

# PN PRAXISMANAGEMENT

## Unternehmensleitlinien als Instrument für eine erfolgreiche Führungspraxis

Unternehmenseigene Führungskonzepte sollten so angelegt sein, dass sie ohne große Veränderung an ständig wandelnde Wirtschafts- und Umweltbedingungen angepasst werden können. Dipl.-Psych. Thomas Eckardt erläutert, wie Unternehmensleitlinien erfolgreich in den Praxisalltag eingebunden werden können.

### Führungsgrundsätze

Da die Unternehmen, die freie Mitarbeiter beschäftigen, oft in hohem Maße Träger des technischen, wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Wandels sind, ist ihre Personal- und Sozialpolitik häufig neuen Ideen aufgeschlossen. Festgelegte Prinzipien müssen zwar auf längere Gültigkeit beanspruchen, zugleich aber muss ein Unternehmen auch für neue Überlegungen offen sein. Die schriftliche Festlegung von Zielen und Grundsätzen steht dem nicht entgegen. Ein Verlust an Dynamik wäre nur dann zu befürchten, wenn ein Mangel an Entschlusskraft erforderliche Änderungen festgelegter Grundsätze verzögert oder gar verhindert. Eine Schwierigkeit liegt darin, welche Grundsätze, allgemein gültig und gleichzeitig für den einzelnen Mitarbeiter konkret fassbar, zu formulieren sind. Es besteht die Gefahr, dass Bekenntnisse abgegeben werden, die an der Wirklichkeit der täglichen, betrieblichen Praxis nicht zu messen sind. Aus den Führungsgrundsätzen ist das tägliche Handwerkszeug für die Führung von fest angestellten sowie freien Mitarbeitern festzulegen. Führungsgrundsätze regeln die Art und Anwendung der Führungsmittel. Das Führungsverhalten kann und sollte nicht in allen Einzelheiten festgelegt werden, denn Führungskräften muss noch ein Spielraum für individuelle Führung bleiben. Führungsgrundsätze ersetzen nicht die Befähigung zur Führung und die Schulung im Gebrauch der Führungsmittel, sondern bilden hierfür die praktische Grundlage.

### Praxistipps

Formulieren Sie in einer Arbeitsgruppe, die aus Führungskräften und Mitarbeitern sowie Arbeitnehmervertretern besteht, gemeinsam sechs bis acht Führungsgrundsätze. Geben Sie diese aus zur Diskussion in die einzelnen Bereiche und erarbeiten Sie mit den Betroffenen die Rückmeldungen. Versuchen Sie, durch diesen Feedback-Prozess die Führungsgrundsätze mit mehr Akzeptanz und Leben zu füllen. Fixieren Sie diese Grundsätze schriftlich. Durch diesen Prozess erkennen die Beteiligten im Unternehmen die Haltung zu grundsätzlichen Fragen und alle können ihr Verhalten entsprechend einstellen, was in der Regel die Beziehungen reibungsloser gestaltet. Den Führungskräften wird ihre Aufgabe erleichtert, denn sie sind sich sicherer, dass ihre Handlungen und Entscheidungen im Einklang mit den Vorstellungen der Unternehmensleitung stehen. Die Einführung neuer Mitarbeiter wird erleichtert, wenn für das Unternehmen festgelegte Grundsätze besser überschaubar sind.

Der Umgang mit freien Mitarbeitern bedingt häufig auch, dass Einarbeitungs-, Einbindungs- und Lenkungsmechanismen auf die jeweiligen Projektthemen direkt zugeschnitten werden.

### Konzepte in der Praxis

- Welche branchen- und unternehmensbezogene Besonderheiten beeinflussen die Art und den Inhalt meines Führungskonzeptes?
- Welche inhaltlichen Bestandteile umfasst das Führungskonzept Ihres Unternehmens?
- Für welche Ebenen Ihres Unternehmens ist das Führungskonzept besonders wichtig?
- Wie ist die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geregelt?
- Inwieweit ist eine Mitwirkung der Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen am Entscheidungsprozess gegeben?
- Wie sind die Informationsinhalte, Rechte, Pflichten und Beziehungen geregelt?
- Wie erfolgt eine Erfolgskontrolle?
- Wie sieht das System der Leistungsbeurteilung in Ihrem Unternehmen aus?
- Welche Grundsätze gelten für Lohn- und Gehaltspolitik?
- Welche wesentlichen Motivationsfaktoren erhält das Führungskonzept Ihres Unternehmens?
- Welche Maßnahmenprogramme zur Personalförderung, Fortbildung und Entwicklung werden in Ihrem Unternehmen durchgeführt?
- Welche Arten von Besprechungen und Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern werden im zeitlichen Rhythmus durchgeführt?
- Welche weiteren organisatorischen Führungsinstrumente enthält das Führungskonzept Ihres Unternehmens?
- In welchen zeitlichen Abständen und in welchen inhaltlichen Teilschritten wird das Konzept eingeführt?
- Wurden alle Mitarbeiter über das Vorhaben informiert?
- Wo sind/oder könnte es noch Problemfelder und Schwachstellen geben?
- Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?

