

8. Die Lastesekultur überwinden durch neue Führungskonzepte

Es ist ein Kennzeichen der Lastesekultur, daß der fleißigste Esel am häufigsten aus dem Stall geholt wird. Das geht solange gut, bis dieser willige Lastenträger – verursacht durch ständige Überforderung – zu lahmen beginnt. Die Antwort auf dieses Mißgeschick endet dann meist unsentimental mit Schimpf und Schande beim Abdecker: „Von Ihnen hätte ich doch mehr erwartet. Sie sind offensichtlich nicht belastbar! Sehr schade! Sie haben mich enttäuscht!“ Mit dieser eleganten Rhetorik wird der Führungsfehler des Chefs zu einem Problem des Mitarbeiters gemacht.

Wie aber kommt es zu einer solchen Führungspanne? Wer als Mitarbeiter einen großen Stapel an Eingängen gewissenhaft und mit Umsicht abarbeitet, kann sicher sein, daß dieser Stapel am nächsten Tag auf wundersame Weise an Höhe gewinnt. Chefs haben offensichtlich einen sicheren Instinkt für die Leistungsträger in ihrer Abteilung. Wer dagegen ein verlangsamtes Tempo zeigt und durch ständige Rückfragen und geschickt eingefädelte Fehler den Chef seine Dynamik nimmt und auf diese Weise nervt, der kann darauf bauen, daß sein Eingangsstapel kleingehalten wird.

Als Herr Foest am 12. Februar 1992 seine neue Stelle antritt und freudig von seinem Chef begrüßt wird, hört er mit Verwunderung dessen Klagen: „Ich freue mich, daß Sie bei uns sind! Ich brauche junge dynamische Mitarbeiter. Unsere Abteilung ist völlig überaltert. Entsprechend ist die Motivation. Wir beide kriegen das schon hin!“ Binnen kurzem wußte Herr Foest, wie wichtig er für die Geschicke der Abteilung ist. Als er nach ein paar Monaten zaghaft auf seine Überlastung aufmerksam macht, verkürzt der Chef die Klagen: „Sie schaffen das schon!“ Das half dem Chef über die nächsten Monate hinweg, und Herr Foest fand auf soviel Vertrauen keine passende Antwort. Herr Foest hatte durch Eifer, Umsicht und seine zupackende Art Zeichen gesetzt und damit die Leiste der Erwartungen sehr hoch gehängt. An diesen Leistungsstandards wurde er nun gemessen. Auf ein erneutes Klagen – Monate später – ging der Chef dann auch etwas länger ein und stellte am Ende des Krisengesprächs fest: „Was wäre ich bloß ohne Sie?!“ Wiederum

wurde Herr Foest für Monate sprachlos. Nach vielen inneren Kämpfen stand die nächste Intervention des Herrn Foest einige Monate später an. Der Chef hörte sich die Quengelei etwas mißmutig gestimmt an, war aber um eine Deeskalation bemüht. Am Ende des Gesprächs stand eine vage Zusage: „Ich sehe ein, wir müssen etwas für Sie tun!“ Das wars dann aber auch schon. Als Herr Foest nach einigen weiteren Monaten hinhaltender Beschwichtigungen im Ton etwas deutlicher wurde, stand am Ende des Gesprächs eine neue Variante: „Was soll ich denn machen? Ich verspreche Ihnen, daß Sie entlastet werden!“ Nach weiteren Wochen wurde Herr Foest das Gefühl nicht los, daß er gegen eine Gummiewand anrennt. Mit dieser Erkenntnis verließ ihn sein diplomatisches Geschick und seine Emotionen nahmen seinen Argumenten die nüchtern sachliche und zwingende Schärfe. Das wußte der Chef zu nutzen: „Nun seien Sie mal nicht gleich so beleidigt. Ungeduld und hektische Aufregung helfen uns nicht weiter. Sie sehen doch, daß ich mich für Sie einsetze. Also bleiben Sie bitte fair!“ Es dauerte Wochen, bis sich der verunsicherte und auf Harmonie bedachte Herr Foest wieder einigermaßen erholte und zu einem neuen Anlauf startete. Aber der Chef fand auch in dieser Situation die richtigen Worte: „Sie wissen doch, was ich alles unternommen habe?! Ich werde weiterhin alles in Bewegung setzen, damit Ihnen geholfen wird! Wir müssen in dieser schwierigen Zeit gemeinsam die Herausforderungen angehen! ... Sie sind doch Beamter und kein kleines Kind mehr!“

Ein bemerkenswerte Rhetorik! Das heute so bedeutsame Managment-Training für Führungskräfte bewährt sich. Denn immerhin gelang es, Herrn Foest über Jahre hinaus auch ohne Leistungszulagen durch Worte zu „motivieren“.

Aber kann dies der richtige Weg sein?

8.1 Wo stehen wir?

Die Belastungen sind ungleich verteilt!

Das aufgezeigte Beispiel des Herrn Foest erscheint einigen übertrieben. Doch manche Mitarbeiter, die in Bereichen mit ständig wachsenden Fallzahlen arbeiten, wissen, wie langwierig – und häufig aussichtslos

– es ist, eine dem wachsenden Arbeitsvolumen angemessene Stellen- und Personalausstattung durchzusetzen (vgl. etwa Ausländeramt, Wohngeldstelle, Sozialamt). Die meisten erdulden die Intensivierung der Arbeit und können bei den Wiederbesetzungssperren und Stellenstreichungen häufig nur eine schmerzhaft Logik ausmachen: das negative „Gießkannenprinzip“; positiv ausgedrückt: die „Heckenscheren“- bzw. „Staubsaugementalität“. Die pauschalen Stellenstreichungen treffen alle Arbeitsbereiche gleichermaßen in einem uniformen Marschschritt: Arbeitsbereiche mit einer nachgewiesenen hohen Arbeitsüberlastung müssen sich gleichermaßen dem Spardiktat unterziehen wie Arbeitsbereiche, in denen eigentlich die Mitarbeiter zur Zahlung einer Kurtaxe herangezogen werden müßten.

Die Lastesekultur ist nur ein Aspekt einer überdenkenswerten Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung. Eine Verbesserung der Führungskultur ist möglich,

- wenn die finanziellen und administrativen Auswirkungen von Gesetzen, Erlassen und Verordnungen und Berichten an die Legislative differenziert erfaßt und die hierzu erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden,
- wenn klare und eindeutige Prioritäten bei der Festlegung der Aufgaben (z. B. über das Instrument der Aufgabenkritik) mehr zählen als politisches Kalkül (vgl. hierzu die aktuellen Auswirkungen des „Ozongesetzes“ auf die Straßenverkehrsämter der Kommunen),
- wenn die Aufgaben, für die man sich entschieden hat, konsistent – und nicht mit der Politik eigenen Diplomatie – mal mehr und mal weniger – je nach Opportunität – verfolgt werden, so daß häufig geflickt statt reparieren werden kann,
- wenn überzeugender in SOLL-(Vorgabe/Ziel) und IST-(Ergebnis/Produkten)-Relationen gedacht und gehandelt wird,
- wenn die Entscheidungsfindung stärker in Wünschenswertes und Machbares mit Bezug auf den Aufwand-Nutzen ausgerichtet wird,
- wenn Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben mehr an der Sache im Rahmen eines ganzheitlichen und vernetzten Denkens und weniger am Status (etwa voraussetzender Gehorsam gegenüber einem Minister) bewertet werden,

- wenn stärker bedacht wird, daß vor allem auch personelle Ressourcen nicht beliebig überfordert werden können,
- wenn stärker auf den „output“ (die Verwaltungsprodukte) abgestellt wird.

