

Das auch noch?

Das, was Sie als Unternehmer besonders umtreibt, ist die Weiterentwicklung Ihrer Firma. Sie haben längst verstanden, dass es Ihre Hauptaufgabe ist, an Ihrer Firma zu arbeiten und nicht in ihr. Das ist Ihr Tagesgeschäft. Anders bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die meistens einer gewissen Routine folgen, die sie in vielen Fällen komplett auslastet, oft sogar überlastet.

Jetzt kommen Sie mit einem Ihnen überaus wichtigen, strategischen Projekt zu einem ebensolchen Mitarbeiter, der sich (geföhlt) bei 110 Prozent Auslastung bewegt, und möchten diesen in das Projekt mit einbinden. Auch ohne hellseherische Fähigkeiten kann man die Reaktion voraussagen: „Das auch noch!“. Wenn er es denn aus Respekt vor Ihnen nicht ausspricht, denken tut er es zumindest. Was jetzt passiert, ist der Klassiker. Ihr Mitarbeiter wird Ihren Auftrag annehmen und Ihnen zusichern, diesen nach bestem Wissen und Gewissen auszuführen. Gleichzeitig aber wird er annehmen, dass Sie wissen, dass er überlastet ist und irgendetwas anderes dafür liegenbleiben muss. Er wird denken: „Der Chef muss doch wissen, dass ich dann für mein Tagesgeschäft weniger Zeit habe.“ Er wird es denken, aber möglicherweise nicht aussprechen. Irgendwann, oft Wochen später, wird offenkundig, dass da etwas liegengeblieben ist. Nur dann ist es eben meistens zu spät, der Schaden groß und die Gesichter lang.

Um diesem Fall vorzubeugen und um gleichzeitig eine dauerhafte Überlastung der Mitarbeiter zu vermeiden, brauchen wir zweierlei. Zum Einen muss der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass er sein Tagesgeschäft im Griff hat und die Dinge so macht, wie sie richtig sind. Das setzt voraus, dass es eine klare Vereinbarung über die Qualität gibt, also die Art und Weise, wie die tägliche Arbeit (Tagesgeschäftsziele) getan werden soll. Denn das „Wie“ bestimmt

über richtig oder falsch. Zum Zweiten ist eine regelmäßige Feedback-Schleife zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erforderlich. Der Mitarbeiter gibt so eine Selbsteinschätzung der Situation ab und zwar in der Rückschau und in der Vorschau.

Immer wieder stellt sich dabei heraus, dass es unterschiedliche Auffassungen über das Tagesgeschäft gibt, und die beiden Parteien einigen sich kurzerhand auf eine neue, präzisere Definition der Tagesgeschäftsziele.

Kommt es nun durch das erwähnte strategische Projekt zu einer Überlastung, dann muss dieser Mitarbeiter bei seinem nächsten Feedback konsequenterweise melden: „Durch die Einbindung in Projekt A konnte ich die Qualität im ‚Verkauf Kugellager‘ nur zu 80 Prozent halten.“ Für die Erreichung dieses Tagesgeschäftsziels setzt er zudem für die Zukunft eine gelbe Ampel. Das bedeutet, er sieht die Zielerreichung auch zukünftig gefährdet. [grün = Ok, gelb = gefährdet, rot = unmöglich] Jetzt kann sich der Vorgesetzte mit seinem Mitarbeiter ins Benehmen setzen und festlegen, wie mit Tagesgeschäft und Projekt zu verfahren ist. Ungeachtet dessen werden bei jedem Feedback Lösungsvorschläge abgefragt, so dass ein Gespräch in der Regel mit der Diskussion über den Vorschlag beginnt.

In der Praxis bedeutet das für jeden Mitarbeiter nur wenige Minuten Aufwand für das monatliche Erfassen des Feedbacks in das elektronische Führungsinformationssystem. Der Rest ist Führung.

Unter dem Strich wird es Ihnen und Ihren Führungskräften leichter fallen, das Unternehmen oder die Abteilung zu führen, denn Sie merken in ihrem elektronischen Cockpit sofort, wenn die Ampeln von Tagesgeschäftszielen oder Projekten auf gelb oder rot springen. Und wenn alles auf grün steht, können Sie entspannt sagen: „Ok, das auch noch.“



Der Transfer von strategischen Projekten an den Arbeitsplatz klappt gut, wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass er sein Tagesgeschäft beherrscht. Wenn nicht, dann kommt es zu Überforderung und zu Widerständen, die den Erfolg des Projekts gefährden. Die Ampelfunktion lässt den Blick in die Zukunft zu. So gelingt es, viele Klippen zu umschiffen.



Stefan Wilhelm Fischer
Certified Leadership
Intelligence Professional



Harald Hagmayer
Geschäftsführer Communic GmbH