

TEIL VI  
Trend-Monitor  
Zukunft

# ANREIZE für

Mitarbeiter effektiv zu motivieren kann für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend sein. In der Sport- und Outdoor-Branche herrschen derzeit noch Arbeitsmodelle und Beschäftigungsverhältnisse vor, die als überholt betrachtet werden müssen.

Feste Anstellungsverhältnisse, starre Entlohnungsstrukturen und unflexible Arbeitszeiten kommen weder den Bedürfnissen eines Unternehmens noch den Ansprüchen der Kunden von heute und morgen entgegen.

Oder können Sie sich vorstellen, dass allein ein festes Gehalt dem Verkäufer genügend Anreize bietet? Die Beispiele aus meiner täglichen Beratungspraxis zeigen, dass dies nicht so ist. Die Kassiererin kassiert, die Verkäufer verkaufen, alle haben es schön warm und trocken, nur das Betriebsergebnis stimmt nicht. Die Kunden sind eher unzufrieden, trotzdem sind alle irgendwie „satt“, der Chef inklusive. Führung findet auf Zuruf des Chefs statt, unternehmerische Ziele sind beim Unternehmer nicht vorhanden – und wenn, den Mitarbeitern nicht bekannt. So stellt sich mancher Mitarbeiter innerlich die Frage nach dem Sinn seines Tuns. Diejenigen Mitarbeiter, die sich selbst motivieren können und genügend eigenen Antrieb haben, machen das eine Weile mit und kehren dem Unternehmen den Rücken,

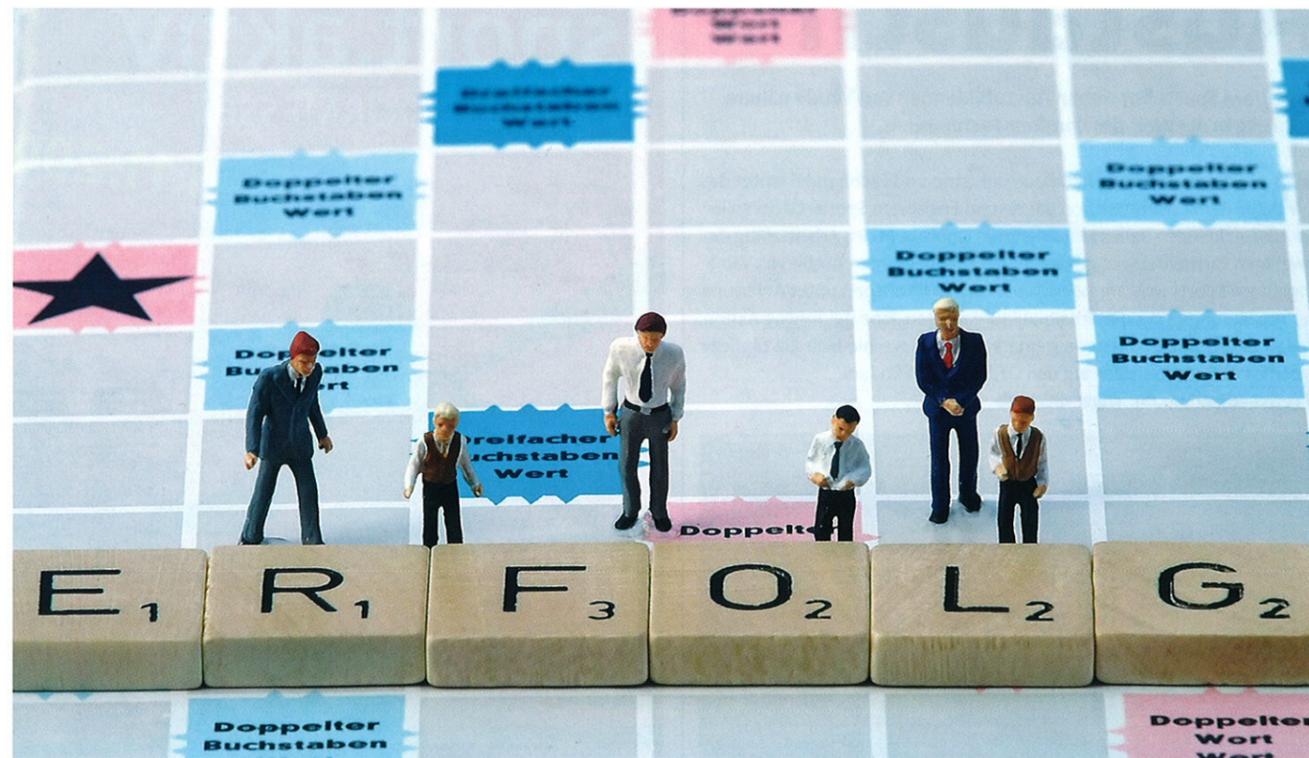
sobald sie etwas Besseres gefunden haben. Die weniger guten Mitarbeiter bleiben (leider) dem Unternehmen erhalten; sie arrangieren sich mit ihrem sicheren Arbeitsplatz (Minimaleinsatz) und bauen in ihrer Freizeit Aktivitäten auf (Maximaleinsatz). Eine Reihe von Strategien kann helfen, dieses Problem in den Griff zu bekommen.