In einer Verwaltung installierte der Abteilungsleiter der Zentralabteilung einer großen Verwaltung mit viel Umsicht, konzeptioneller Weitsicht und Energie ein in sich stimmiges Personalentwicklungskonzept. Diese zarte Pflanze wuchs, wenngleich sich die Effekte nur schwer nach außen mit großen Worten vermitteln ließen. Dafür aber war dieses Konzept um so ergiebiger. Der Nachfolger, ein Mann mit starken Worten, ging seine Aufgabe – wie er meinte – pragmatischer an. Ihm fehlte das konzeptionell strategische Gespür, der notwendige lange Atem und die Professionalität des Vorgängers. Er war auf schnelle Effekte aus. In wenigen Monaten war die mühsame Aufbauarbeit des Vorgängers nur noch Makulatur, und das Vertrauen der Belegschaft in eine verlässliche Personalführung schwand.

Was ist in diesem Beispiel falsch gelaufen? Wenden wir uns beispielhaft zwei anderen Berufsgruppen zu: Wer als Architekt den Weiterbau eines Hauses oder als Förster die Kultivierung eines Reviers von seinem Vorgänger übernimmt, weiß, daß er sich im Rahmen der vorgegebenen Ziele bewegen muß. Der Architekt orientiert sich an den Plänen und Vorgaben und realisiert, was die Baubeschreibung ausweist. Weil die Effekte leicht ablesbar sind, wird ein Nachfolger aus gutem Grunde nicht an diesen Regeln und Prinzipien rütteln. Diese Eindeutigkeit und Zwangsläufigkeit wird bei den „Baumeistern“ der Verwaltung häufig falsch eingeschätzt. Hier treten die Zusammenhänge nicht so offenkundig in den Blick.

Gleichwohl gilt auch hier: Die Verwaltung könnte die ihr gestellten Herausforderungen effizienter angehen, wenn die Vorgaben und Erwartungen, die an eine Stelle gebunden sind, mehr auf Konsistenz hin angelegt werden und diese Vorgaben den Nachfolger stärker in die Pflicht nehmen.

Ein denkbarer Weg dorthin zeichnet sich ab, wenn die Chancen und Möglichkeiten der Stellenbeschreibung als Führungsinstrument überzeugender genutzt werden. Dieses in der Verwaltungspraxis vernach-

lässigste Instrument sollte daher stärker auf die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele einer Stelle ausgerichtet werden.

Sind in einer Stellenbeschreibung die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele präzise und eindeutig definiert, dann kann bereits die Bewerberauswahl gezielter und eindeutiger auf die daraus abzuleitenden Anforderungen ausgerichtet werden: Der Bewerber weiß in diesem Fall bis ins Detail, was von ihm erwartet wird. Die Meßlatte ist eindeutig definiert. In der sich anschließenden Probezeit müssen dann diese konkreten Zusagen umgesetzt werden.

Viele glauben, das hier in groben Umrissen angedeutete Modell sei in der Verwaltung bereits heute umgesetzt, zumindest aber in seinen Grundzügen angelegt. Andere wiederum sehen in dieser Vorgehensweise einen lähmenden Perfektionismus und lehnen daher eine enge Bindung der Bewerberauswahl an die Anforderungen einer Stelle ab.

In beiden Fällen sind moderatere Töne angezeigt. Das Beamtenrecht beispielsweise ist konzeptionell auf den Alleskönner innerhalb seiner Laufbahn ausgerichtet. Damit werden die konkreten Erfordernisse einer Stelle durch Einstellungsfragen wie etwa: „Was halten Sie von dem Einsatz der Bundeswehr ...“ oder „Was halten Sie von der Wehrpflicht für Frauen?“ überhöht. Diese Sicht kann heute kaum mehr überzeugen.

Wenden wir uns der Stellenbeschreibung zu. Zwischen Theorie, Bekenntnissen und Verwaltungswirklichkeit klaffen Welten. Das Führungsinstrument der Stellenbeschreibung ist in viel zu vielen Verwaltungen abgewirtschaftet worden. Häufig hat die Stellenbeschreibung kaum mehr als eine Alibi-Funktion. Im Angestelltenbereich werden in der Stellenbeschreibung vornehmlich Tätigkeitsmerkmale ausgewiesen mit dem Ziel, Begehrlichkeiten nach Höhergruppierungen kalkulierbar zu halten. Daß die Stellenbeschreibung ein Führungsinstrument für den täglichen „Gebrauch“ – und daher ständig zu aktualisieren ist – wird nur von wenigen Führungskräfte so gesehen.

Das zeigt sich im großen wie im kleinen: Meldet sich beispielsweise der Anwärter beim Ausbilder zu einem dreimonatigen Praktikum, fehlt in vielen Verwaltungen nicht selten die Zeit einer Einweisung. Dann kann es heißen: „Sehen Sie sich einfach an, was hier so abläuft.“

Sie werden schon schnell erkennen, wie die Arbeit hier abläuft. Für den Fall, daß ich einmal nicht da bin, schauen Sie sich am besten diesen Ordner an!"

Dies ist ein möglicher Weg der Ein- und Unterweisung. Wie wäre es dagegen, wenn der Ausbilder neben den organisatorischen Mitteln (Geschäftsverteilungsplan, Organigramm etc.) eine Stellenbeschreibung mit den in den nächsten drei Monaten zu erreichenden Zielen vorliegen hätte? Das setzt allerdings voraus, daß er sich, bevor der Anwärter bei ihm vorspricht, genügend Zeit zur Vorbereitung dieser Arbeiten reserviert hat.

Da die praktische Ausbildung kein Selbstzweck bzw. Notprogramm für überlastete Sachbearbeiter ist, steht am Ende des Praktikums die Frage: Sind die Ziele dieses Ausbildungsschrittes erreicht? Um dies zu klären, wird in einer Beurteilung der Ausbildungserfolg dokumentiert.

