

Ziel: Motiviert trotz Mehrarbeit

PRAXIS. Der Kölner Leitfaden „Gut führen“ war maßgebend für einen neuen Workshop bei Vodafone. Die Mitarbeiter gestalten dabei ihre Ziele selbst mit.

Von **Uwe Döring-Katerkamp** und **Ingo Schneider**

Wer sich mit Führungskräften unterhält, bekommt häufig den zunehmenden Leistungsdruck zu hören, unter dem diese stehen. Dies geht oft mit einer erheblichen Mehrbelastung für sie und ihre Mitarbeiter einher. Ein Umstand, der nicht unbedingt zu hoher Motivation und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern führt. Genau diese Leistungsbereitschaft wird andererseits aber für den geforderten Erfolg benötigt.

Wie kann man in diesem fordernden Umfeld die Motivation für mehr Leistung erzeugen oder wie schafft man gar das Kunststück, mehr Erfolg mit mehr Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft aufseiten der Mitarbeiter zu verbinden? Antwort: Indem man es erreicht, dass sich die Mitarbeiter selbst als respektierten Teil in die erfolgreiche Arbeit einbringen und sich darin wiederfinden können.

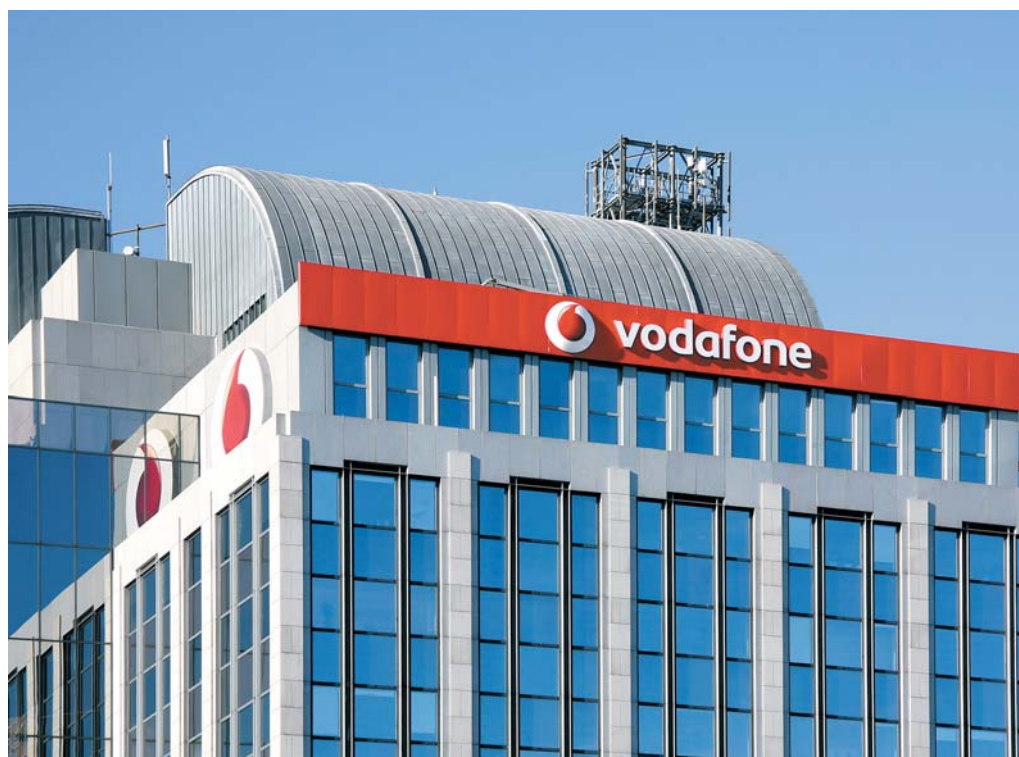
Dabei trägt ein gutes Ergebnis, auf das man stolz sein kann, auch für die Mitarbeiter zu einem guten Teil zur Arbeitszufriedenheit bei. Fast noch wichtiger für

das tägliche Empfinden und die daraus resultierende Leistungsbereitschaft ist für die Mitarbeiter jedoch, wie sie als Menschen mit ihren Ansprüchen im Arbeitsprozess und dessen Gestaltung respektiert und behandelt werden - und zwar in einer Form, die die Mitarbeiter auch spüren.

