

- Etc.

Im Gegenzug höre ich in den Einzel- oder Gruppengesprächen mit den Mitarbeitern dann aber diese Vorwürfe:

- Ziele sind nicht klar oder werden nicht ausreichend kommuniziert.
- Es gibt keine zielführenden Prozesse.
- Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt und kommuniziert.
- Die allgemeinen Rahmenbedingungen passen nicht (mehr).
- Keine oder unzureichende Führung und Steuerung.
- Die vorhandenen Werkzeuge sind schlecht, zu langsam oder technisch überholt.
- Fehlende Konsequenz.

- Etc.

Auffallend ist, dass beide Seiten klare Ziele, Regeln und Verantwortlichkeiten haben wollen und eine bessere Kommunikation wünschen.

Daher sollte es doch eigentlich einfach sein, mit ein paar Workshops oder ein bisschen Coaching die notwendigen Dinge so anzupassen, dass danach alle Beteiligten glücklich und zufrieden sind und ab sofort die Produktivität und die Ergebnisse exorbitant in die Höhe schnellen.

Leider sieht die Realität etwas anders aus. Das Dumme an dieser Situation ist nämlich, dass diese Anpassungen bedeuten, man muss Veränderungen auf den Weg bringen. Und obwohl neunundneunzig Prozent aller beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter immer wieder betonen, wie gut und wichtig man Veränderungen findet, fürchten alle ausnahmslos diese Veränderungen mehr als der

Teufel das Weihwasser.

Soll doch erst mal der andere etwas verändern. Wenn der Chef endlich dafür sorgt, dass wir neue Tablets bekommen, dann, ja dann können wir verkaufen. Dann geht es richtig los.

Im gleichen Moment beharrt aber der Chef darauf, dass die Außendienst-Mitarbeiter doch bitte erst einmal durch vermehrten Einsatz bei der Kundengewinnung beweisen sollen, dass sie diese Investition wert sind.

Beliebt ist auch das Spiel, dass die Vertriebsorganisation neue Produkte oder Leistungen fordert und die Geschäfts- und Vertriebsleitung vorher aber möglichst präzise Zahlen über den damit verbundenen zusätzlichen Umsatz einfordern.

Die Argumentation gleicht häufig dem Streit zweier Dreijähriger im Kindergarten. Es geht weniger um die Sache als vielmehr um die Frage, wer angefangen hat, wer denn nun als

Erster ein Jota nachgibt und was der andere denn bekommt, wenn er ganz brav und folgsam ist.

Derartige Situationen liebt jeder Coach und Berater, weil er damit automatisch zwischen den berühmten Stühlen sitzt. Das Erste, was ich in derartigen Patt-Situationen tue, ist eigentlich ganz simpel. Ich suche Gemeinsamkeiten.

Wenn wir uns die Aufzählung von oben ansehen, dann fallen doch sofort einige Themen auf, die sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter herausstellen:

- der Wunsch nach klaren und transparenten Zielen,
- eindeutige Prozesse und geregelte Verantwortungen.

Der Wunsch beziehungsweise die Forderung nach klaren und transparenten Zielen zieht sich wie ein roter Faden durch nahezu alle meine

Projekte der letzten Jahre. Und das, obwohl es in vielen Unternehmen und Organisationen zum Teil extrem aufgeblähte Zielfindungs- und Planungsprozesse gibt. Häufig ist, für mich völlig unverständlich, die Controlling-Abteilung dreimal so groß wie die Vertriebsabteilung.

Die Bedeutung von möglichst realistischen aber herausfordernden Zielen beziehungsweise deren Eltern, den Visionen, ist inzwischen weithin bekannt. Trotzdem gelingt es vielen Organisationen nicht, diese Ziele in die Mannschaft zu transportieren. Es fehlt an geeigneten Methoden aber auch an den Fähigkeiten der Führungskräfte die Visionen und Ziele so zu kommunizieren, dass jeder im Unternehmen weiß, wohin die Reise gehen muss. Organigramme, grafische Darstellungen der Aufbau- und Ablauf-Organisation oder Aufgaben und Stellenbeschreibungen helfen hier nur bedingt. Motivation, was ja nach