

Regelmäßig und richtig Feedback geben

Mitarbeiter smart führen

In vielen Unternehmen ist das Führen mit Zielen zu einer technokratisch gehandhabten Führungsmethode erstarrt - auch weil viele Führungskräfte nicht wissen, wann sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken. Fast jede Führungskraft kennt die SMART-Formel, wie Experte Reiner Voss erklärt. Zumindest hat sie den Begriff schon mal gehört - zum Beispiel in einem Führungsseminar. Denn das sogenannte „Führen mit Zielen“, also das Vereinbaren von Jahreszielen mit den Mitarbeitern und das unterjährige Besprechen der (Zwischen-) Ergebnisse mit ihnen, ist heute Standard im Führungsbereich.

Laut SMART-Formel sollen die mit Mitarbeitern vereinbarten Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Denn nur dann entfalten sie ihre motivierende Wirkung und kann mit ihnen das Handeln der Mitarbeiter und somit der Erfolg gesteuert werden. Viele Führungskräfte wissen nicht, unter welchen Voraussetzungen sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken. Entsprechend technokratisch ist oft ihr Umgang mit ihnen, weshalb das „Führen mit Zielen“ zu einer bürokratisch genutzten Führungsmethode erstarrt.

Ziel oder Absichtserklärung?

Ziele motivieren einen Mitarbeiter, wenn er sich diese selbst gesetzt hat oder diese als für sich wichtig akzeptiert. Inwieweit dies der Fall ist, daran sind im Führungsalltag oft Zweifel angebracht. So zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter auf eine Zielvorgabe seines Vorgesetzten nur mit einem Kopfnicken reagiert. Dann ist unsicher, ob der Mitarbeiter der Vorgabe tatsächlich zustimmt und sich an sie gebunden fühlt. Ähnlich ist es, wenn ein Mitarbeiter



auf die Frage seines Vorgesetzten, was er sich vornimmt, um eine Zielvorgabe zu erreichen, eine so allgemeine Antwort gibt, wie: „Ich will besser werden.“ Oder: „Ich bringe mich stärker ins Team ein.“ Hiermit hat der Mitarbeiter nur eine Absicht formuliert. Was er konkret zu tun gedenkt, um die Zielvorgabe zu erreichen, bleibt offen.

Führung ist gefragt

Auf die steuernde Wirkung von Zielen zu setzen, bedeutet: Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass der Mitarbeiter das Ziel (also das angestrebte Ergebnis) akzeptiert und konkret vor Augen hat, Entscheidungen über den Ressourceneinsatz mit

Blick auf die Zielerreichung trifft, seine Anstrengung erhöht, wenn dies für das Erreichen des Ziels nötig ist, und diejenigen Handlungen auswählt, die der Zielerreichung am dienlichsten sind.

Hierzu muss der Vorgesetzte seinen Beitrag leisten. Zu seinen Aufgaben zählt es, dem Mitarbeiter die Hintergründe der Zielvorgaben zu erläutern. Damit sie verstanden werden und ein Mitdenken möglich wird. Vorgetragene Bedenken ernst zu nehmen und auf sie positiv zu reagieren - das gehört unabdingbar dazu. Der Mitarbeiter setzt sich gedanklich mit der Zielvorgabe auseinander.

Den Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels zu überzeugen. Das setzt voraus, dass die Führungs-

kraft selbst vom Ziel überzeugt ist; des Weiteren, dass sie sich auf das Gespräch vorbereitet und dieses nicht zwischen Tür und Angel führt. Mit dem Mitarbeiter alle Punkte zu besprechen, die die Zielerreichung gefährden könnten: Das erhöht die Realisierungschancen und die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel.