Die große Herausforderung besteht demnach darin, den angestrebten Erfolg und die daraus abgeleiteten Anforderungen an jeden Beteiligten mit den Ansprüchen der Mitarbeiter an die Form der Arbeit zu verbinden. Wie dies gelingen kann, beschreibt mit dem Kölner Leitfaden ein neues Konzept. Wie dies von Führungskräften direkt und praktisch umgesetzt werden kann, zeigt der Workshop „Motiviert zum gemeinsamen Erfolg“ bei Vodafone.

Kölner Leitfaden „Gut führen“

Primäres und auch legitimes Ziel eines Unternehmens ist es natürlich, erfolgreich zu sein und sich so zu organisieren, dass jeder hierzu optimal seinen Beitrag leistet. Was dabei aber häufig fehlt, ist eine Koordination der Maßnahmen zur Prozessverbesserung mit den Maßnahmen zur Personalentwicklung, das heißt, eine Simultanität von Fra-



Mit Unterstützung des Instituts für angewandtes Wissen hat Vodafone ein neues Workshop-Konzept eingeführt.

© VODAFONE

gen wie zum Beispiel: Wie können wir die Mitarbeiter mit Anerkennung und Respekt im Arbeitsprozess behandeln und motivieren? Wie können wir erfolgreich sein? Auf solche Fragen muss es nicht separate, sondern eine gemeinsame Antwort geben. Dafür hat das Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) in Zusammenarbeit mit Unternehmen wie der Telekom oder Axa den Kölner Leitfaden „Gut führen“ entwickelt.

Eine zentrale Überlegung ist dabei, dass die Leistungsbereitschaft steigt, wenn alle vom erfolgreichen Handeln profitieren. Damit ist zum einen natürlich der ökonomische Erfolg gemeint, was sowohl im Sinne des Unternehmens wie auch der Mitarbeiter ist. Aus der Perspektive der Mitarbeiter kommt jedoch hinzu, wie dieses Handeln, das ja hauptsächlich von ihnen erbracht wird, im Alltag aussieht. Und das heißt eben auch, wie sie selbst darin behandelt werden. Es geht hier um gelebte Wertschätzung durch Einbezug und Nutzung des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter auch schon in der Prozess- und Arbeitsgestaltung.

Die Mitarbeiter dürfen und sollen ihre eigenen Ansprüche (das heißt, wie sie arbeiten wollen und was ihnen bei der Arbeit wichtig ist) wie auch ihr Wissen und ihre Kompetenz voll in die Arbeit einbringen. Sie müssen zugleich aber

daran arbeiten, das angestrebte Ergebnis zu verbessern (Doppel-Ziel-Strategie).

Die Herausforderung besteht folglich darin, die Erfordernisse eines erfolgsorientierten Prozesses mit den Ansprüchen der Mitarbeiter in dieser konkreten Arbeitssituation so zusammenzubringen, dass der Prozess besser und die Mitarbeiter zufriedener werden. Hierzu bietet der Kölner Leitfaden drei Methoden:

- Synchronisieren: Den Beteiligten zeigen, welche wesentlichen Einflüsse auf ihre Arbeit und das Arbeitsumfeld vorhanden sind und wie sich diese Einflüsse auf die Mitarbeiter selbst und das Ergebnis ihrer Arbeit auswirken können. (Jeder muss wissen, was läuft.)
- Personalisieren: Jedem Beteiligten unmissverständlich bewusst machen, dass und in welcher Form sich sein eigenes Handeln auswirkt und welche Konsequenzen und Folgen damit verbunden sein können, auch für ihn selbst. (Jeder muss spüren, was dies mit ihm zu tun hat.)
- Stabilisieren: Dafür sorgen, dass als sinnvoll erkannte Veränderungen sofort in die Prozessstruktur, eine Aufgabe oder eine Tätigkeit übernommen werden, das heißt, dass sie dadurch direkt im Alltag manifest werden und damit dauerhaft wirksam! (Alle übertragen das Ergebnis direkt in aktuelle Prozesse.)

Der Workshop „Motiviert zum gemeinsamen Erfolg“ bei Vodafone zeigt, wie die Forderung mit diesen Methoden einfach und praktisch umgesetzt werden kann.