Damit der Anwärter weiß, worauf es ankommt, und sein Verhalten darauf abstellen kann, sollten bereits mit Antritt der Ausbildungsstelle die Bewertungsnormen für die am Ende dieses Praktikums stehende Beurteilung besprochen werden. In diesem Fall wissen beide, Ausbilder und Auszubildender, was sie in den nächsten Wochen und Monaten erreichen wollen und voneinander erwarten. Die Vorgaben (SOLL) sind klar und eindeutig beschrieben. Überraschungen bleiben so auf beiden Seiten eine seltenere Ausnahme. Davon kann man heute nicht immer ausgehen. So ist beispielsweise häufiger bei der Eröffnung einer Regelbeurteilung der entsetzte Einwand zu hören: „Warum sagen Sie mir denn das erst heute, am Tag der Eröffnung der Beurteilung, was Ihnen an meinem Verhalten nicht paßt! Jetzt ist es doch wohl für eine Korrektur zu spät?!“

Nicht anders als vielen Anwärtern ging es zumindest in der Vergangenheit vielen Mitarbeitern, als sie ihre neue Stellen antraten. Fragt man ältere Kollegen, ob und mit welchen Gefühlen sie sich an ihre ersten Tagen in der Verwaltung erinnern, dann hörte man nicht selten: „Und ob ich mich daran erinnere! Ich fühlte mich so überflüssig wie ein Kropf. Am liebsten wäre ich gleich wieder nach Hause gegangen. Ich war entsetzt!“

Diese Zeiten sind in den meisten Verwaltungen überholt. Hier hat sich vieles zum besseren gewandelt. Gleichwohl läßt sich auch heute bei der Einweisung neuer Mitarbeiter noch einiges verbessern: So wäre es sicherlich hilfreich, wenn der Vorgesetzte für die ersten Monate die Etappenziele und Erwartungen für die neue Kraft klar und eindeutig schriftlich definiert vorliegen hätte. Damit werden nicht nur Unter- und Überforderungen eingegrenzt. Diese Art der Schriftlichkeit fordert die ganze Führungskraft. Sie muß sich intensiv mit dem Machbaren und Wünschenswerten auseinandersetzen. Das setzt eine arbeitsintensive Vorbereitung auf seiten des Chefs voraus. Dagegen steht die durch die Arbeitsintensivierung bedingte Hektik, die mitunter ein systematisches Arbeiten eher behindert als fördert. So kann es – vor allem verstärkt durch temporär verordnete Wiederbesetzungssperren – geschehen, daß sich auf einem vakanten Arbeitsplatz alle unbequemen „Ladenhüter“ und heißen „Eisen“ sammeln. Statt eines eleganten Starts in die neue Funktion steht dann häufig eine institutionelle Überforderung.

In einer Stadt drängte die IHK und andere Institutionen auf eine stärkere Betonung der Wirtschaftsförderung. Nachdem man eine geeignete Kraft gefunden hatte, ging man im nächsten Schritt an die Ausstattung dieser Organisationseinheit. Da die Erwartungen hoch waren, zeigt man sich bei der Ausstattung der Stelle besonders großzügig: „Wir erwarten von Ihnen, daß Sie das Unmögliche möglich machen!“ Man vergaß allerdings, sich näher über dieses Unmögliche auszulassen. So wunderte es auch kaum, daß sich die Klagen mit den Monaten häuften: „Was tun die überhaupt? Wo sind die Ergebnisse? Wofür bezahlen wir die eigentlich?“

Eine output-orientierte Führungskonzeption geht anders vor: Im Rahmen einer Aufwand-Nutzen-Analyse werden Ziele und Ausstattung der Organisation festgelegt: „Es gilt in den nächsten drei Jahren eine Industriean siedlung aus mindestens drei verschiedenen Branchen mit einem Umsatz von drei Millionen DM zu gewinnen. Um dieses Ziel zu erreichen, sind wir bereit, in den nächsten Jahren 900.000 DM zu investieren. Wer wagt, sich dieser Herausforderung zu stellen?“

8.2 Was wollen wir? Auf die Ziele kommt es an!

Viel ist gewonnen, wenn die Führungskonzeption stärker auf einen Prozeß der Zielvereinbarung und Zielkontrolle aufbaut. Dabei ist die Zielvereinbarung ein erster Schritt, dem weitere systematische Schritte folgen müssen. Diese Abfolge wird deutlich am Management-Zyklus.

– Ziele müssen zu konkreten Handlungen auffordern!

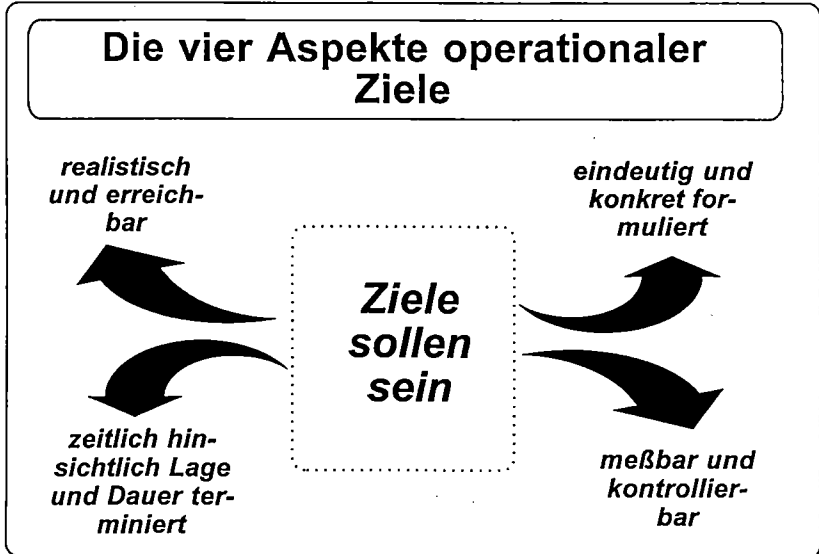
Die Bedeutung von Zielen ist im privaten wie im dienstlichen Bereich unstrittig. Hierzu einige Zitate:

- Nur wer ein Ziel im Auge hat, kann den Weg dorthin bestimmen. (Mager)
- Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger. (Seneca)
- Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen. (Chinesische Weisheit)
- Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus dem Auge verliert, geht immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt. (Sprichwort)
- Viele Menschen erreichen ihr Ziel deshalb nicht, weil sie einfach vergessen, das zu tun, was sie tun sollten und auch leicht könnten. (Hull)

Damit ein Ziel das Verhalten eines Menschen auf den Punkt konzentriert, sind wichtige Voraussetzungen unerlässlich. Dabei kommt es neben der richtigen Zielsetzung (vgl. hierzu die Beispiele: Politesse und Verwaltungsmodernisierung) auf die exakte Zielformulierung an. Wer sich beispielsweise das Ziel setzt: „Ich will Schreibmaschine schreiben lernen“, wird schon bald feststellen, daß dieses Ziel zu unverbindlich ist. Dieses Ziel läßt zuviel Spielraum, und wer es darauf anlegt, kann mit diesem Ziel gut und bequem leben: Er kann die Herausforderung Woche um Woche, Monat um Monat und Jahr um Jahr vor sich herschieben. Ziele mit Aufforderungscharakter weisen indes vier Grundbedingungen auf:

1. Die Ziele sind realistisch und erreichbar.
2. Die Ziele sind eindeutig und konkret formuliert.

3. Die Ziele sind zeitlich terminiert (Lage und Dauer).
4. Die Ziele sind meßbar und kontrollierbar.

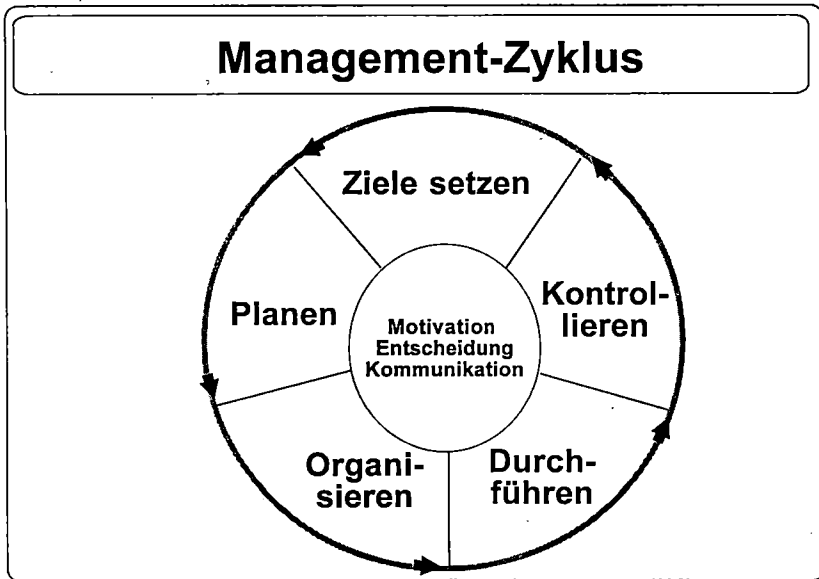


Somit lautet das Ziel: „Ich will in drei Monaten 180 Anschläge in der Minute schaffen.“ Dieses Ziel ist überprüfbar. Ohne „Wenn“ und „Aber“ steht nach drei Monaten die Zäsur: Entweder das Ziel ist erreicht, oder es ist nicht erreicht worden. Ist das Ziel nicht erreicht, werden im Rahmen der Kontrollphase die Gründe hierfür herausgearbeitet.

- Der Managementzyklus als iterativer Prozeß

Ist der erste Schritt der Zielfindung und der Zielsetzung gelungen, folgen die weiteren Phasen im Managementzyklus.

Die zweite Phase im Managementzyklus, die Planungsphase, konzentriert sich auf die zur Zielerreichung denkbaren Wege und Mittel. Da das gleiche Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden kann, sind die alternativen Wege abzuwägen, und es ist die Entscheidung zu treffen, welcher Weg gewählt werden soll.



In dem Beispiel kann dies der Weg über ein kostengünstiges Eigenstudium oder als Alternative über einen Lehrgang gewählt werden (Weg-Mittel-Entscheidung).

In der Organisationsphase werden die Voraussetzungen z. B. zum Besuch des Lehrganges geschaffen (z. B. Anmeldung, Zeitplanung, Terminfestlegung etc.). Auf die Organisationsphase folgt die Durchführungsphase. In dieser Phase geht es um Fragen der Motivation und der Selbstmotivation. Es folgt die Kontrollphase. Je exakter die Ziele in der Zielfindungsphase formuliert wurden, desto ergiebiger fällt der SOLL-IST-Vergleich aus. Das Ergebnis der Kontrollphase ist Grundlage für die Zielfindung der neuen Phase. Dies ist überall dort sinnvoll, wo es sich um Daueraufgaben handelt oder um sich wiederholende Projekte. Somit kann aus Fehlern systematisch gelernt werden. Es verwundert daher auch nicht, daß Organisationen wie Streitkräfte, Polizei seit jeher mit diesem Instrumentarium arbeiten.

– Vorteile einer neuen Führungskonzeption

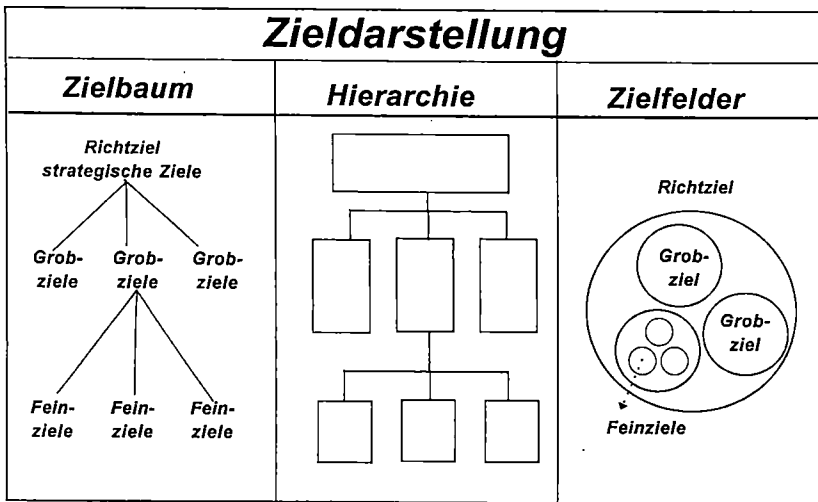
Überträgt man diese Gedanken auf die Verwaltung, dann sprechen für eine ziel-, prozeß- und produkt- / bzw. ergebnisorientierte Führungskonzeption eine Reihe von Vorteilen:

1. Wer ein Ziel im Auge hat, kann Wege und Mittel effizient einsetzen.
2. Eine zielorientierte Führung zwingt zu einem systematischen und disziplinierten Denken, Entscheiden, Handeln und Vorgehen.
3. Ziele und gemeinsame Zielabsprachen schaffen Sicherheit: Jeder weiß, wo er steht und was er zu leisten hat.
4. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Leitung führt zu einer Versachlichung des Miteinanderumgehens.
5. Die Kräfte und Ressourcen können auf das Wesentliche konzentriert werden.
6. Über einen SOLL-IST-Vergleich wird Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle.
7. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung erzwingt das systematische Ausschöpfen von Delegationspotentialen. Das erweitert die Handlungsspielräume der Mitarbeiter und führt die Vorgesetzten auf ihre eigentlichen Rollen zurück.
8. Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung schafft Handlungsräume und erhöht den Reifegrad der Mitarbeiter.
9. Fremdkontrolle (z. B. Beurteilung) wird in einem ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führungssystem einsehbar und objektiviert.

8.3 Wir brauchen eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung

Wer ein Ziel im Auge hat, wird kritischer hinterfragen, ob das, was er oder andere tun, notwendig zur Erreichung des gestellten Zieles ist.

Worauf es ankommt, ist eine Ausrichtung der Einzelziele eines Mitarbeiters, eines Sachgebiets, einer Abteilung, eines Dezernates auf die Gesamtziele einer Behörde. Gelingt dies, dann stehen alle Ziele einer Behörde in einer logischen und stringenten Abhängigkeit zueinander. In diesem System gibt es dann strategische Ziele, aus denen sich die operativen Ziele ableiten lassen: Folgt man diesem Modell, dann leiten sich aus den strategischen Richtzielen operative Ober-/(Grob-)ziele und Feinziele ab. Diese Deduktionskette führt zu einem Zielbaum, der sich spiegelbildlich in der Hierarchie abzeichnet. Die Vorteile einer solchen Führungskonzeption liegen auf der Hand. Die Organisation wird transparent, und selbst große Hierarchien könnten gehandelt werden: Ändert sich in diesem System ein Richtziel, dann lassen sich in diesem Modell die Konsequenzen auf die Oberziele bis hin zu den Feinzielen direkt ablesen.



