



”Woher sollte ich das denn wissen?”

Von VA-Trainer Kai Braake

Was tun, damit Mitarbeiter mitdenken?

”Am besten mach’ ich das auch noch selber”, stöhnt Verkaufsleiter Werner und ärgert sich über seinen Mitarbeiter Grünwald. ”Kann der sich denn nicht mal klarer ausdrücken”, denkt hingegen Grünwald und ist beleidigt. Grund der Misere: ein verpatzter Auftrag.

Werner ging in Urlaub und hatte Grünwald beauftragt, mehrere Angebote rauszuschicken. Dabei sollte die Anfrage von Firma Klemm besonders zügig beantwortet werden. Grünwald entdeckt jedoch: Firma Klemm fragt 2 Tonnen an, und die Konditionenliste ist eindeutig: Keine Angebote unter 15 Tonnen. Also wartet er, bis Werner aus dem Urlaub wiederkommt, um zu klären, ob diesmal eine Ausnahme gemacht werden soll. Firma Klemm hatte allerdings in der Zwischenzeit ein anderes Angebot eingeholt und beim Wettbewerber bestellt. Was Grünwald nicht wusste: Die 2 Tonnen sollten lediglich eine Probelieferung für ein anstehendes Großprojekt sein.

Solche und ähnliche Situationen werden von den Führungskräften in den VA-Trainings immer wieder geschildert. Häufig mit einem massiven Vorwurf gegen den Mitarbeiter: ”Man muss doch erwarten können, dass ein Verkäufer...”.

Dabei sind es nur allzu oft die unklaren Informationen der Führungskraft, die dazu führen, dass Mitarbeiter Fehler machen. Auch in unserem Beispiel ist der Ärger des Verkaufsleiters zwar durchaus verständlich. Doch trägt die Schuld an der Sache wirklich Grünwald? Sollte Werner sich nicht vielleicht auch an die eigene Nase packen? Denn wäre Grünwald besser über die Hintergründe informiert gewesen, hätte er mit Sicherheit anders gehandelt.

Was steckt dahinter?

Nur wenn der Mitarbeiter auch genau weiß, welche Wirkung mit dem, was er tun soll, beabsichtigt ist, kann er so handeln, wie es von ihm erwartet wird:

- Was ist der Grund für seine Aufgabe?
- Welche Hintergründe hat die ganze Angelegenheit?
- Um was geht es bei dieser Sache noch?

Mitdenken ermöglichen!

Wenn Sie als Führungskraft Ihrem Mitarbeiter nicht nur die Ziele, sondern auch die beabsichtigte Wirkung verdeutlichen, erreichen Sie, dass er situativ mitdenken kann. Sie geben ihm Handlungsspielräume und steigern seine Motivation. Weiterhin haben umfassende Informationen den Vorteil, dass Sie nicht ständig und überall dabei sein müssen und somit Zeit für neue Aufgaben gewinnen.

Welche Informationen braucht der Mitarbeiter sonst noch, um genau zu wissen, was er tun soll? Auf drei Punkte kommt es an:

- Bis wann ist die Aufgabe zu erledigen?
- Welcher Umfang ist erforderlich? Wieviel? Wie oft?
- Welche Qualität ist gefordert? Was wollen Sie wirklich erreichen?

Was tun, wenn das alles nicht nützt?

Doch selbst wenn Sie Ihre Hausaufgaben gründlich gemacht haben, kommt es immer wieder vor, dass der Mitarbeiter Aufgaben nicht so erledigt, wie Sie es erwarten. Eine häufige Ursache: Die Führungskraft vermutet lediglich, dass der Mitarbeiter weiß, was er warum zu tun hat. In Wirklichkeit steckt er aber in den Details seiner Aufgabe doch noch nicht voll drin. Deshalb:

- Ziele und beabsichtigte Wirkung immer und immer wieder aufs Neue mit dem Mitarbeiter besprechen! Auch wenn Sie denken, dass er ihre Erklärungen längstst kapiert haben müsste.
- Vereinbaren Sie darüber hinaus als Spielregel mit dem Mitarbeiter: Er ist dafür verantwortlich, die beabsichtigte Wirkung seiner Aufgabe bei Ihnen nachzufragen.
- Kündigen Sie im Extremfall, also bei wiederholten Nachlässigkeiten oder groben Fehlern, Sanktionen an. Doch Vorsicht: Gehen Sie dabei nicht nach der Holzhammer- Methode vor, sondern fein abgestuft. Negative Sanktionen müssen richtig dosiert werden, um unerwünschtes Verhalten angemessen korrigieren zu können. (Tipps und Hinweise zum Thema "Sanktionentreppe" können Sie bei der VA-Akademie anfordern.)

Die Vorteile einer exakten Leistungsvereinbarung liegen klar auf der Hand: Der Mitarbeiter kann Aufgaben selbständiger erledigen. Das bedeutet für Sie als Führungskraft weniger Arbeit und steigert Ihre Effizienz. Außerdem lassen sich Mitarbeiter nur anhand eindeutig definierter Vereinbarungen mit allen oben genannten Angaben richtig bewerten. Eine deutliche Zielvereinbarung liefert somit erst die notwendige Basis für konstruktive Anerkennungs- und Kritikgespräche.

Kneifen verboten!

Doch "Vorsicht": Klarheit zwingt auch zu Konsequenz. Weicht ein Mitarbeiter von den klar definierten Zielen ab, muss die Führungskraft dann auch wirklich handeln. Das kann unter Umständen auch mal unangenehm werden. Aber Sie wissen ja: Ein Teil des Gehalts von Führungskräften gilt als Schmerzensgeld!

VA-Akademie für Führen und Verkaufen GmbH
Hauptstraße 123
65843 Sulzbach / Taunus
Telefon 06196 6000-0
Fax 06196 6000-99
E-Mail: kontakt@va-akademie.de
www.va-akademie.de