Das Workshop-Konzept bei Vodafone

„Motiviert zum gemeinsamen Erfolg“ ist ein individuell zugeschnittener Workshop, dessen Ziel es ist, eine konkrete Anforderung, die an die Führungskraft und ihr Team gerichtet ist, effizienter zu machen. Die hierfür nötigen Maßnahmen werden jedoch so gestaltet, dass sie auch die Zufriedenheit derjenigen, die diesen Prozess verbessern und dann täglich leben, steigert. Es handelt sich also einerseits um eine Prozessoptimierung. Andererseits wird durch die Art und Weise, wie die Mitarbeiter ihre Kompetenz und ihr Wissen sowie ihre Vorstellungen von Arbeiten einbringen, die Zufriedenheit nachhaltig gesteigert. Dies geschieht durch real erfahrenen Respekt und Anerkennung und – noch viel wichtiger – durch das Ergebnis in einer veränderten Arbeitsrealität.

Wie läuft so ein Workshop nun ab? Mit einem praktischen Beispiel bei Vodafone Deutschland soll diese Frage beantwortet werden. Vodafone wollte im ersten Workshop auf Teamebene die Dauer eines Prozesses zur Schätzung des Projektaufwands deutlich verkürzen, bei gleichbleibender oder gar steigender Mitarbeiterzufriedenheit. Dieser Prozess wird pro Monat für zirka 10 bis 15 Projekte durchgeführt, die einen Aufwand zwischen 2.000 Euro und 150.000 Euro haben. Da Vodafone auf Basis dieser Schätzungen diverse Planungen, wie zum Beispiel die Rekrutierung von externen Mitarbeitern, durchführt, werden diese Schätzungen toolbasiert unterstützt und verwaltet. Dies hilft dabei zu vermeiden, dass ein Projekt zu viel oder zu wenig Mittel erhält. Gleichzeitig findet damit eine Überprüfung der Schätzgenauigkeit statt.

Ein solcher Schätzprozess beginnt damit, dass Dokumente mit Anforderungen sowohl des Auftraggebers als auch der

KÖLNER LEITFADEN

Kernpunkte des Leitfadens „Gut führen“

- Ein koalitionsäres Führungs- & Geführtenverständnis: Das bedeutet, prinzipiell anzuerkennen und zu respektieren, dass alle Seiten Ansprüche & Anforderungen sowohl an das Ergebnis, wie an die Form der Arbeit haben.
- Eine Doppel-Ziel-Strategie: Das bedeutet, dass es auf Basis der respektierten Ansprüche & Anforderungen darum geht, den „Best way“ zu finden, das heißt, den Arbeitsalltag/Prozess so zu gestalten, dass sowohl Ansprüche, wie auch Anforderungen besser erreicht werden.
- Eine kontinuierliche Erfolgs- & Zufriedenheitssteigerung: Das bedeutet, die Doppel-Ziel-Strategie als dynamischen Prozess zu verankern.

sonstigen Betroffenen im Team nach einem bestimmten Modus verteilt werden. Aufgrund dieser Dokumente werden die Aufwände von Sub-Teams toolunterstützt und nach einem bestimmten Verfahren geschätzt und zurückgeschickt. Die Projektleitung teilt dem Auftraggeber dann die Summe der geschätzten Aufwände mit, woraufhin dieser seine Entscheidung fällen und gegebenenfalls die Durchführung beauftragen kann.

Die Führungskraft setzt den Zielrahmen

Vor dem eigentlichen Workshop besprach der Moderator mit der Führungskraft, welcher Prozess bearbeitet werden sollte und was das Ziel des Workshops (Verkürzung des Prozesses) war. Ebenso wurde die Sicht der Führungskraft auf diesen Prozess umfassend erfragt, mit möglichen Schwächen und Ansatzpunkten für Verbesserungen. Parallel zu diesem Gespräch wurde eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter durchgeführt, in der detailliert abgefragt wurde, wie die persönlichen Ziele und Ansprüche der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit und ihr Arbeitsumfeld aussehen und wie weit diese schon von ihnen als erfüllt bewertet werden (Wunsch- und Wirklichkeitsradar).