Was in der Theorie schlüssig und zwingend scheint, ist in der Praxis allerdings kaum zu realisieren: Eine konsequente und eindeutige Ableitung der Grobziele aus den Richtzielen und eine Ableitung der Feinziele aus den Grob- / bzw. Oberzielen ist eine Fiktion. Es gibt daher zwei Wege, um zu der für eine neue Führungskonzeption unerläßlichen Zielhierarchie zu kommen. Es ist dies einmal der Weg der Zielfindung über Deduktionsketten von oben nach unten (Top-down-Verfahren). Der andere Weg führt über die Zielfindung auf der untersten Ebene hin zu den übergeordneten Stellen (Bottom-up-Verfahren).

In beiden Fällen braucht man viel Geduld, Disziplin und eine Portion Optimismus. Wer indes glaubt, daß sich ein Zielsystem in einem überschaubaren Zeitraum dokumentieren läßt, verkennt die Tücken dieses Systems. Es dauert Jahre, bis sich das Zielsystem langsam entfaltet. Dieses Verfahren eignet sich nicht für eine „Hau-Ruck-Mentalität“ nach dem Motto: „Jeder setzt sich an seinen Arbeitsplatz und denkt über die von ihm geforderten Ziele nach. Anschließend fassen wird die Einzelziele zusammen und haben für unsere Verwaltung den Zielbaum.“ Selbst wenn man unterstellen könnte, daß alle Beteiligten in der Lage sind, zwischen Zielen und Maßnahmen zu unterscheiden, wird man auf diesem Weg bestenfalls zwischen 20 bis 40 Prozent des Aufgaben- bzw. Zielspektrums erfassen. Dieser Anteil läßt sich bei konsequenter Anwendung Schritt für Schritt vielleicht auf 50, dann auf 60 bis 70 Prozent des Aufgabenvolumens steigern.

Die Chancen dieser Führungskonzeption liegen nicht in einem perfektionistischen Zielbaum. Der Zielbaum ist ein Hilfsmittel der Führung und kein Selbstzweck: Er erzieht zu einem konsequenten Aufwand-Nutzen-Denken und einer Konzentration der Kräfte auf ein gemeinsames Ziel. Zielkonflikte und die daraus sich ableitenden Revierrangeleien können auf diesem Weg besser erkannt und bewältigt werden.

Die Grenzen dieser Konzeption werden deutlich, wenn man sich den Höhen und Tiefen des lernzielorientierten Unterrichts zuwendet, dem heute nicht mehr die Bedeutung zuerkannt wird, wie dies in den 70er und 80er Jahren der Fall war.

Der Top-down-Aspekt der neuen Führungskonzeption

Zielfindung und Zielsetzung sind im politisch administrativen System komplexe Vorgänge, die nicht nur ein qualifiziertes Verwaltungspersonal erforderlich machen, sondern Legislative und Verwaltungsebene gleichermaßen in die Pflicht nehmen. Nur wenn sich alle Beteiligten in ihrem Denken und Handeln an dieser Systematik orientieren, lassen sich brauchbare Ergebnisse erzielen.

Ausgangspunkt der Zielfindung auf der politisch administrativen Ebene ist die Gemeinwohlorientierung des Verwaltungshandelns. Die Politik ist gefordert, die von den Bürgern, Bürgerinitiativen und Interessenvertretungen nachgefragten Dienstleistungsprodukte (z. B. Bedarfe, Bedürfnisse, Visionen) in die Sprache von Zielen (z. B. politische Programme) zu transformieren. Da nicht alles Wünschenswerte finanzierbar und damit umsetzbar ist, müssen in einem weiteren Schritt Prioritäten gesetzt werden.

Gemeinsam legen Legislative und Verwaltungsführung die strategischen Ziele fest. Dabei gibt die politische Ebene das WAS vor, während sich die administrative Ebene auf das WIE konzentriert.

Dieser Prozeß der Zielvereinbarung setzt sich auf allen Stufen der Hierarchie im Top-down-Verfahren fort. In der Kommunalverwaltung vollzieht sich der Weg vom Dezernenten bzw. dem Leiter des Fachdienstes zum Amtsleiter (Fachbereichsleiter), vom Amtsleiter zum Abteilungs-/Sachgebietsleiter und vom Sachbearbeiter bis hin zum Zuarbeiter. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Vision dieser neuen Führungskonzeption.

In ihren Verhandlungen haben sich Rat und Verwaltungsebene für das anstehende Haushaltsjahr auf die folgende Ziele verständigt:

Die Verwaltung wird in den nächsten 12 Monaten das Dienstleistungsprodukt A, das Dienstleistungsprodukt B und das Dienstleistungsprodukt C den nachfragenden Bürgern schnell und zügig verfügbar machen.

Mit der Festlegung des Zieles werden auch die zur Erstellung dieser Dienstleistungsprodukte erforderlichen finanziellen, personellen

und sachlichen Mittel der Verwaltung zur Verfügung gestellt. Der Zielfindungsprozeß baut auf zwei wichtige Informationen auf:

1. Es ist geklärt, wie hoch die Nachfrage nach den Dienstleistungsprodukten A, B und C sein wird?
2. Der Stückpreis der Dienstleistungsprodukte A, B und C ist im Rahmen einer Kostenanalyse ermittelt worden.

Im Rahmen des strategischen Controllings wird die erwartete Nachfrage für die Produkte A, B und C ermittelt.

Je besser das Instrumentarium und die Prognosetechniken von dem Controller der Verwaltung beherrscht werden, desto treffender werden die Prognosen ausfallen. Eine exakte Prognose ist aber die Voraussetzung für diese Führungskonzeption. In diesem Beispiel wird beispielhaft angenommen, daß der Controller für das Dienstleistungsprodukt A eine Nachfrage von 1.500 Stück, für das Dienstleistungsprodukt B 2.500 Stück und für das Produkt C 2.000 Stück ermittelt hat.

Die Stückkosten zur Erstellung der Produkte liegen aufgrund der Berechnungen des Kostenrechners bei Produkt A bei 500 DM, bei Produkt B bei 1.000 DM und bei Produkt C bei 800 DM.

Der Rat stellt die hierzu erforderlichen Ressourcen von 4.175.000 DM zur Verfügung (Anmerkung: Da auch in den nächsten Jahren nicht davon ausgegangen werden kann, daß eine Gesamtbudgetierung frei von Haushaltsstellen möglich ist, müssen von dieser Gesamtsumme die Personalkostenanteile und entsprechende Fixkosten abgezogen werden. Das Modell setzt voraus, daß nicht mehr in Stellenhaushalten, sondern in Personalbudgets gearbeitet wird.).

