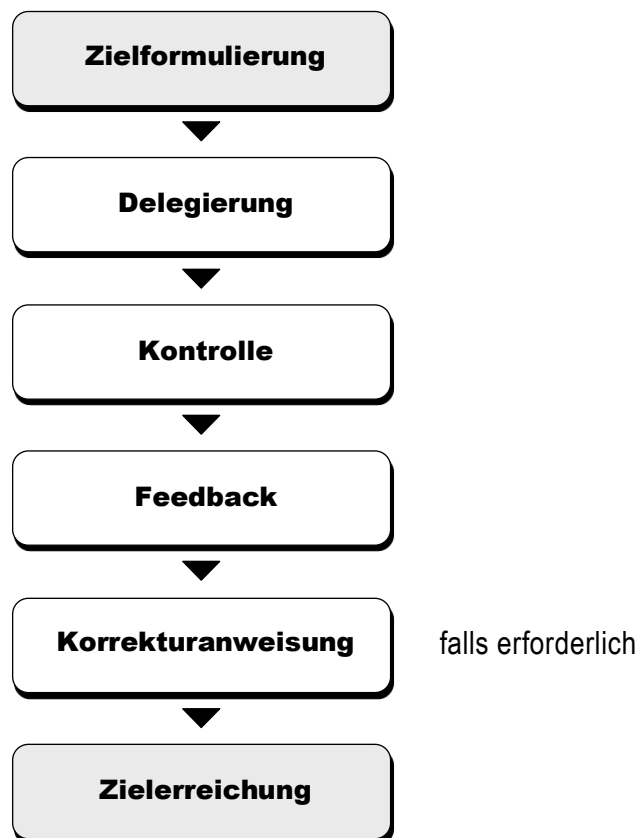


Führung durch Zielorientierung

Zielverfolgung als wichtigste Führungsaufgabe

Führungskräfte haben sich nach besten Kräften dafür einzusetzen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Daher haben sie es sicherzustellen, dass die ihnen zugeordneten Mitarbeiter sich bemühen, ihre Arbeitsaufgaben optimal zu erledigen. Der Prozess dieser Zielverfolgung gliedert sich in folgende Schritte:



Damit der Prozess erfolgreich durchlaufen wird, hat die Führungskraft drei grundlegende Bedingungen zu erfüllen:

- Die Mitarbeiter müssen eine Vorstellung davon haben, was man von ihnen will.
- Die Mitarbeiter müssen das Vorgestellte auch anstreben wollen.
- Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass die Zielerreichung nicht gefährdet wird und notfalls regulierend eingreifen.

Die erste und wichtigste Voraussetzung ist, dass die Führungskraft selbst klare Zielvorstellungen hat und von deren Sinnhaftigkeit überzeugt ist. Denn nur wenn sie selbst überzeugt ist, wird sie auch ihre Mitarbeiter überzeugen können.

Darüber hinaus muss die Führungskraft ihre Vorstellungen dergestalt in Worte kleiden, dass sich im Rahmen der Aufgabendelegation bei den Mitarbeitern zutreffende gedankliche Zielbilder entwickeln können. Hierzu ist eine mitarbeiterorientierte Kommunikation erforderlich – sind zielorientierte Besprechungen und Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen.

Die zweite Voraussetzung ist eine Frage der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Sie zu gewährleisten, erfordert einen motivierenden Führungsstil sowie anspornende Führungsmaßnahmen. Hier erweist sich das Führungsgeschick in besonderem Maß.

Es reicht jedoch alleine nicht aus, dass die verantwortliche Führungskraft den Prozess in Gang setzt. Vielmehr treten nicht selten Störfaktoren auf, die eine erfolgreiche Zielerreichung in Frage stellen. Das können sowohl organisatorische oder sächliche Einflüsse sein (zum Beispiel fehlende Ressourcen oder technische Störungen), als auch personenbedingte Hindernisse wie Missverständnisse, menschliches Versagen oder mangelnde Zielstrebigkeit von Mitarbeitern.

Demzufolge ist es Aufgabe der Führungskraft die Zielverfolgung beharrlich im Auge zu behalten, Fehlentwicklungen entgegen zu wirken sowie bei Ergebnismängeln für Korrekturmaßnahmen zu sorgen.

