnisse dann, wenn Führungskräfte mehr Leistung von Mitarbeitern fordern, sie motivieren und langfristig an das Unternehmen binden. Fehlanzeige in Deutschland. Vielfach ist ein dafür notwendiges ‚Performance Management‘ nicht vorhanden.“

Performance, Leistung, ein wichtiges Stichwort. Unternehmen, die die Nase vorn haben, überlassen auch die Ausbildung ihrer „Vor-Bilder“ nicht dem Zufall. Sie entwickeln ihre Führungskräfte in Sachen Führung. Und sie rücken ihre Mitarbeiter in die Mitte – das wichtigste Kapital. Denn motivierte Mitarbeiter sind die Keimzelle für Innovations- und Veränderungskraft. Und die Erwartungen an die Mitarbeiter sind hoch. Und sie werden künftig wohl noch steigen. Das Motto lautet: „Fördern und fordern“. Letzteres eine Tugend, die in der Vergangenheit häufiger in Vergessenheit geraten schien. Gefordert wird Fachkompetenz (denn ohne die ist alles nichts), Teamfähigkeit (weil Einzelgängertum out ist), die Bereitschaft zu lernen – und Eigeninitiative.

Aber das ist noch nicht alles. Viele Führungskräfte erwarten auch die Offenheit, Bewährtes in Frage zu stellen und neue Wege zu gehen. Wir kennen Führungskräfte, die sich als „kreative Zerstörer“ verstehen: Sie haben neue Strukturen, neue Prozesse umgesetzt, ein neues Arbeitssystem entwickelt – um dann ihren Leuten zu sagen: „Wir müssen nochmals grundsätzlich an diese Sache herangehen und mindestens 20% Verbesserung erzielen.“ Die Botschaft ist klar: Das, was das Team bereits geleistet hat und was vor einem Jahr richtig war, stellen sie auf diese Weise wieder in Frage.

Eine Hochleistungsorganisation aufbauen

Zielorientiertes Führen lautet also das Thema. Will sagen: Unternehmen sind dem Leistungsprinzip verpflichtet. Durchschnittsleistungen reichen nicht mehr aus. Jeder Mitarbeiter muss sein Bestes geben.

In jedem Unternehmen, ob groß oder klein, ist die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der Begriff „Arbeit“ ist mit Bedacht gewählt – ein „Job“ ist etwas anderes. Mitarbeiter in diesen Unternehmen haben keinen „Job“, sie haben einen Beruf, fast eine „Berufung“. Positive Einstellung führt zu guten Leistungen. Nirgends ist diese Regel so wichtig wie dort, wo die Mitarbeiter ständig in direktem Kundenkontakt stehen.

Setzen Sie auf die richtigen Führungskräfte. Können Ihre Führungskräfte ihre Leute führen und ihre Rolle wahrnehmen? Wenn Sie Leute haben, die nicht mitziehen und immer und überall mehr blocken als Dinge voranzutreiben, sollten Sie sich vielleicht überlegen, ob Sie sich nicht von ihnen trennen wollen.

Ihre Führungskräfte müssen Vorbilder sein. Stichwort Arbeitsplatzorganisation: Beim Chef geht's los. Und wer bestimmte Dinge einfordert, aber selber nicht praktiziert, ist ausgesprochen unglaubwürdig.

Leidenschaft. Die Führungskräfte sollen das Unternehmen nicht nur gut kennen. Sie sollten sich auch leidenschaftlich für seinen Erfolg engagieren.

Vorantreiben und monitoren. Sie kennen sicherlich den Ausdruck „ein Produktionssystem betreiben“. Be-treiben ist uns zu schwach, deshalb streichen wir die Vorsilbe: treiben gefällt uns viel besser. Treiben bedeutet, Verbesserungen mit Energie und Engagement voranzubringen, nicht locker zu lassen.

Interesse zeigen. Führungskräfte sollten vollzählig anwesend sein, wenn das Team neue Lösungen präsentiert. Und zwar vor Ort. Führungskräfte sollen sich Lösungen ansehen, loben, kritisieren (konstruktiv) und deutlich zeigen, dass ihnen wichtig ist, was das Team entwickelt hat. Und sie sollten es auch vermeiden, nebenher zu telefonieren, den Raum zu verlassen oder sich mit anderen Dingen zu beschäftigen.

Streben Sie nach Perfektion!

„Details bestimmen, was Perfektion ist. Aber Perfektion ist mehr als nur ein Detail.“ So jedenfalls lautete die Meinung von Frederick Henry Royce (1863-1933), der als 21-jähriger mit einem Freund die Firma F.H. Royce & Co, gründete. Dort wurden zunächst Türklingeln und Dynamos gefertigt. Genervt über die mangelnde Zuverlässigkeit eines Autos, das er gebraucht gekauft hatte, baute er sein eigenes. Der Rest der Geschichte ist bekannt.