Um die gesetzten Ziele umsetzen zu können, erhält der Fachbereichsleiter die ermittelten Ressourcen zur freien Verfügung. Im Rahmen des Zielfindungsgespräches vereinbart er mit seinen drei Abteilungsleitern (Abteilung A, B, C) deren Abteilungsziele und stellt die hierzu erforderlichen Mittel zur Verfügung.

Diese Kette (Ziel- und Ressourcen-Deduktion) setzt sich auf den weiteren Ebenen der Hierarchie nach unten fort.

In der Phase der Zielrealisierung beschränkt sich die Aufgabe des Vorgesetzten auf ein Krisenmanagement: Mit der Zielvereinbarung ist auch der Delegations- und Kompetenzrahmen festgelegt. Im Rahmen ihrer mit dem Vorgesetzten vereinbarten Ziele sind die Mitarbeiter in der Wahl ihrer Arbeitsmethodik frei. Vorgesetzte als Besserwisser haben hier ebenso wenig Platz wie Vorgesetzte als Verschlimmbesserer. Auch die Eingriffsmöglichkeiten der Legislative in den laufenden Arbeitsprozeß sind beschränkt.

Die Kontrollfunktion eines Vorgesetzten (wie auch der Legislative) beschränkt sich auf das Einhalten der Ziele. Abweichungen von der Zielvorgabe sind denkbar. Sie können zum einen durch falsche Prognosedaten (wenn z.B. die von dem Kostenrechner ermittelten Stückkosten ungenau sind oder die Prognose des Controllers über die Nachfrage ungenau ist) oder aber durch Motivations- oder Qualifikationsdefizite in der jeweiligen Organisationseinheit verursacht sein.

Um Fehlentwicklungen frühzeitig auszumachen, kommt es bei diesem Führungsmodell daher auf ein gut funktionierendes Berichtswesen an. In regelmäßigen Zeitabständen (z. B. quartalsweise) berichten die Mitarbeiter von unten nach oben (bottom-up) über den Stand in ihrem Arbeitsbereich. Zeigt sich beispielsweise, daß im ersten Quartal nur X Dienstleistungsprodukte statt der vorgegebenen Y Stück erstellt wurden, muß die übergeordnete Führungskraft entscheiden, ob und in welchem Umfang Mittel verlagert werden.

Aus diesem Beispiel lassen sich die Eckdaten dieser Führungskonzeption ableiten: Die ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung verläuft in mehreren Phasen: Zunächst werden im Top-down-Verfahren die Ziele, Produkte und Standards von oben nach unten vereinbart. Im Rahmen der Kontrolle und Zielaussteuerung wird von unten nach oben in regelmäßigen Perioden berichtet, wie weit die Zielerreichung vorangekommen ist.

Einzelne Schritte in diesem System können sein:

Phase 1: Der Leiter des Fachdienstes übernimmt in Abstimmung mit dem Kollegium die Verantwortung für die in seinem Füh-

rungsbereich anzustrebenden Ziele. Im Gegenzug erhält er die zur Zielerfüllung erforderlichen Ressourcen (Geld, Sachmittel, Personal, Zeit).

- Phase 2: Der Leiter des Fachdienstes stimmt mit seinen ihm zugeordneten Amts-/bzw. Fachbereichsleitern ab, wer wann welche Ziele wahrzunehmen hat. Die Ressourcen werden anteilig auf die einzelnen Ämter aufgeteilt.
- Phase 3: Die Amts- bzw. Fachbereichsleiter stimmen mit ihren Abteilungs- bzw. Sachgebietsleitern ab, wer wann welche Ziele wahrzunehmen hat. Die Produkte werden als Standards nach quantitativen, qualitativen und verhaltensorientierten Aspekten operational definiert und die Ressourcen produktorientiert aufgeteilt.
- Phase 4: Es findet auf der Ebene des Kollegiums, der Fachdienste, des Fachdienstes, des Sachgebietes eine periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der vorgegebenen Standards und Ziele statt.
- Phase 5: Im Bottom-up-Verfahren wird über den Stand der Zielerreichung von unten nach oben (Sachbearbeiter, Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter u.a.) in regelmäßigen Abständen berichtet, und die Ziele werden der aktuellen Entwicklung angepaßt.

- Der Bottom-up-Aspekt der neuen Führungskonzeption

Der besondere Charme der ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führungskonzeption entwickelt sich vor allem auf der unmittelbaren Ebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Unterschieden werden zwei Varianten: die Führung durch Zielvorgabe (eher autoritär) und die Führung durch Zielvereinbarung (eher kooperativ). In beiden Varianten werden Ziele und keine Handlungsabfolgen gesetzt bzw. vereinbart.

Die ziel- und ergebnisorientierte Führung setzt auf drei Bausteine, die auf der Zeitachse aufeinander aufbauen:

- Das Zielfindungsgespräch: Festlegung der SOLL-Vorgabe (z. B. Ziele und Standards).
- Das Abstimmungs- bzw. Führungsgespräch: Überprüfung der „Etappenziele“ zur Unterstützung bzw. Aussteuerung (z. B. Korrektur der SOLL-Vorgabe oder personeller Konsequenzen).
- Die Leistungsbeurteilung: SOLL-Ist-Vergleich.

Im Zielfindungsgespräch findet eine Interaktion zwischen Vorgesetzten, Team und/oder Beschäftigten statt. Der Gesprächsrahmen wird durch das Handlungsspektrum der Organisationseinheit (also des Amtes, der Abteilung, des Sachgebietes etc.) gesetzt: Das Handlungsspektrum fällt beispielsweise im Einwohnermeldeamt enger aus als etwa im Bäderamt, der Volkshochschule, dem Museum oder ähnlichen Funktionsbereichen. Während im ersten Bereich der Produktrahmen weitgehend festgelegt ist, ist das Entscheidungsspektrum für ein Zielfindungsgespräch im zweiten Bereich weitergesteckt.

