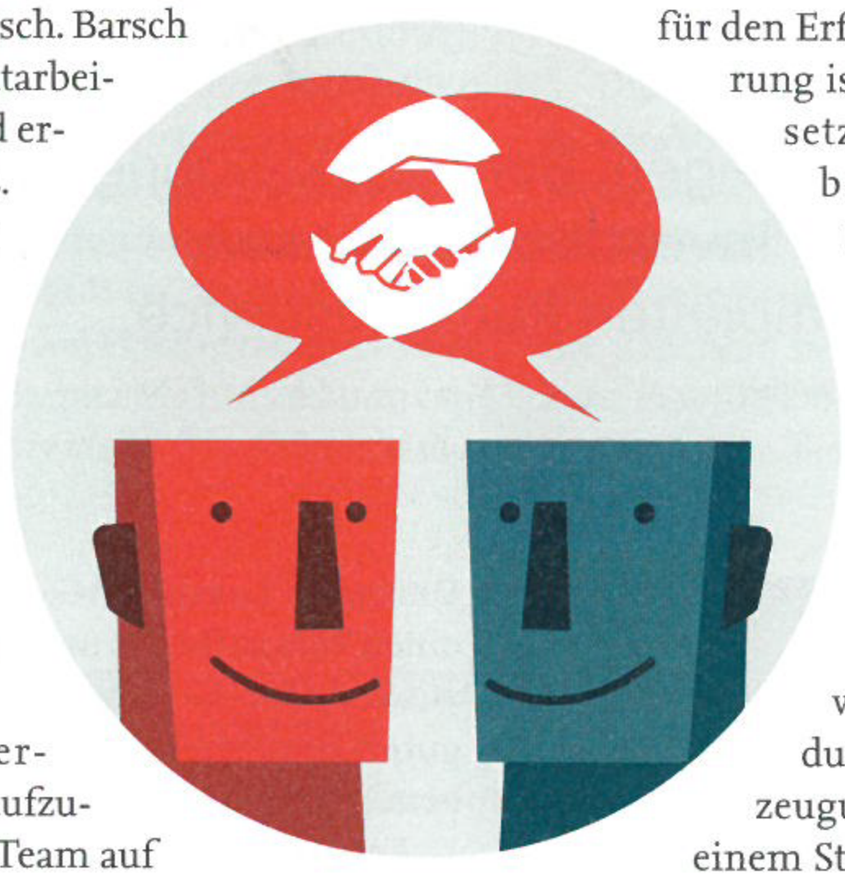
Eine Frage des Klimas

Erstes Ziel jedes Unternehmens ist der Gewinn. Der Weg dorthin führt zur **Frage nach dem Wie.** Das besteht aus vielen kleinen Zielen, die Chef und Mitarbeiter miteinander aushandeln sollten.

Text: Ruth Lemmer

Der Auszubildende blickt mürrisch, während er die Obstkiste nach Äpfeln mit braunen Stellen durchforstet. Die Kassiererin grüßt den Kunden nicht, bevor sie die Ware über den Scanner zieht. Der Verkäufer wirkt zugeknöpft, als die Kundin ihn um Rat fragt. Das alles macht den Filialleiter unwirsch. Barsch weist er seine Mitarbeiter zurecht – und erreicht gar nichts.

Denn es ist offensichtlich: Er steht selbst nicht hinter dem formulierten Ziel, offen, höflich und freundlich mit Menschen umzugehen.



Solche Widersprüche gilt es aufzulösen, wenn ein Team auf das Ziel Kundenorientierung eingeschworen werden soll. Dabei helfen zwei Dinge: Selbstreflexion und das Wissen um den Zusammenhang von Ziel und Motivation. Denn emotional ist der Mensch in seinen Zielen von Vermeidung getrieben, zum Beispiel, wenn er aus Angst vor Kritik Überstunden macht, oder wenn er Annäherung sucht, weil er vom Chef gemocht werden will. Aber um die rationale Ebene anzusprechen, müssen Ziele smart formuliert sein, wenn sie erfolgreich wirken sollen: Smart heißt hier spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert.

Die Beispiele klingen simpel: Der Boden ist gewischt, bevor der erste Kunde kommt. Es stehen keine Kistenberge in den Gängen. Aber auch: Blickt sich ein Kunde suchend um, wird er gefragt, ob er Hilfe braucht. Entscheidend für den Erfolg der Veränderung ist es, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter die Ziele tatsächlich umsetzen wollen.

Diese Lust muss geweckt werden – vielleicht durch einen Bonus, wenn der Gewinn steigt, noch verlässlicher aber durch innere Überzeugung, dass alle an einem Strang ziehen.

So kann es beim Thema Freundlichkeit nicht darum gehen, jedem Kunden ein auswendig gelerntes und schon deshalb unglaubwürdiges „Aber gerne" entgegenzuschmettern. Vielmehr muss sich das Klima im Geschäft so verändern, dass die Mitarbeiter situativ das rechte Maß an Zuwendung ausstrahlen. Ein erster Schritt: Der Chef begrüßt frühmorgens seine Mitarbeiter – mit einem echten Lächeln oder einem frischen Gruß und der ehrlich gemeinten Frage: „Wie geht's?" □

Illustration: Getty Images/erhui1979; Foto: Jurga Graf/www.photo-graf.de

INTERVIEW

„DEN INNEREN ANTRIEB ANSCHMEISSEN"

Drei Fragen an David Dombkowski, Geschäftsführender Gesellschafter der Organisationsberatung Janusteam in Aying bei München

Was muss passieren, wenn Beschäftigte den Sinn ihrer Arbeit nicht sehen?

Dann sollten sie ihre Ziele reflektieren. Sie sind wesentliche Grundlage motivierten Handelns. Allerdings sind wir uns unserer wahren Ziele allzu oft gar nicht bewusst. Wenn wir Veränderungen bei uns oder in unserem Team anstoßen wollen, müssen wir also in erster Instanz unsere Ziele klären, sie klar benennen und gewichten.

Und dann klappt das schon mit der Veränderung?

Solche Ziele zu formulieren, das gelingt mit etwas Übung jedem. Die Ziele dürfen nicht verschwommen, ihre Umsetzung muss messbar sein. Weitaus schwieriger ist es, eine kraftvolle innere Haltung dazu zu finden, die uns motiviert. Also seine Emotionen nicht zum Feind, sondern zum Freund seiner Ziele zu machen.

Was kann mein Gefühl gegen einsichtige Ziele haben?

Vielerlei. Unsicherheit angesichts des unbekannten Neuen – ein extrem mächtiges Motiv gegen Veränderung. Oder auch schlichtweg eine starke emotionale Belohnung meines Handelns im Hier und Jetzt. Ein Ziel mag rational einsichtig sein, emotional attraktiv und damit handlungswirksam wird es erst, wenn der innere Antrieb hinzukommt. Und: Ich muss Vertrauen in die Situation haben.