Im Workshop saßen zunächst nur die Mitarbeiter ohne die Führungskraft. Im ersten Teil ging es darum, dass die Mitarbeiter dezidiert beschrieben, wie sie diesen Prozess sehen und leben. Ebenso wurde festgehalten, welche Ziele für die Mitarbeiter mit diesem Prozess verbunden sind. Anschließend bewerteten die Teilnehmer den Prozess, beziehungsweise einzelne Teile, daraufhin, wie gut oder verbesserungswürdig er im Hinblick auf die gesetzten Ziele ist. So ergaben sich Anhaltspunkte für eine Prozessoptimierung.

Nun wurden die Ergebnisse der Befragung (Wunsch- und Wirklichkeitsradar) vorgestellt und auf den konkreten Prozess angewendet. So kam man von allgemeinen Aussagen („Möchte gerne ein zeitnahes Feedback“) zu konkreten Handlungen

BAUSTEINE

Wesentliche Module des Workshops

- Anforderung auswählen
- IT-gestützte Befragung: Wunsch- und Wirklichkeitsradar
- Zusammenarbeit und Ziel(e) abbilden
- Erfolgsgaranten der Zusammenarbeit erfassen und bewerten
- Ansprüche mit dem Arbeitsalltag und Prozess Erfolg verbinden
- Themenspeicher erstellen und priorisieren
- Maßnahmen im Hinblick auf Doppel-Ziel-Strategie erarbeiten und direkt umsetzen
- neue Situation im Hinblick auf Ansprüche bewerten

(„Möchte gern eine Rückmeldung per Mail von Herrn X, wenn er diesen Vorgang freigibt“) in diesem Prozess.

Zu einer Liste von Punkten, die Ansätze für eine „reine“ Prozessoptimierung darstellten, kam so eine Liste von Punkten, die Ansätze für eine Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter boten.

Eigene Ausgestaltung der Ziele

Im zweiten Teil des Workshops kam nun die Doppel-Ziel-Strategie zur Anwendung. Die Mitarbeiter sollten den Prozess selbst verbessern (hier: deutlich verkürzen), aber zugleich so gestalten, das er mehr ihren eigenen Ansprüchen an die Form der Arbeit entsprach. Das heißt, jede erarbeitete Maßnahme wurde sowohl daraufhin hinterfragt, ob sie den Prozess beschleunigte, als auch daraufhin, ob sie den Prozess „angenehmer“ machte. Zum Schluss ergab sich eine Reihe von Maßnahmen, die entweder der einen oder der anderen Forderung beziehungsweise beiden simultan entsprachen. Es zeigte sich unmittelbar, dass der Prozess deut-

lich verkürzt werden könnte. Bei einem abschließenden Abgleich mit den geäußerten Ansprüchen wurde aber auch deutlich, dass diese neue (erfolgreichere) Form zugleich mehr den Ansprüchen der Mitarbeiter entsprach.

Zum Abschluss definierten, terminierten und adressierten alle Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft letzte Arbeitspakete, sodass die Umsetzung sichergestellt war. Der Erfolg stellte sich schon nach kurzer Zeit ein, als die Mitarbeiter die positiven Folgen des neuen Prozesses zu spüren bekamen. Die Dauer von Projektschätzungen in den Standardfällen halbierte sich. Infolge kam es unerwartet dazu, dass sich Dritte für die schnelle Bearbeitung schriftlich bedankten. Die Mitarbeiter zeigten Stolz und Zustimmung für das von ihnen selbst erreichte Ergebnis und auch das Bild des Teams beim Kunden verbesserte sich. Die Mitarbeiter hatten selbst am gemeinsamen Erfolg gearbeitet. Sie hatten gelernt, ihre Ansprüche zu artikulieren und konstruktiv in die notwendige Veränderung einzubringen, aber dabei immer auch die Anforderungen des Unternehmens anzuerkennen.

Besonders positiv zu bewerten ist, dass das Team jetzt nach gleicher Manier und mit entsprechender Eigeninitiative weitere Verbesserungen angeht, ohne dass die Führungskraft darauf hinweisen muss. Diese Sachverhalte wurden in einem Gespräch zirka sechs Wochen nach dem Workshop von der Führungskraft überprüft und durch Feedback von den Mitarbeitern bestätigt. ■



Uwe Döring-Katerkamp

ist Leiter des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln).



Ingo Schneider

ist Teamleader Services & Features bei Vodafone Deutschland.