In beiden Fällen einigen sich Leitung und Beschäftigte im Dialog auf SOLL-Vorgaben. Dieses Gespräch verläuft in folgenden Sequenzen:

1. Schritt: *Auftrags- bzw. Problemanalyse: Der Auftrag für das Team bzw. eine bestimmte Position wird aus den Vorgaben etwa des Rates, des gesetzlichen Rahmens, des Verwaltungszwecks etc. abgeleitet (Was muß, was kann, was könnte gemacht werden?).*
2. Schritt: *Zielsuche: Aus dem Auftrag (Was) werden Ziele für den definierten Zeitraum im Rahmen einer Deduktionskette abgeleitet bzw. gesucht.*
3. Schritt: *Zielformulierung: Die Ziele werden hinsichtlich Inhalte, Umfang, Ausprägungsgrad und zeitlichem Rahmen vereinbart.*
4. Schritt: *Indikatorenauswahl und Definition der Produkte: Es werden Indikatoren vereinbart, die zur Messung der Zielerreichung herangezogen werden sollen. Diese Indikatoren/Produkte werden hinsichtlich der Kriterien: „Quantität“, „Qualität“ und „Verhalten“ vereinbart und gewichtet.*

Sieben Schritte des Zielfindungs- und Zielvereinbarungsgesprächs

1. Schritt: Auftrags- und Problemanalyse

2. Schritt: Zielsuche

3. Schritt: Zielformulierung

4. Schritt: Indikatorenauswahl und Definition der Produkte

5. Schritt: Ableitung und Optimierung von alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung

6. Schritt: Festlegung und Aufteilung der Ressourcen

7. Schritt: Terminvereinbarung und Ergebnissicherung

5. Schritt: *Ableitung und Optimierung von alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung: Es werden die zur Zielerreichung denkbaren Maßnahmen ermittelt und ausgewählt.*
6. Schritt: *Festlegung der Ressourcen: Es werden die zur Zielerreichung erforderlichen Personal-, Sach- und Finanzmittel vereinbart..*
7. Schritt: *Terminvereinbarung: Es werden die Termine für die Abstimmungs- und Führungsgespräche abgestimmt.*

Wer beispielsweise mit seinem Zwei-Finger-System (Schreibmaschine) ohne Blick auf die Uhr zufrieden in den Tag lebt, wird sich kaum veranlaßt sehen, auf ein Zehn-Finger-System umzustellen.

Der Zielfindung und Zielsetzung geht somit immer erst eine **Problem- bzw. Auftragsanalyse** voraus. Häufig werden die Probleme erst erkannt, wenn es schon sehr spät ist – mitunter zu spät. Führungskräfte können im Dialog mit ihren Mitarbeitern diesen Gefahren entgegenwirken, indem sie gemeinsam überlegen, was sie in der nächsten Arbeitsperiode besser machen können. Dabei sollte es sich um einen ständigen Prozeß handeln und nicht um einen einmaligen Vorgang.

In der zweiten Phase geht es um die **Zielsuche**. So gab beispielsweise der Rat einer Stadt den Verkehrsplanern den Auftrag, die Innenstadt abzusperren und den Individualverkehr auf den Nahverkehr umzuschichten. Die hohe Kunst der Verkehrsplaner besteht darin, zu prüfen, ob sich der Auftrag auf Ziele und/oder Maßnahmen bezieht. In diesem Beispiel handelt es sich bei den Vorgaben des Rates um Maßnahmen. Hieraus sind die dahinterstehenden Ziele und Absichten abzuleiten.

Die Formulierung der Ziele erfolgt dann in der dritten Phase, der Phase der **Zielformulierung**. Das Ziel könnte wie folgt formuliert werden:

„20 Prozent weniger Verkehrsaufkommen bis zum 1.1.1997 bei Erhaltung der Mobilität.“

Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es mehrere denkbare Wege (Maßnahmen) gute und weniger gute, direkte und indirekte (z. B. „politische Wege“). Häufig kommt es auf die Mixtur an. Dabei gilt es, die einzelnen

denkbaren Maßnahmen auf das **Ziel** hin so zu bündeln, daß dabei eine **Optimierung** möglich wird:

- Erschwernis für Einzelfahrer ,
- Erleichterungen für Fahrgemeinschaften,
- Steigerung der Attraktivität des Nahverkehrs,
- Belohnungen,
- Sanktionen.

Es folgt im 5. Schritt die **Bestimmung der Indikatoren**, um den Wirkungsgrad der Maßnahmen und den Grad der Zielerreichung (SOLL-IST-Vergleich). Dabei geht es um die Meßbarkeit des Verkehrsaufkommens und die Meßbarkeit der Mobilität. Indikatoren für das Verkehrsaufkommen können beispielsweise sein:

- Reduzierung der Verkehrsdichte gemessen an der Zahl der Autos,
- Abbau der Zahl der von Autos gefahrenen Kilometer.

Es schließen sich die Schritte 6 und 7 an: Es genügt nicht, die Ziele zu benennen, es müssen auch die zur Erreichung der Ziele erforderlichen **Ressourcen** bereitgestellt werden. Insoweit handelt es sich bei diesen sieben Schritten nicht um eine Checkliste, bei der Punkt für Punkt abschließend abgehakt wird, sondern um einen iterativen Prozeß: Stellt sich beispielsweise im sechsten Schritt heraus, daß die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen nicht im vollen Umfange verfügbar sind, müssen Abstriche bei den Zielen und/oder Maßnahmen vorgenommen werden. Im siebten Schritt geht es um Zwischenschritte, Zwischenberichte und um eventuelle Korrekturen.

Eines wird dabei deutlich werden: Viele Arbeiten sind nicht mehr kalkulierbar. Es wird geklagt, aber es werden nicht die Ursachen angegangen. In vielen Bereichen ist z. B. erkennbar, daß die sogenannten Nebenarbeiten die Hauptarbeit überlagern (Beispiel: Ministerpräsident geht auf Reisen.).

8.4 Voraussetzungen für eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung schaffen

Während die Budgetierung noch viele unbeantwortete Fragen aufwirft, ist ein ziel-, prozeß- und ergebnisorientiertes Verwaltungshandeln bereits heute möglich. Diese Führungskonzeption erschließt der Verwaltung große Rationalisierungspotentiale, und sie deckt sich mit den Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter. Diese Führungskonzeption bedeutet nämlich mehr Sachlichkeit und eine leistungsgerechtere Verteilung der Arbeit.

Der „Chef“ soll Aktionen auslösen (Impulse setzen), die den größeren Fachverstand des spezialisierten Mitarbeiters aktivierten.

Die Realisierung dieser Führungskonzeption setzt voraus, daß

1. Vorgesetzte und Mitarbeiter für diese Techniken qualifiziert und geschult sind,
2. die Einstellung von Vorgesetzten und Mitarbeitern auf Veränderungen und auf ein Qualitätsmanagement hin ausgerichtet sind,
3. sich Ziele, Produkte, Standards für die Verwaltung eindeutig und längerfristig bestimmen lassen,
4. die Realisierung der Ziele, Produkte, Standards gemessen werden kann,
5. auf eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Mitarbeiterbeurteilung, ein Förderungs- sowie auf ein Zielfindungsgespräch zurückgegriffen werden kann,
6. ein ziel-, prozeß- und ergebnisorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem zur Verfügung steht.

Die neue Führungskonzeption läßt sich nicht per Verwaltungserlaß verordnen. Der Einführung der neuen Führungskonzeption muß eine Qualifizierungsoffensive vorgelagert sein. Dabei sind im Idealfall nicht nur die Vorgesetzten und Mitarbeiter zu schulen, sondern auch die Entscheidungsträger im Bereich der Legislative müssen für diese Tech-

nik gewonnen werden. Der hierzu erforderliche Qualifizierungsaufwand sollte auf keinen Fall unterschätzt werden.