### Praktische Umsetzung

Wirksame Führung von freien Mitarbeitern lässt sich nur bei systematischer Anwendung der Führungsinstrumente, d. h., Ziele vereinbaren, Arbeitsauf-

träge und Pakete geben, delegieren sowie kontrollieren, erreichen. Gerade bei der Führung von freien Mitarbeitern spielen drei wesentliche Stationen im Führungsprozess eine besondere Rolle: Die Ziele, der Weg zu den Zielen und die Kontrolle. Da der Vorgesetzte im Rahmen seiner Führungsverantwortung die verschiedenen freien Mitarbeiter koordinieren und unterstützen muss, fällt ihm eine nicht unerhebliche Verantwortung zu. Die Art und Weise, wie er freie Mitarbeiter führt, ist abhängig von dem Arbeitsgegenstand, den Rahmenbedingungen und dem Reifegrad des Mitarbeiters. Nicht selten werden freie Mitarbeiter in Projektorganisationen eingesetzt und ihnen einzelne Aufgabenstellungen selbstständig oder in einem Team übertragen.

Psychologisch befriedigt die Menschen die Zielerreichung, selbst wenn materielle Belohnung nicht die unmittelbare Folge ist. Deshalb ist es wichtig, Ziele ambitioniert zu formulieren, sodass sie im freien Mitarbeiter aktivierende Kräfte freisetzen, sozusagen „Sportsgeist“ wecken. Hier sollten Sie auf die Gefahr der überzogenen und unrealistischen Zielsetzungen sensibilisiert sein.

### Zielerreichung = Erfolgserlebnis

Das Erreichen von Zielen ist ein Erfolgserlebnis. Sie formen und erhalten unser Selbstbild und sind für das Selbstbewusstsein nötig. Nehmen Sie erreichte Zielsetzungen auch zum Anlass, diese dem Mitarbeiter zurückzumelden, sodass er sie innerlich feiern kann. Sollten die Ziele zu Incentives oder anderen Belohnungen Anlass geben, sollten Sie davon dosierten Gebrauch machen.

### Wie sollten Ziele formuliert sein?

„Tu dein Bestes“ – solche Appelle reichen wahrlich nicht, denn diese Aussage ist weder genau noch korrekt. Ziele müssen genau und korrekt formuliert werden.

### Dazu Beispiele:

- Die Reklamationsrate muss in diesem Quartal von 4,8 % auf 3,2 % zurückgehen.
- Die Excel-Tabelle ist bis übermorgen um 18.30 Uhr auf meinem Tisch.
- Die Umsatzsteigerung soll im Jahr 2001 mindestens 15 % betragen.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass in den produktionsnahen Bereichen oder im Vertrieb und Außendienst Ziele relativ einfach zu operationalisieren sind. Auf anderen Feldern ist es nicht immer so leicht. Quantifizierbare Ziele sollten immer wenn möglich herangezogen werden. Es gibt aber Bereiche, in denen qualitative Ziele, z. B. eine Beratungsintensität bei Finanzdienstleistern, Kundenorientierung in Behörden- oder Verwaltungsbereichen o. ä., auch für Zielvorgaben oder Vereinbarungen herangezogen werden dürfen. Ein Ziel entwickelt seine Kraft, wenn es aufschlüsselbar wird, wenn z. B. die Verkaufsleistung einer Sparkassenzweigstelle um 10 % erhöht wird, kann dies als Grobziel betrachtet werden. Dann sollte bei dem Herunterrechnen des Zieles auf die einzelnen Finanzprodukte,

z. B. Aktien, Bausparverträge etc., eine entsprechende Aufschlüsselung erfolgen.

### Ziele müssen messbar sein

Stellen Sie sich vor, Sie wollen die Fehlzeit von freien Mitarbeitern messen. Was rechnen Sie in die Abwesenheitsquote hinein: Krankheit, Urlaub, Befreiung für Weiterbildungen, Klausurtagungen etc.? Wenn solche Messgrößen angegeben werden, sollten Sie immer festlegen, wie sich diese Messgröße, dieser Parameter, zusammensetzt.

