

Suchbegriff eingeben

- [str.](#) Strategie
- [ma](#) Marketing
- [vei](#) Veranstaltungen
- [ste](#) stefan.in.motion
- [mil](#) Mitarbeiterführung
- [ho](#) Honorargestaltung
- [blc](#) Blog
- [ste](#) stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

Impressum

Datenschutz

Themen » [Mitarbeiterführung](#)

Wer mehr erwartet, bekommt mehr

Leistung fordern - oft vernachlässigt

Welche Führungskraft wünscht sich nicht, dass Mitarbeiter mehr leisten? Jeder möchte das. Irgendwie ist das Denken damit aber schon in einer unausweichlichen Sackgasse gelandet. Denn, wenn es im Weiteren darum geht dieses „Mehr“ an Leistung von den Mitarbeitern auch einzufordern, werden zahlreiche Gründe aufgezählt, warum dies eben nicht so einfach möglich sei. Sind die Beweggründe auch noch so plausibel, am Ende scheint es oft, als hätte Leistung irgendwie den Anschein des Unsozialen.

Leistung einzufordern und ein mehr an Leistung zu erbringen, bedeutet, genau betrachtet, für alle Beteiligten den Status quo zu verlassen. Dieser Status ist mancherorts aber dermaßen langjährig gefestigt, dass massive Veränderungen die Folge wären. Diese werden in vielen Kanzleien eher argwöhnisch beäugt, als freudig begrüßt, weil es auch bisweilen komfortable Zonen zu verlassen heißt. Eingespielte Arbeitsabläufe und bewährte Routinen bieten Sicherheiten, die nur ungern aufgegeben werden.

Die Leistung steigern

Auf höhere Arbeitsleistungen zu drängen, mag manchem Kanzleiinhaber oder Teamleiter als allzu riskant erscheinen. In gewisser Weise wird mit dieser Forderung ja auch die bisher erbrachte Arbeitsleistung der Mitarbeiter als unzureichend oder zumindest noch erweiterbar definiert. Hohe Ansprüche zu stellen, beinhaltet das Risiko, dass Mitarbeiter sich sträuben und man sich selbst, ehe man sich versieht, der peinlichen Lage aussetzt, die ehrgeizigen Ziele zu verfehlen, die man selbst proklamiert hat. So ist vielfach das Denken ausgeprägt. Wer mit seinen Leistungsanforderungen schön brav bescheiden bleibt, verhindert all diese Gefahren.

Trägheitsmomente überwinden

Manfred Winterheller würde Ihnen an dieser Stelle seinen Vergleich mit dem Thermostat erzählen:

Stellen Sie sich vor Sie haben in Ihrer Wohnung ein Thermostat der die Raumtemperatur regelt. Diesen Thermostat haben Sie, bescheiden wie Sie sind, auf 18 Grad eingestellt. Sie werden an kalten Wintertagen wohl etwas mehr heißen Tee genießen und in dicken Wollsocken in Ihrer Wohnung herumlaufen. Vielleicht gehen Sie auch in den Keller und heizen kräftig nach. Sie können aber heizen so viel Sie wollen, bis dass der Kessel 100 Grad hat und nahe am explodieren ist, an der Temperatur im Raum, wird sich nichts ändern. All Ihre Schufferei nützt Ihnen nichts, wenn Sie sich nicht einen Ruck geben und an der Betriebstemperatur Ihrer Heizung etwas ändern. Erst wenn der Raumthermostat die Forderung – Raumtemperatur 24 Grad – an die Elektronik der Heizung weiter gibt, wird sich die Heizleistung erhöhen...

Es liegt an Ihnen und Ihren Entscheidungen, mit welcher Betriebstemperatur Ihre Kanzlei läuft.

Leistung fordern

Wenn Sie als Kanzleihinhaber von Ihren Mitarbeitern Leistungen einfordern, müssen zuallererst Sie selbst Standpunkt beziehen. Das heißt, Sie selbst müssen jene Ziele genau kennen, zu denen Sie aufbrechen wollen. Wer hohe Ansprüche stellt, muss auch Konsequenzen ziehen, wenn diese nicht erreicht werden. Das ist eine Führungsaufgabe, die nicht unbedingt angenehm ist. Was ist zu tun?

- Wählen Sie das Ziel aus. Starten Sie mit einem besonders dringlichen Problem. Machen Sie deutlich, dass das Ziel nicht erreicht werden sollte, sondern dass das Ziel erreicht werden muss.
- Geben Sie so konkret wie möglich an, mit welchem Ergebnis sie rechnen. Ihre Frage muss lauten: „Welches Ergebnis will ich zumindest erreichen?“ Ihr Denken geht damit weg vom Problemlösen und hin zum Zielfinden. Klar definierte Ergebnisse sind mess- und kontrollierbar.
- Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen auch in schriftlicher Form. Wer keine Informationen erhält, kann keine Verantwortung übernehmen; wer aber Informationen erhält, kann nicht umhin, Verantwortung zu übernehmen. Schriftliche Informationen sind zudem jederzeit nachlesbar.
- Beobachten Sie, aber geben Sie die Verantwortung für die Planung und die Durchführung ab. Gibt man einem Mitarbeiter die Freiheit, Verantwortung zu übernehmen, so werden dadurch Ressourcen frei gesetzt, die sonst im Verborgenen geblieben wären. (Lesen Sie dazu auch: „[Wer durchführt, führt nicht](#)“)
- Feiern Sie die Erfolge und schließen Sie neue Forderung daran an. Damit starten Sie eine Schleife, die durch den Prozess selbst beschleunigt wird.

Thomas Muster, 1996 Weltranglistenester im Tennis, meint dazu:

„Mann muss immer den nächsten Schritt vor Augen haben. Wo will ich hinkommen, wo soll der Weg hingehen? Ich glaube, man muss sehr viele kleine Ziele aneinander ketten, um ein großes zu erreichen. Die Dimension, die Nummer eins zu sein, hat sich in meinem Kopf erst viel später festgesetzt.“

Beharrlichkeit als Erfolgsfaktor

Ihre wichtigste Funktion als Kanzleihinhaber oder Führungskraft ist es, die Dinge in Bewegung zu bringen – und in Bewegung zu halten! Es ist immer schwierig, eingespielte Verhaltensmuster, die sich zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten eingependelt haben, zu verändern. Der erste Schritt wird immer auch mit Ängsten und Vorbehalten verbunden sein. Möglicherweise werden Sie mit Reaktionen konfrontiert, die Sie im Stillen schon befürchten wie: „Was soll das Ganze denn? oder sie befürchten – vielleicht zu Recht –, dass Ihre Mitarbeiter denken „Ja, ja bis nächste Woche, hat sich alles wieder beruhigt“. Wie ernst sind also Ihre Leistungsanforderungen im Allgemeinen?

Leistung und Erfolg sind ohne Beharrlichkeit nicht möglich. Dies ist nur möglich, wenn Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren. Dieser Gedanke übertragen auf sportliche Leistungen bedeutet, sich die Kräfte richtig einzuteilen und zum richtigen Zeitpunkt hellwach zu sein. Und es setzt voraus, dass man den Trainingsplan einhält, einen Lebenswandel führt der Entspannung zulässt und beharrlich bei der Umsetzung der richtigen Taktik ist.

Diesen Beitrag anhören, bitte klicken Sie [hier>>>](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24