## Schwerpunkte setzen

Menschen sind nicht mehr so gehorsam wie früher. Führung ist nicht mehr gleichbedeutend mit Befehlen und Kontrolle. Führung bedeutet, Schwerpunkte zu setzen und die Mitarbeiter dazu zu bringen, dass sie sich auf das konzentrieren, worauf es wirklich ankommt. Nämlich auf den Erfolg des Kunden, des Unternehmens und auf ihren eigenen Erfolg, die untrennbar miteinander verbunden sind. Dazu aber sind Ziele nötig, die von den Mitarbeitern auch verstanden werden. Gemeint sind nicht Visionen, die keiner versteht und die kurzfristig ausgetauscht werden, wie es gerade in ist. Visionen sollten

am besten die Essenz dessen sein, was die Firma ist und wofür sie steht, ausgedrückt in einer Positionierungsaussage. Beispiele für Positionierungsaussagen sind „Vorsprung durch Technik“ (Audi), „Das unmögliche Möbelhaus“ (Ikea) oder „Die Profis für kleine und große Abenteuer“ (Outdoor X). Allen diesen Positionierungsaussagen gemeinsam ist, dass sie nicht nur nach außen (also auf die Kunden) wirken und werblich gut eingesetzt werden können, sondern dass sie auch nach innen wirken, als oberste Leitlinie für das Verhalten von Unternehmer und Mitarbeitern.

Ein Teil der Führungsaufgabe besteht jetzt darin, den Mitarbeitern den Sinn und Inhalt dieser Aussage für die tägliche Arbeit deutlich zu machen und die Umsetzung zu fördern. Haben wir uns heute zum Beispiel wirklich als „Die Profis für Abenteuer“ präsentiert? Was können wir morgen noch verbessern? Wenn der Chef mit gutem Beispiel vorangeht, werden es die Mitarbeiter mit Freude genauso machen (erfolgreiche Führung durch Vorbildfunktion).



Wohin soll es gehen? Als Chef müssen Sie die Richtung angeben. Setzen Sie Ihren Mitarbeitern Ziele, die herausfordern, aber auch erreichbar sind.

# Mitarbeiter

Um den Mitarbeitern den Sinn ihres Handelns zu verdeutlichen, müssen diese auch die wichtigsten Informationen haben, die sie für ihre Arbeit brauchen. Kompetente Arbeit mit definiertem Verantwortungsbereich setzt voraus, dass diese Informationen nicht vom Zufall abhängig zum Mitarbeiter gelangen, sondern systematisch weitergegeben werden. Eine Ansprache ein Mal im Jahr bei der Weihnachtsfeier genügt diesem Anspruch nicht, monatliche Palaverunden ebenso wenig. In der Praxis haben sich kurze Besprechungen (10 bis 15 Minuten) in kurzen Abständen (zum Beispiel 2 bis 3 Mal pro Woche zu Arbeitsbeginn) sehr gut bewährt.



Heinz-Peter Lakner, Unternehmensberater und Branchenexperte.

## Realistische Ziele vorgeben

Zur sinngebenden Arbeit gehören auch fassbare, möglichst rechenbare Ziele, abgestimmt auf die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter. Denn ohne Ziele kann niemand den Erfolg seiner Arbeit würdigen, im positiven wie im negativen Sinne. Voraussetzung für die Definition von mitarbeiterindividuellen Zielen (z. B. Umsatzleistung) ist das Vorhandensein der notwendigen Messgrößen und -instrumente. Diese können moderne Warenwirtschafts- und EDV-Systeme liefern. Die Vereinbarung von Arbeitszielen ist die eine Maßnahme, die laufende Überprüfung der Zielerreichung und die Besprechung mit den Mitarbeitern gehört jedoch unbedingt dazu. Eine solche Unternehmenskultur fördert das selbstständige Arbeiten im Sinne von Kunden und Unternehmen, der Steuerungsaufwand für den Unternehmer reduziert sich, die Verantwortung der Mitarbeiter fürs Unternehmen wächst. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern die Ziele und geben Sie Ihnen die Kompetenz, diese Ziele, manchmal auch auf kreative und unkonventionelle Art, zu erreichen.

