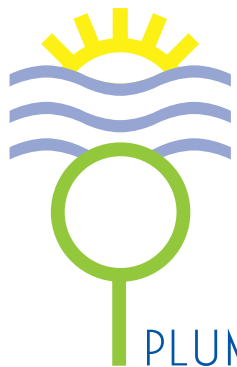


„Führen mit Zielen“

Machen Sie das Beste aus jedem Mitarbeiter



Die Haupttätigkeit jeder Führungskraft ist vornehmlich das Führen von Mitarbeitern. Weniger bestimmt sollte der Arbeitstag durch reine Sachaufgaben sein.

Mitarbeiterführung ist das Herzstück jeder Führungspraxis.

Hierbei dreht sich viel um die Frage, wie eine Führungskraft jeden einzelnen Mitarbeiter so führen kann, dass dieser sein Potenzial optimal ausschöpft und ein höchstes Maß an Kompetenz erreicht.

Die Antwort auf diese Frage nutzt nicht nur dem Mitarbeiter. Nein, sie hat auch eine Menge mit der Führungskraft selbst zu tun. Schafft sie es, Mitarbeiter, entsprechend ihres Entwicklungsgrades und Ihrer Motivation optimal zu führen, entlastet sich die Führungskraft, in Zeiten ständig wandelnder und steigender Anforderungen an Abteilungsleistungen, selbstverständlich auch selbst.

Die Grundlage eines solchen Führungsszenarios bietet das „**Führen mit Zielen**“, angelehnt an die Theorie des „**situativen**

Führens“.

Aus Sicht der meisten Unternehmensleitungen ist die Rolle der Führungskraft klar umrissen.

Eine Führungskraft hat als Aufgabe, Mitarbeiter so zu führen, dass diese ...

...Verantwortung für ein Ziel übernehmen und das Erreichen

dieses Ziels als ihre Aufgabe verstehen, und

...einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

Darüber hinaus hat eine Führungskraft die Aufgabe, Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen, zum Nutzen aller, in Einklang zu bringen.

Handelt es sich bei all dem um Hexengewerke? Ich kann Sie, liebe Leserin, lieber Leser beruhigen. Die Antwort lautet klar und deutlich: NEIN!!

Laut *Kenneth Blanchard* steckt in jedem Ihrer Mitarbeiter das Potenzial zu einem Könner – manche brauchen lediglich einen Geburtshelfer.*

Nun aber zurück zur Führungskraft.

Natürlich ist die Art und Weise einer Führungskraft maßgeblich für den Führungserfolg verantwortlich. Wir sprechen hier i.d.R. vom individuellen Führungsstil. Dieser wiederum ist eine Mischung aus dirigieren (= sagen, was zu tun ist und anschließende Überwachung der Tätigkeiten) und sekundieren (= dem Mitarbeiter zuhören und ihn in seinen Bemühungen unterstützen und ermutigen).

Für die richtige Mischung aus dirigieren und sekundieren ist, neben der Bereitschaft der Führungskraft nicht alle Mitarbeiter gleich zu behandeln, der Entwicklungsgrad des Mitarbeiters verantwortlich.

Die Ziele, die eine Führungskraft mit seinen Mitarbeitern vereinbart sollten solcher Natur sein, dass diese ehrgeizig und

anspruchsvoll sind, ohne dass der Mitarbeiter an der Erreichung verzweifelt. **Jedes Ziel sollte SMART (schlau) ausgewählt werden.**

Auf die Einschätzung der Entwicklungsgrade nehmen zwei Aspekte Einfluss: Die Fähigkeiten (Kompetenzen) und die Bereitschaft (Engagement) des Mitarbeiters.

Je höher die Kompetenzen und das Engagement des Mitarbeiters, desto anspruchsvoller die Ziele und desto weniger ist das sekundierende und dirigierende Führungsverhalten. Die Führungskraft kann mit gutem Gewissen loslassen – Aufgaben vollständig und umfangreich delegieren.

Ist die Kompetenz des Mitarbeiters aber nur wenig ausgebaut und lässt das Engagement (möglicherweise durch fehlendes Selbstbewusstsein) auch noch Entwicklungspotenzial erkennen, so sind die Ziele entsprechend niedriger zu vereinbaren. Die Führungskraft wird eine viel engere und auf-

wändigere Führung praktizieren müssen. Die Führungskraft wird, wahrscheinlich durch die Vorgabe stärkerer Strukturen und die engere Planung von Kontrollgesprächen, den Mitarbeiter nach und nach in seinen Fähigkeiten und seiner Bereitschaft aufbauen müssen.

Diese Förderung beinhaltet ausdrücklich die Anerkennung kleiner Leistungsfortschritte, das aktive Zuhören und das sukzessive Schaffen kleiner Entwicklungsfelder.

Nun, es scheint, dass die Eingangs erwähnte Haupttätigkeit einer Führungskraft tatsächlich das Führen von Menschen ist und dass die richtige Auswahl der individuellen Ziele ein höchster Anspruch an die Führung bedeutet. Dem ist tatsächlich so.

Aber....wenn eine Führungskraft erkennt, dass ungleiche Mitarbeiter durch gleiche Führung nicht Gerechtigkeit, sondern Gleichmacherei erfahren, wird all das, was sie in die Bezieh-

ung zu ihren Mitarbeitern einzahl, vielfach von jedem Einzelnen zurückerhalten. Die Erfahrung zeigt, dass in solchen Fällen jeder einzelne Mitarbeiter bemüht sein wird, diese Art von „geführt werden“ aktiv mitzugestalten.

Fazit:

Situativ formulierte Zielvereinbarungen helfen der Führungskraft, dem Mitarbeiter und letztlich dem Unternehmen!

Die Führungskraft und der Mitarbeiter erkennen...

- ... die Ziele einzelner Aufgaben und deren Umfang
- ... die erforderlichen Kompetenzen
- ... die Ergebnisse, die erreicht werden sollen

Zielvereinbarungen helfen den Führungskräften...

- ... Arbeiten so zu verplanen, dass Potenziale genutzt werden
- ... Probleme zu lösen
- ... Ziele zu erreichen
- ... Erwartungen zu klären

Zielvereinbarungen fördern beim Mitarbeiter...

- ..die Kompetenzen
- ..die Leistungsbereitschaft
- ..die Arbeitszufriedenheit und Motivation

Zielvereinbarungen helfen dem Unternehmen...

- ... Geld zu sparen
- ... Zeit effektiver zu nutzen

Zielvereinbarungen stellen in dieser zeitgemäßen Form ein wichtiges Führungsinstrument dar, das zur Leistungssteigerung in der Praxis bereits vielfach einen Beweis für seine Daseinsberechtigung erbracht hat.

Bringen auch Sie Ihr Team auf diesem Wege zur Höchstform und nutzen Sie die Chance der situativen Mitarbeiterführung, in Kombination mit den richtigen Zielvereinbarungsinstrumenten.

Zum Abschluss dieses Denk[zettel]s noch einige Hinweise:

Blanchard/Zigarmi

***Der Minuten Manager: Führungsstile**

Rita + Dirk Strackbein

„Ergebnisorientiert delegieren“

Klaus Kobjoll

„Motivaction!“

Jörg Plum

„Erfolgreiche Mitarbeiterführung - Aufbautraining“

„Führen mit Zielen“

„Erfolgreiche Mitarbeiterführung - Grundlagentraining“

Informieren Sie sich auf: www.plum-partner.de