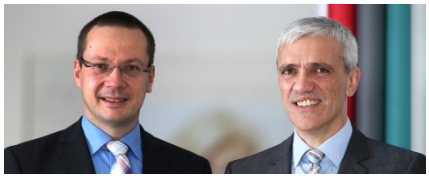
UMSETZUNGSHILFE Nr. 69

Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?

In fünf Schritten zu besseren Erwartungen.



September 2015 **Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz**

In fünf Schritten zu besseren Erwartungen:

1. Welche Kennzahl möchten Sie verbessern?
2. Welche Größen beeinflussen Ihre Ziel-Kennzahl?
3. Welches Verhalten Ihrer Mitarbeiter beeinflusst diese Kennzahl positiv?
4. Welchen Vorteil haben Ihre Mitarbeiter, wenn Sie Ihre Erwartung erfüllen?
5. In welchen Situationen wurde Ihre Erwartung in der Vergangenheit nicht erfüllt?

Haben Sie gute Mitarbeiter? Im Nicht-Technischen-Training heißt es: *„Jeder Mitarbeiter ist nur so gut, wie er die Erwartungen seiner Vorgesetzten erfüllt!“*[1]

Was müssen Sie dann als Vorgesetzter tun? Sichern, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Erwartungen kennen.

Ein häufiger Einwand: „Meine Erwartungen sind klar. Schließlich habe ich mit jedem Mitarbeiter Ziele vereinbart.“

Achtung: Sind Ziele und Erwartungen das Gleiche?
Nein, denn die Ziele beschreiben das *„was“* – die Erwartungen beschreiben hingegen das *„wie“*. Ziele sind ZDF = Zahlen-Daten-Fakten. Erwartungen sind Verhaltensweisen.

Was ist ein häufiger Grund, warum Führungskräfte ihre Erwartungen nicht klar und transparent darstellen? Häufig ist den Führungskräften gar nicht bewusst, was sie erwarten. Überprüfen Sie sich selbst, schreiben Sie Ihre wichtigsten 10 Erwartungen (=Verhaltensweisen) an Ihre Mitarbeiter auf. Sollte Ihnen diese Übung Schwierigkeiten bereiten, dann nutzen Sie diese Umsetzungshilfe. Wir zeigen Ihnen fünf Schritte für die Ableitung sinnvoller Erwartungen.

1. Welche Kennzahlen möchten Sie verbessern?

Sie sind Führungskraft, damit Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter so beeinflussen[2], dass Ihre Organisation erfolgreich ist. Ihre Erwartungen taugen, wenn sie helfen Ergebnisse zu verbessern. Überlegen Sie sich deshalb, welche Ergebnisse, welche konkreten Kennzahlen Sie verbessern möchten.

Beispiel: Ich möchte die Produktivität meiner Abteilung steigern.

[1] UH33: Führen mit Erwartungen. www.umsetzungshilfe.de/**33**
[2] UH66: Was ist Führung? www.umsetzungshilfe.de/**66**

Enrico Briegert
+49 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

2. Wie setzen sich die zu verbessernden Kennzahlen zusammen?

Machen Sie sich klar, wie die zu verbessernde Kennzahlen definiert ist. Welche Parameter gehen in die Ermittlung der Kennzahl ein?

Beispiel: Die Produktivität wird definiert als Verhältnis von hergestelltem Wert der Ware und der gezahlten Lohnsumme, der Abteilung, die an der Herstellung beteiligt ist.

3. Welches Verhalten Ihrer Mitarbeiter beeinflusst Ihre Ziel-Kennzahl positiv?

Wie sollten die Mitarbeiter sich verhalten, damit sich die einzelnen Parameter der Kennzahl positiv verändern?

Beispiel: Die Produktivität steigt, wenn der Produktionsprozess durchläuft. Stillstände hingegen senken Produktivität. Das gewünschte Verhalten könnte sein: Mitarbeiter organisieren ihre Pause so, dass der Produktions-Prozess durchläuft.

4. Warum sollten Ihre Mitarbeiter Ihre Erwartung erfüllen?

Ein Motiv: weil sie gute Mitarbeiter sein wollen. Wer ärgert schon gerne seinen Vorgesetzten? Besser wäre jedoch, wenn wir stärkere Motive finden würden. Deshalb sollten wir uns überlegen, welche Vorteile haben Ihre Mitarbeiter, wenn Sie sich an Ihre Erwartung halten. Denn nur einsichtige Mitarbeiter ändern ihr Verhalten dauerhaft[3].

Beispiel: Laut Arbeitszeitgesetz stehen den Mitarbeitern in Summe 30 Minuten je 8-Stunden-Schicht zu. Dabei beginnt und endet die Pause direkt am Arbeitsplatz. Wenn die Mitarbeiter sich so organisieren, dass der Produktionsprozess in der Pause weiter läuft, dann bekommen die Mitarbeiter Spielräume. Ich messe nicht, ob sich die Mitarbeiter exakt an die Länge der Pause halten, sondern ob die Produktion weiter läuft. Diskussionen über Rauch- und Kaffee-Pausen gehören dann der Vergangenheit an.

5. Überlegen Sie sich Grenzmuster für Ihre Erwartungen

In welchen Situationen haben sich die Mitarbeiter in der Vergangenheit nicht entsprechend Ihrer Erwartung verhalten? Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern, wie Sie künftig in vergleichbaren Situationen umgehen möchten?

[3] UH67: Einsicht erzeugen. www.umsetzungshilfe.de/**67**

Enrico Briegert
+49 173.3 25 75 20
eb@briegert-hochgeschurtz.com

Thomas Hochgeschurtz
+49 173.3 22 57 82
th@briegert-hochgeschurtz.com

Beispiel: Zwei von fünf Mitarbeitern gehen gemeinsam rauchen. In dieser Zeit wird die Leistung um 15 Prozent gedrosselt. Wie werden wir uns künftig verhalten?
Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ressourcen:

Briegert, E. & Hochgeschurtz,Th. (2012): UH33: Führen mit Erwartungen www.umsetzungs-hilfe.de/33

Briegert, E. & Hochgeschurtz, Th. (2015): UH66: Was ist Führung? www.umsetzungshilfe.de/66

Briegert, E. & Hochgeschurtz, Th. (2015): UH67: Einsicht erzeugen. www.umsetzungshilfe.de/67

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **unsere offenen Seminare**! Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.
Unsere **Umsetzungshilfen** erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlich. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.
Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz
Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe
Verantwortlich: Enrico Briegert
Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com
Info: www.briegert-hochgeschurtz.com