### Ziele dürfen sich nicht widersprechen

Die freien Mitarbeiter verfolgen bei ihrer Arbeit in Projekten oder in Aufgabengebieten häufig nicht nur ein Ziel, sondern eine Vielzahl von Zielen. Nicht immer lässt sich ausschließen, dass sich diese Ziele gegenseitig fördern. Es kann auch sein, dass sich manche Ziele neutralisieren oder sogar widerstreitend sind. Einige mögen sich auch neutral verhalten. In regelmäßigen Zielkontrollgesprächen ist es sehr hilfreich, mit dem Mitarbeiter über eine Zielvereinbarung herauszufinden, welche Zielkomponenten den Projekt-auftrag oder den Arbeitsauftrag behindern und welche ihn fördern, sogenannte Leistungstreiber sind. Sollten Sie nicht in der Lage sein, die Zieldiffusion aufzulösen, ist es gelegentlich sinnvoll, die unterschiedlichen Zielstellungen in einer eindeutig vereinbarten Reihenfolge abzuarbeiten, um dennoch an die entsprechenden Ergebnisse zu kommen.

### Ziele müssen Hebelwirkung haben

Jeder freie Mitarbeiter hat, wie bereits gesagt, mehrere Zielgrößen zu berücksichtigen. So soll z. B. ein freier Handelsvertreter einerseits hohe Umsätze zu möglichst hohen Preisen tätigen, Kunden langfristig an das Unternehmen binden und zugleich durch sein Verhalten das Image des Unternehmens verbessern. Bei derart unterschiedlichen Aufgaben und Zielen besteht leicht die Gefahr, dass man einseitig bestimmte Ziele herausgreift und darüber mehrere vernachlässigt. Werden Sie sich in Ihrem Zielvereinbarungsgespräch mit dem freien Mitarbeiter klar darüber, welche Zielgrößen den stärksten Hebeleffekt bewirken. Diese sollten Sie entsprechend einer Rangreihe priorisieren, und darauf sollte er sein Augenmerk legen. Wenn Sie Teilaufgaben davon ableiten, sollten Sie in repräsentativer Weise innerhalb des Zielsystems des freien Mitarbeiters auch vorkommen.

### Ziele müssen ambitioniert und erreichbar sein

Sollte ein Hochspringer heute 3,60 m springen, wäre das wahrscheinlich eine Überforderung, die physiologisch nicht zu erreichen wäre. Würden man ihm die Latte auf 1,20 m legen, würde er

sich nicht anstrengen brauchen. Das Erreichen von Zielen erfüllt die Menschen in der Regel mit einem angenehmen, motivierenden Gefühl. Wenn die Schwelle für das Erreichen zu niedrig gelegt ist, sind die Menschen nicht ambitioniert und der sportliche Ehrgeiz kann nicht erwachen. Ist die Latte so hoch gelegt, dass der freie Mitarbeiter scheitern wird, Zeiten und Fristen nicht einhalten, die gewünschten Ergebnisse nicht erreichen kann, ist eine hohe Gefahr gegeben, dass er scheitert und dass er sich keine Mühe mehr gibt. Die Chance des befriedigenden Erfolgserlebnisses ist untrennbar mit der Gefahr des Misserfolges verbunden. Für den Vorgesetzten ergibt sich aus diesen Überlegungen die Herausforderung, dass es vor allem dann gewichtig wird, wenn er mehrere freie Mitarbeiter zu führen hat. Diese haben vermutlich nicht alle die gleiche Leistungsfähigkeit. Entsprechend kann er für den einen ein Ziel zu leicht gestalten, was für den anderen zu hoch gesteckt ist. Daraus folgt, dass der Vorgesetzte eigentlich das Schwierigkeitsniveau der Ziele, der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit den einzelnen freien Mitarbeitern anpassen und entsprechend unterscheiden muss. Allerdings kann er auf diese Weise in einen Konflikt geraten. Wenn die freien Mitarbeiter alle gleich entlohnt werden, empfinden es die leistungsfähigeren als ungerecht, weil von ihnen mehr gefordert wird. Eine Patentlösung gibt es nicht. Hier helfen in der Regel Einzelgespräche, um individuell zugeschnittene Ziele festzulegen. Den freien Mitarbeitern, die leistungsreduzierter sind, können leicht bei schwierigeren Zielsetzungen ein möglicher Ansporn sein, sodass dann auch die Kompetenz mit diesen gesteigerten Zielen wachsen kann.

### Ziele müssen akzeptierbar sein

Zielsysteme motivieren nur dann, wenn der freie Mitarbeiter sie akzeptiert und sich mit ihnen identifiziert. Ein besonders guter Weg dahin ist die Zielvereinbarung. Die Zielformulierung erfolgt nicht durch den Vorgesetzten allein, sondern der Führungs-Regelkreis verschafft Ihnen die Möglichkeit, zielorientiert, systematisch planend und effizient vorzugehen. Mit ihm erreichen Sie und Ihre Mitarbeiter Orientierung und Struktur bei der Erledigung von Aufgaben. ☐

### PN Adresse

Dipl.-Psych. Thomas Eckardt & Koop.-Partner  
Beratung-Training-Coaching  
Bettengraben 9  
35633 Lahnau  
Tel.: 0 64 41/9 60 74  
Fax: 0 64 41/9 60 75  
E-Mail: info@eckardt-online.de  
www.eckardt-online.de