„Nach Perfektion streben“ meint zielgerichtet, unbeirrt und konsequent vorgehen und umsetzen – damit das Unternehmen jeden Tag etwas besser wird. Es bedeutet im Unternehmensalltag nach neuen Wegen zu suchen, um die Durchlaufzeit zu verkürzen, Wege zu optimieren, Kosten zu senken, Dinge heute besser zu machen als gestern. Es bedeutet zu lernen (auch zu verlernen – das ist fast noch schwieriger), sich kontinuierlich anzustrengen, um immer besser zu werden, jeden Tag seine Trägheit zu überwinden. Schauen Sie sich Spitzensportler an (oder Akrobaten im Zirkus oder Musiker). Dinge, die so leicht aussehen, sind hart erarbeitet, in tausenden von Übungsstunden, begleitet von Frust und Rückschlägen. Aber der Blick ist nach vorne gerichtet.

Sie kennen sicherlich auch diejenigen, die schnell mit dem Spruch „Nobody is perfect“ bei der Hand sind. Und es gibt leider Unternehmen, die sich mit diesem Slogan abfinden. Andere wissen, dass sie nicht perfekt sind, aber sie streben danach, perfekt zu werden. Dazu benötigen Unternehmen auch Mut zur Veränderung, nämlich die Dinge anzugehen. Der fehlt häufig völlig. Nach Perfektion streben geht nur, wenn die Führungskräfte den Mut dazu haben. Dazu muss jeder seine „Komfortzone“ verlassen. Denn niemand verändert gerne (wenn wir einmal ehrlich sind), weil jeder gerne seinen täglichen, bekannten Ablauf hat. Es kommt aber gerade darauf an, verändern zu wollen und dies auch offen, of-

fensiv und überzeugend zu kommunizieren. Wenn aber schon die Führungskraft sagt, „Ich weiß auch nicht so recht, ob das was wird“ – dann ist das Scheitern vorprogrammiert.

Nach Perfektion streben bedeutet auch, „unzufrieden“ zu sein mit dem Bestehenden. Wir kennen Unternehmen, in denen die Dinge beständig hinterfragt und weiterentwickelt werden. Um nicht missverstanden zu werden: Teams sollen ihre Erfolge auch feiern. Aber seien Sie immer kritisch mit dem, was Sie erreicht haben und stellen Sie sich die Frage, was Sie tun sollten, um noch besser zu werden? Der Ist-Zustand ist immer der schlechteste. Beginnen Sie dort, wo es am dringlichsten ist. Denken Sie aber daran, dass sich Mitarbeiter auch entwickeln können müssen. Unternehmen benötigen Zeit, um von einem gewissen Ausgangspunkt auf Best Practice-Niveau zu kommen. Dies bedeutet demnach, beispielsweise sechs Monate lang in einem 50%-optimierten System zu arbeiten – um zu gegebener Zeit dann jedoch weiter daran zu arbeiten und zu optimieren. Manche Unternehmen haben Jahrzehnte benötigt, um da zu stehen, wo sie jetzt sind.

Nutzen Sie Evolutionsstufen und gehen Sie in die Breite, anstatt immer nur in einem Bereich zu optimieren. Nur so können sie einen Flächeneffekt erzielen.

„Kreative Erneuerung“. Machen Sie „kreative Erneuerung“ des Bestehenden zu Ihrem Motto. Bleiben Sie nicht stehen, sondern treiben Sie die Dinge voran. Es gibt Weltklasse-Unternehmen, die eine Vielzahl von Preisen gewonnen – und dennoch weiter daran gearbeitet haben, um noch besser zu werden.

Standards. Verwenden Sie Standards in Ihrem Unternehmen. Fordern Sie ein, dass sie eingehalten und weiterentwickelt werden.

Lernen Sie von den Besten!

Wenn Unternehmen auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten sind, stellt sich die Frage, ob sie sich bestehendes Wissen zunutze machen oder neues Wissen entwickeln wollen. Mittelständischen Unternehmen fehlen häufig die personellen und zeitlichen Ressourcen, um neue Konzepte und Modelle entwickeln zu können. Aber weil der Wettbewerbsdruck wächst, ist jedes Unternehmen gezwungen, sich mit innerbetrieblichen Abläufen, mit neuen Methoden und Konzepten auseinanderzusetzen. Denn nur so kann die eigene Position stabilisiert und, wenn nötig, verbessert werden.

Viele Führungskräfte haben erkannt, dass auf der Suche nach exzellenten Leistungen das Rad nicht ständig neu erfunden werden muss. Denn eines ist klar: gut kopiert ist besser als schlecht selbst erfunden. Gutes von anderen abzuschauen erspart Zeit und Geld. Außerdem können Fehlschläge vermieden werden, wenn bewährte Prozesse mit anderen Unternehmen verglichen werden. Von Best Practice zu lernen und vorbildliche Ansätze modifiziert zu übertragen ist keine triviale Aufgabe.