

Ergebnisorientiert führen

Bei ergebnisorientierter Führung liegt der Fokus auf gemeinsamen Zielvereinbarungen und Leistungsanreizen statt auf Anwesenheitskontrolle und abgeleiteter Arbeitszeit.

Ergebnisorientierte Führung funktioniert dabei nicht von allein, sondern bedarf des Einbezugs aller Führungsebenen. Führungskräfte erhalten ganz neue Aufgaben, denn sie geben nun einen großen Teil der Verantwortung an die Mitarbeitenden ab. Daraus folgen konkret zwei große Aufgaben:

1. die nötigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Mitarbeitenden schaffen
2. die Mitarbeitenden bei der Umsetzung ihrer neuen Verantwortlichkeit unterstützen

Dafür ist es wichtig, dass die (Leistungs-)Ziele mit den zur Verfügung stehenden Mitteln übereinstimmen. Das bedeutet, dass die Ziele auch unter den bestehenden Bedingungen realistisch von Mitarbeitenden erreicht werden können. Ist dies nicht der Fall, sollten entweder die Ziele angepasst werden oder die Rahmenbedingungen. Befassen Sie sich daher zunächst mit folgenden Fragen, wenn Sie ergebnisorientiert führen möchten:

?

- Inwieweit vertraue ich meinen Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Eigenverantwortlichkeit?
- Welche Ziele sollen meine Mitarbeitenden jeweils erreichen?
- Sind diese Ziele erreichbar, indem sie in der Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden liegen und ich die Ergebnisse kontrolliere?
- Welche Rahmenbedingungen brauchen sie dafür?
- Sind diese Rahmenbedingungen in der Organisation möglich/bereits vorhanden?

Wenn Sie die erste Frage bereits mit „wenig“ oder „kaum“ beantworten, ist ein Sprung hin zu ergebnisorientierter Führung wenig ratsam. Sie sollten sich dann zunächst fragen, warum Sie diese Frage so beantwortet haben. Hingegen gibt es auch bei hohem Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit Ziele, die für die Mitarbeitenden nicht einfach so zu erreichen sind. Dies kann am Inhalt der Aufgabe, aber auch an zeitlicher oder materieller Ressourcen-Knappheit liegen. Während im Vertrieb konkrete Kennzahlen festgelegt werden können, die die Mitarbeitenden erreichen sollen, ist dies zum Beispiel bei Polizeibeamten im Schichtdienst weitaus schwieriger. Hier lässt die Tätigkeit nicht zu, ohne Präsenzkontrolle flexibel zu arbeiten. Das bedeutet, dass die Mitarbeitenden zu bestimmten Zeiten anwesend sein müssen und hereinkommende Aufgaben (wie z.B. Einsatznotrufe) zu erledigen haben.

Wenn Sie die Ziele für sich auf ihre Realisierbarkeit geprüft haben und die Rahmenbedingungen gegeben sind, dann folgt im nächsten Schritt ein **Zielvereinbarungsgespräch**.

Quelle: angelehnt an Wilde, B., Dunkel, W., Hinrichs, S. & Menz, W. (2010). *Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen*. In: Badura B., Schröder H., Klose J., Macco K. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2009*. Berlin, Heidelberg: Springer.