Wichtig ist, daß das Modell verstanden und von den Betroffenen akzeptiert wird. Neben einer flächendeckenden Information und Werbung für diese neuen Führungsleitlinien ist auf eine qualifizierte Anwendung der Techniken wie etwa die Techniken der Zielformulierung, die Technik der Zielvereinbarung, die Technik der Zielkontrolle, die Technik der Delegation, die Technik der Kommunikation hinzuwirken.

Unterstellt man für Werbung, Information und Vertiefung der Techniken einen Umfang von 5 bis 10 Fortbildungstagen im Jahr im höheren Leitungsbereich und einen Qualifizierungsaufwand von 3 bis 5 Tagen auf der mittleren und unteren Führungsebene, dann zeichnet sich ein erstes Bild über den hierzu erforderlichen Qualifikationsaufwand ab. Der erforderliche Lerntransfers kann aus einem Mix von Fernstudien (Lehrbriefe, Planspiele auf CD-ROM bzw. Disketten), Multiplikatorenseminaren, Seminaren und Arbeitsgruppen organisiert werden. Er stellt die Personalentwicklung vor große Herausforderungen.

Die neue Führungskonzeption ist aber nicht nur eine Frage der Techniken. Sie greift tiefer. Gefordert ist ein Einstellungswandel, der auch das gewachsene Rollenverständnis der Führungskräfte grundlegend verändert.

Management-by-Techniken sollten als Hilfen, die dem Manager bei der Bewältigung seiner Führungsaufgaben unterstützen, um

- sich auf die eigentliche Führungsaufgabe zu konzentrieren,
- durch systematisches und nachvollziehbares Handeln einen wirtschaftlichen Einsatz von Arbeitskräften und Mitteln zu gewährleisten,
- eine leistungsorientierte Steuerung der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Den Mitarbeitern garantiert dieses Führungskonzept einen größeren Handlungsspielraum, mehr Selbstverwirklichung und einen größeren Freiheitsgrad in der Aufgabenbewältigung. Diese Vorteile sind nicht zum Nulltarif zu haben. Mitarbeiter werden gefordert, eigenverantwortlicher ihre Arbeiten zu erledigen. Statt auf Fremdkontrolle zu

setzen, kommt es auf die Selbstkontrolle an, statt einer Motivation von außen, gewinnt die Motivierung aus der Sache heraus an Bedeutung. Der Akzent verschiebt sich von der Fremdmotivation hin zur Selbstmotivation. Dies verlangt einen hohen Reifegrad auf seiten der Mitarbeiter. Nicht immer wird man heute in der Verwaltung von diesen Voraussetzungen ausgehen können. Denn die traditionelle Verwaltung engt durch Erlasse und Verordnungen das Handlungsspektrum ihrer Beschäftigten ein. Im Ergebnis führt dies zu einer aufgesetzten Sicherheit und im Kern zu eher unreifen Verhaltensmustern.

Eine ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Führung setzt auf konzeptionelles und langfristiges Handeln. Statt auf die Herausforderungen zu reagieren, setzt diese Technik auf ein gestaltendes Agieren. Zielfindung und Zielformulierung sollten sich daher auf ein überschaubares kurz- (z. B. bis zu einem Jahr), mittel- und langfristiges Zeitspektrum beziehen. Es mehrten sich in der Praxis dagegen die Klagen, daß ein systematisches Arbeiten in der Verwaltung immer schwieriger wird. Hierfür werden verschiedene Einflußfaktoren geltend gemacht: Zum einen wird auf die Gesetzesflut (Bund, Land, EU) und auf die daran gekoppelte Perfektionierungsmanie hingewiesen. Zum anderen machen Anfragen aus der Legislative, Rot- und Grünkreuze sowie Leitungsvorlagen einen immer größeren Teil der täglichen Routinearbeit aus. In einigen Aufgabenbereichen lähmen diese Zusatzarbeiten die konzeptionelle Grundlagenarbeit. Es wird vermehrt geflickt, statt auf die Zukunft gestaltend einzuwirken. Geht beispielsweise ein Ministerpräsident auf „Landfahrt“, wirbelt das nicht selten die Ministerialbürokratie bis hin zu den nachgeordneten Ämtern durcheinander. Die dadurch bedingten Kosten werden häufig zu wenig bedacht. Die neue Führungskonzeption macht vieles auf diesem Gebiet transparenter.

Die Messung der Ziele bzw. Produkte ist in der Verwaltung nicht immer eindeutig quantifizierbar. Zu unterscheiden ist in Zielaspekte wie Quantität, Qualität und Verhalten: Ist beispielsweise die Fallbearbeitung auf 100 Fälle pro Mitarbeiter und Monat festgelegt, so genügt dieser Rahmen in der Regel nicht. Hinzukommen müssen qualitative Aspekte wie Güte der Arbeit (z. B. Genauigkeit, Fehlerquotient, etc.) und Umgang mit den Regeln (z. B. Kundenfreundlichkeit, Umgang mit den Sachmitteln).

Während Beurteilungsverfahren heute noch sehr stark die Persönlichkeit betonen, geht es bei der ziel-, prozeß- und ergebnisorientierten Führung stärker um die erbrachten Leistungen. Die Leistungsvorgaben werden beispielsweise am Jahresanfang mit dem Mitarbeiter abgesprochen. Diese in einer Leistungsbeurteilung dokumentierte Vorgabe wird am Jahresende mit den erzielten Ergebnisse verglichen. Hierzu bedarf es eines Instrumentariums. Dabei liegen zwei Systeme vor: das ziel-orientierte und das merkmaloorientierte Verfahren. Weitere Stellgrößen sind das

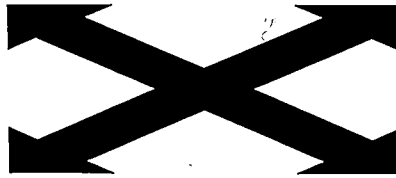
- Förderungsgespräch,
- Zielfindungsgespräch,
- Mitarbeitergespräch.

In der Regel gilt: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg, und nichts motiviert mehr als der Erfolg. Solche Erfolgserlebnisse können erzielt werden, wenn die gesetzten Ziele als Herausforderung erlebt werden. Die Zielvorgabe darf weder über- noch unterlasten, sie muß auf die Situation und die Potentiale des Mitarbeiters abgestimmt sein. In bestimmten Bereichen können Leistungszulagen die Verantwortlichkeit und Initiative der Mitarbeiter fördern. Neben diesen materiellen Leistungszulagen sollte die immateriellen Anreize nicht unterschätzt werden. Es ist nicht selten, daß durch überflüssige Eingriffe der Vorgesetzten die Freude an der Arbeit verloren geht. Häufig kann man einen Motivationsschub ausmachen, wenn Vorgesetzte die „Zügel“ lockern und sich weniger im Detail in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters einmischen.

Handlungs- und Gestaltungsfelder der Führung

**Aufgabenbezogene
Gestaltungsfelder**

**Mitarbeiterbezogene
Gestaltungsfelder**



**Potential- und ent-
wicklungsbezogene
Gestaltungsfelder**

**Interaktions-
und teambezogene
Gestaltungsfelder**