Sach- und Humanziele der Mitarbeiterführung

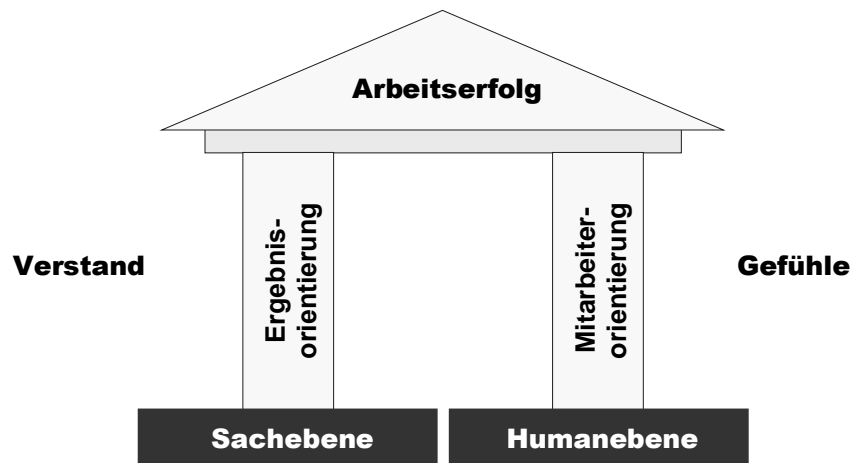
In unserer heutigen, stark materiell orientierten Leistungsgesellschaft werden die rein rationalen sachlichen und fachlichen Belange des Arbeitsprozesses häufig überbetont, während die körperlichen und vor allem emotionalen Befindlichkeiten der beteiligten Menschen leichtfertig missachtet werden.

Wirtschaftswissenschaftliche Theorien basieren auf der Annahme, dass der Mensch ein rein nutzenorientiertes, vorrangig rational handelndes Lebewesen ist. Erst in neuerer Zeit gewinnt die Einsicht an Bedeutung, dass sich noch so logische ökonomische Prognosen als wertlos erweisen, wenn die Menschen wider besseres Wissen „unvernünftig“ reagieren. Daher auch der neue Wissenschaftszweig der „Neuroökonomie“, der die Erkenntnisse der Ökonomie und mit denen der Psychologie verknüpft. Dank der Kernspintomografie haben es die Gehirnforscher mittlerweile nachgewiesen, dass wir Menschen oft mehr von unseren Emotionen als von unserem Verstand gesteuert werden.

Auch bei der Mitarbeiterführung gilt es, dem Rechnung zu tragen und im Arbeitsprozess nicht ausschließlich auf die Sachziele fixiert zu sein. Zwar ist es selbstverständlich die Aufgabe von Führungskräften, das Erreichen der Arbeitsziele zu gewährleisten. Daneben hat aber jede Führungskraft sogar per Gesetz auch Fürsorgepflichten gegenüber ihren Mitarbeitern. Dazu zählt nicht nur die Sorge für die körperliche, sondern in hohem Maß auch die seelische Verfassung der Mitarbeiter.

Bedauerlicherweise ist aber in den letzten Jahrzehnten eine steigende Tendenz psychisch bedingter Erkrankungen von Arbeitnehmern zu verzeichnen. Die Gründe hierfür liegen nicht nur in den gestiegenen Leistungsanforderungen. Vielmehr ist die immer weniger menschenorientierte Mitarbeiterführung dafür mitverantwortlich und tragen nicht selten auch ausgesprochene Führungsfehler dazu bei. Es wird häufig übersehen, dass das Erreichen von Leistungszielen auch maßgeblich von der emotionalen Befindlichkeit der Mitarbeiter beziehungsweise von ihrer Arbeitszufriedenheit abhängt.

Für den Arbeits- und damit Führungserfolg sind demzufolge zwei Zielkomponenten maßgebend:



Nur wenn beide Zielsetzungen angemessen berücksichtigt werden, ist ein optimaler Arbeitserfolg zu erzielen. Konzentriert sich das Führungshandeln ausschließlich auf hohe Leistungsmaßstäbe, werden die Humanziele vernachlässigt. Letztendlich trägt aber auch die Erfüllung der Humanziele zur langfristigen Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und somit zum Arbeitserfolg bei. Nicht ohne Grund haben daher viele Unternehmen ein Gesundheitsmanagement als eigenständigen Bereich der Personalpolitik installiert. Denn eine gesundheitsbedingte Abnahme der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie eine Zunahme ihrer Fehlzeiten erweisen sich immer mehr zu ernstzunehmenden Faktoren des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Motivierend delegieren, kontrollieren, kritisieren

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-764-4