

FDI — Das Wort zum Print — Gedankenspiele von Nils Gustorff, FDI-Mitglied und Buchbinder

(Teil 26) »Lassen Sie uns über Ziele sprechen!«

... mit dem Stichwort hatte unser hochsensibler Firmenkundenberater zum persönlichen Gesprächstermin in unserer Bank am Ort geladen. Nach Start-Höflichkeiten verkünde ich das 3-Jahres-Ziel unserer Großbuchbinderei: »Jeder unserer Kunden soll die Gewissheit erlangt haben, dass er uns zu Recht sein Vertrauen schenkt!« Die Reaktion lag im Bereich zwischen Entsetzen über meine Naivität und Unbeholfenheit wegen der Unzulänglichkeit unserer Sprache.

Dass es in der Bank um Zahlen geht, war mir klar. Um Planung und fachlich fundierte Grundannahmen. Natürlich war ich vorbereitet. Nur musste ich diesem Zahlenmenschen auch einmal demonstrieren, dass der betriebliche Alltag weit mehr heißt als der Blick auf ganz wenige Indikatoren. **Dass eine nachhaltig ambitionierte Bestandssicherung das Kundenwohl nicht nur solange auf den Lippen trägt, bis die Rechnung geschrieben ist.** Dass wir es mit

einem technischen Thema, aber einem emotionalen Umfeld zu tun haben. Und mit Auftraggebern, die menschlich handeln und ihre Begeisterung für gelungene Produkte und optimale Abläufe geteilt sehen möchten. Aber kundenorientiertes Denken war dem Herr dann wohl eher fremd .., auch wenn die Bank so tut als ob.

So ist das mit Zielen: Alle finden sie wichtig, jeder versteht aber etwas anderes darunter.

Auf dem Fahrrad hat der eine als Ziel »den 35er-Schnitt«, ein anderer »den runden Tritt in 110er-Frequenz«, ein dritter »bis Ende Juli fit zu sein für den Großglockner«. Ziele zu vereinbaren ist folglich ein Problem.

Test zur Zielvereinbarung in geselliger Runde (bei noch halb arbeitsfähiger Nüchternheit): »Was sehen wir als Ziel unseres Daseins?« Die nächste Flasche wird entkorkt, die Sache macht Spaß, die Gesichter leuchten. Halbe Stunde später Ergebnis. Im Konsens: Ziel ist »Glück!«

Zufriedenes Kopfnicken bei allen.

Wochen später stelle ich fest, nachdem ich jeden in anderen Zusammenhängen zwischenzeitlich wiedergesehen habe: Unser Ziel »Glück« versteht einer als »glücklich werden« (der Karrieretyp), einer als »glücklich sein« (der Philosoph), einer als »glücklich machen« (der Politiker). Der vierte sagt, Glück sei kein Ziel, sondern eine Vision! Der fünfte verweigert sich einer genauen Festlegung, denn Glück sei schließlich eine Utopie. – Dahin ist das gemeinsame Ziel.

Welchen Sinn macht es also, im Betrieb das Ziel zu vereinbaren (oder vorzugeben), der Output am Klebebander müsse immer 5000/ Stunde sein?

Es sind schließlich alle Mitarbeiter intelligent genug, um dem Unternehmensziel genau jene persönliche Note hinzuzufügen, bis es dem eigenen Tätigkeitsalltag entspricht. Das weich formulierte Ziel heißt: »Wir wollen das Vertrauen der Kunden!« Dabei denkt

der Verkaufsleiter an Termintreue, der Produktionsleiter an Minimieren der Reklamationsquote, der Deckenmacher an zuverlässigen Leimauftrag und minimale Standschwankung, ... Aufgabe der Führungskräfte ist es tagtäglich, den Mitarbeitern einzeln und tätigkeitsbezogen zu verdeutlichen, welche Arbeitsschritte wie auszuführen sind, dass sie dem Ziel dienen. Das ist aber nichts Besonderes in der Branche, ohne dies gelingt keine Qualitätssicherung.

Denn **wir haben doch unsere individuelle Vorstellungskraft als Potenzial, über das ich mich täglich freue.** So muss ein Ziel also nicht aus Zahlen bestehen. Es ist nämlich viel brauchbarer, wenn es zu Mitdenken und Kommunikation anregt.

Indem ich den Mitarbeitern dadurch Verantwortung zuweise, drücke ich zugleich mein Vertrauen aus. Deshalb füllen sie unser gemeinsames Ziel gerne mit Leben. Und Erfolg.