

Der Leiter der Buchhaltung einer Bank beschwerte sich beim Personalchef, dass die Damen und Herren am Kundenschalter undeutlich und nicht leserlich schreiben. Die Aussage des Schalterleiter - mit dieser Beschwerde konfrontiert: «Was soll ich denn noch machen, als allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern täglich zusagen, dass sie lesbarer schreiben sollen.» Der Personalchef dazu: «Den Leuten nicht immer wieder sagen, was sie tun sollen, sondern ihnen den Sinn vermitteln, warum sie es tun sollen.»

Sinnvermittlung kann ganz einfach sein

Das ging in diesem Fall sehr leicht. Die Person, die am unleserlichsten geschrieben hat, durfte einen Tag in der Buchhaltung arbeiten und alles, was nicht lesbar war, wurde in der Buchhaltung dieser Person übergeben. Dieses Beispiel ist zehn Jahre alt. Schon damals war die Sinnvermittlung sehr wichtig und heute ist sie wichtiger denn je. Warum? Die Menschen stehen immer mehr unter Druck, die Zeit läuft noch schneller. Daher tun viele nur mehr das, was ihnen angeschafft wird, oft unordentlich. Verstehen sie jedoch, warum sie etwas so tun sollen, wird es mit Bedacht gemacht.

Wer den Sinn erkennt, ist motiviert

Sehr viele Führungskräfte gehen den falschen Weg, indem sie sagen: «Es muss ja reichen, wenn ich dem Mitarbeiter sage, wie er es machen soll. Dann ist er verpflichtet, das so zu machen.» Ein Manager erklärte mir, dass er sich von einem Mitarbeiter trennen will. Was war pas-

Expertentipp Sinn vermitteln



REINHARD ZEHETNER

**GRÜNDER UND VORSITZENDER VON
ZTN TRAINING & CONSULTING**

siert? Der Mitarbeiter produzierte einen Maschinenteil, der plangenaue mit hoher Präzision benötigt wurde. Auch nach 100-maligem Sagen fertigte er nicht toleranzgenau. Als ich den Manager fragte, ob er dem Mitarbeiter den Sinn dieser Anordnung mitgeteilt hätte, bekam er einen roten Kopf und sagte in sehr aggressivem Ton: «Wo sind wir hier eigentlich? Was soll ich denn noch alles tun.» Die einfache Antwort: «Dem Mitarbeiter den Sinn vermitteln.» Gemeinsam beratschlagten wir und die Führungskraft selbst fand die Lösung. Der Mitarbeiter sollte an einer Produkt-Schulung teilnehmen. Dabei wurde eine Maschine auseinander genommen. Plötzlich wies der Arbeiter stolz auf einen Bolzen: «He, diesen Bolzen erzeuge ich.» Zum ersten Mal sah er überhaupt, wo «sein» Produkt eingebaut war. Als der Mitarbeiter hörte, was pas-

sieren könnte, wenn dieser Bolzen mit einer falschen Toleranzgrenze eingebaut wird, kam der typische Aha-Effekt: «Jetzt weiss ich, wieso die Führungskraft immer will, dass ich diese Grenzen einhalte.»

Für die Führungskraft wird die Arbeit leichter

«Wenn du ein Schiff bauen willst, trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten Meer.» Antoine de Saint-Exupery.