## Finanzielle Leistungsanreize schaffen

Auch wenn Sie die Loyalität Ihrer Mitarbeiter durch Werte und Ziele verstärken können, so wird weiterhin auch Geld bzw. die Entlohnung als Leistungsanreiz sehr wichtig sein. Wenn die Mitarbeiter und deren Leistung verschieden sind, muss zwangsläufig auch der Lohn verschieden sein. Da wir nicht für alle Mitarbeiter völlig unterschied-

liche Arbeitsverträge machen können, wird eine Differenzierung u. a. sehr stark über finanzielle Leistungsanreize oder Incentives erfolgen müssen. Dies ist nicht nur im Sinne der Mitarbeiter, sondern auch im Sinne des Unternehmens. Die

Spielregeln müssen aber klar sein, die Abrechnung transparent, auch für die Kollegen.

Die Entlohnung kann zum Beispiel aus einem festen Grundgehalt plus Verkaufsprämie, abhängig vom Umsatz, bestehen. Es gibt eine riesige Zahl von möglichen Leistungsentlohnungsmodellen, die auf jeden Mitarbeiter zugeschnitten werden können und trotzdem eine gemeinsame, verarbeitbare Grundlage haben, so dass der Betriebsfrieden nicht nur erhalten, sondern sogar gefördert wird. Solche Entlohnungssysteme bieten

zudem die Chance, saisonal bedingte Arbeitsspitzen vernünftig abzufedern.

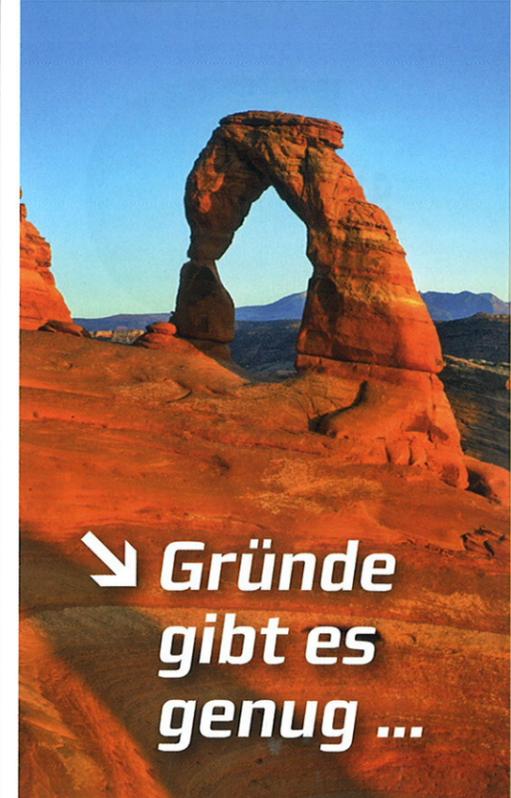
Wie Sie sehen, hängen diese Elemente einer neuen kunden-, mitarbeiter- und unternehmensgerechten Arbeitswelt systemisch zusammen. Führung ist deshalb auch für den Outdoor-Händler keine Aufgabe, die man wahrnimmt, wenn man sonst nichts anderes zu tun hat. Es hängt einfach zu viel davon ab fürs Unternehmen. Wirkliche Führer leben Führung, sie sind, was sie tun.

Der Autor ist Unternehmensberater und Experte für die Outdoor-Branche. Kontakt: +49/(0)7755/91041 oder h.p.lakner@lakner.de

## Führungsstrategien

- Stehen Sie für Ihre Visionen ein.
- Setzen Sie Ihren Mitarbeitern herausfordernde Ziele, die sie erreichen können.
- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die Selbstständigkeit fördert. Halten Sie Ihre Mitarbeiter zum Beispiel durch kurze Besprechungen (10 bis 15 Minuten) mehrmals pro Woche auf dem Laufenden.
- Achten Sie in Bezug auf Leistungsentlohnung auf klare Spielregeln und eine transparente Abrechnung.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern flexible Entlohnungs- und Arbeitssysteme.

Fotos: pixello.de/Ernst Rose, Privat



Gründe gibt es genug ...



lestra  
NATURE & ADVENTURE  
www.lestra-sport.de

Lestra Vertrieb Deutschland  
PositCon GmbH - Outdoor Equipment  
Im Gaiern 12, 71287 Weissach  
Tel: +49 (0) 70 44-9 01 93-0  
Fax: +49 (0) 7 21-1 51 37 39 99  
Mail: lestra@positcon.de  
www.lestra-sport.de

Wo wir sind ist draußen!