Kommunizieren und nochmals kommunizieren

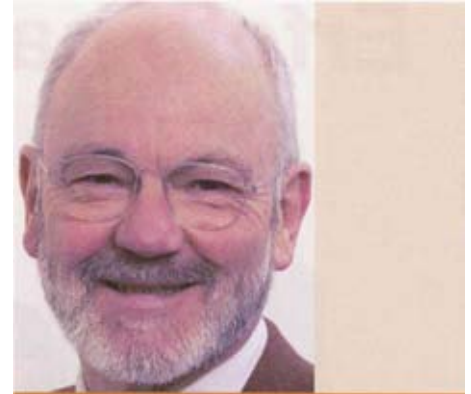
Die Führungskraft sollte zudem in dem Gespräch eine gewisse Haltung zeigen. Sie sollte unter anderem für neue Ideen und unkonventionelle Lösungsvorschläge offen sein. Denn möglicherweise sieht der Mitarbeiter alternative Wege der Zielerreichung. Außerdem sollte die Führungskraft nicht gestresst in das Gespräch gehen und in ihm ruhig und gelassen bleiben. Und wenn der Mitarbeiter Zweifel an der Richtigkeit oder Erreichbarkeit des Ziels hat? Dann sollte die Führungskraft ihm Zeit zum Nachdenken geben und eventuell mit ihm ein zweites Gespräch vereinbaren - statt auf ein Commitment zu drängen.

Mitarbeiter verfolgen ein Ziel nur nachhaltig, wenn sie sich langfristig an dieses gebunden fühlen. Deshalb sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern immer wieder über die vereinbarten Ziele und den Grad der Zielerreichung sprechen. Denn ein Nachfragen auch in informellen Gesprächen zwischen den vereinbarten Reports signalisiert den Mitarbeitern: Das Ziel ist weiterhin wichtig. Und: Ich sollte es weiter verfolgen, denn meine Führungskraft hat es noch auf dem Monitor.

Regelmäßig und richtig Feedback geben

Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern zudem regelmäßig Feedback geben. Feedback kann wie ein Turbo wirken - wenn es zeitnah und sachlich erfolgt. Denn dann erhält der Mitarbeiter rechtzeitig Informationen darüber, ob er „auf Kurs liegt“. Doch Vorsicht! Entscheidend für die Wirkung eines Feedbacks ist die Art, wie es vermittelt wird. Leistungsfördernd ist ein Feedback, das sich unmittelbar auf die Aufgabe oder auf Aufgabedetails bezieht. In diesem Falle richtet der Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit auf das Bewältigen der Aufgabe, und er wird zum Lernen angeregt. Leistungsmindernd hingegen wirken meist Bewertungen, die sich auf die Person des Mitarbeiters beziehen - positiv oder negativ.

„Negative“ Bewertungen wie „Ich erkenne nicht, dass Sie einen produktiven Beitrag leisten“ führen meist dazu, dass sich die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters von der Aufgabe abwendet und er eine Verteidigungshaltung einnimmt. Und „positive“ Aussagen wie „Sie sind spitze“? Sie lösen bei manchen Mitarbeitern Selbstgefälligkeit aus und führt ebenfalls zu einem Absinken ihrer Leistung. Deshalb sollten Führungskräfte neben dem Vereinbaren von Zielen auch das personenbezogene Feedbackgeben trainieren. Außerdem sollten sie sich alleine oder im Kollegenkreis regelmäßig fragen: Warum zeigt mein Mitarbeiter ... (nicht) das gewünschte Verhalten? Und: Warum entfalten meine Worte (nicht) die gewünschte Wirkung? Das heißt: Führungskräfte sollten regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung reflektieren. Denn dann können sie ihr Führungsverhalten optimieren - und somit ihren Beitrag dazu leisten, dass die Leistung ihrer Mitarbeiter und ihres Bereichs steigt.



Voss Rainer

ZUR PERSON

Rainer Voss ist Inhaber des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg. Das Institut bietet das Original „Situational Leadership“-Seminar von Dr. Paul Hersey an, in dem auch das Thema „Führen mit Zielen“ erörtert wird. Außerdem bildet es firmeninterne Trainer zum Thema aus.

www.voss-training.de

Hinweis:

Am 16./17. Juni 2014 führt Voss+Partner in Hamburg ein offenes Seminar „Führungsstile - Situativ führen“ durch.

Weitere Seminartermine: 15./16. September und 8./9. Dezember.