

Bedingungen erfolgswirksamer Zielsetzung

Mitarbeiterengagement durch Zielakzeptanz

Noch so sinnvolle und reiflich überlegte Arbeitsziele sind nutzlos, wenn sich die Mitarbeiter nicht für deren Realisierung einsetzen. Die beiden Grundvoraussetzungen hierfür sind, dass sie

- die notwendigen Fähigkeiten besitzen und
- motiviert sind, sie diese engagiert einzubringen.

Ohne die qualifizierte und engagierte Realisierung durch die Mitarbeiter bleiben Ziele bedeutungslos.

Personelle Voraussetzungen:

Die erforderlichen Mitarbeiterfähigkeiten zu gewährleisten, ist eine Frage

- der zweckgerechten Personalbeschaffung,
- der anforderungsorientierten Einarbeitung und Qualifizierung sowie
- des eignungsgerechten Personaleinsatzes.

Hierzu sind eine geschickte Personalpolitik des Unternehmens und ein gut funktionierendes betriebliches Personalwesen erforderlich. Es geht hier also um strukturell-organisatorische Maßnahmen.

Notwendige Mitarbeitermotivation:

Die notwendige Mitarbeitermotivation zu schaffen, ist hingegen eine Frage der Mitarbeiterführung. Hierbei geht es weniger um organisatorische Vorgänge, sondern in erster Linie um zielorientierte Verhaltensbeeinflussungen. Zwar können auch organisatorische Maßnahmen verhaltensbeeinflussend wirken, jedoch bilden sie eher die Rahmenbedingungen. Unter Mitarbeiterführung im engeren Sinn der Menschenführung sind vor allem personell-interaktive, auch stark emotional geprägte Vorgänge zu verstehen, denn die Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern geschieht sowohl über

- deren rationales Verstehen und Einsehen als auch
- ihre gefühlsmäßige Befindlichkeit.

Unternehmenskultur und Führungsverhalten:

Was die gefühlsmäßige Befindlichkeit der Mitarbeiter anbelangt, so spielen hier die Unternehmenskultur im Allgemeinen und das Verhalten der Führungskräfte im Speziellen eine entscheidende Rolle: Inwieweit sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Arbeitsaufgaben identifizieren und dafür einsetzen, hängt in hohem Maß davon ab, wie mit ihren Gefühlen umgegangen wird.

Führungsgeschick:

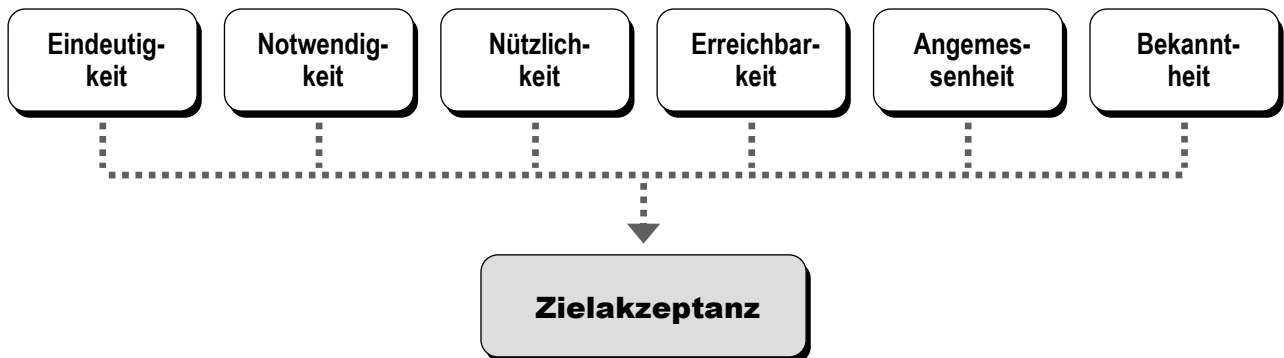
Den Führungskräften steht für ihre Arbeit eine große Bandbreite von Verhaltensmustern und Instrumenten zur Verfügung. Eines der wichtigsten dieser Führungsinstrumente ist die Zielsetzung. Damit aber die Arbeits- und Verhaltensziele erreicht werden, müssen sie von den Mitarbeitern akzeptiert und engagiert verfolgt werden. Die Ziele in entsprechend wirksamer Weise

vorzugeben, ist eine Frage des Geschicks und persönlichen Verhaltens der jeweiligen Führungskraft.

Damit Mitarbeiter sich für das Erreichen von Zielen engagieren, müssen sie diese akzeptieren und sich mit ihnen identifizieren können.

Die Kriterien akzeptierbarer Leistungsziele

Damit Mitarbeiter ein vorgegebenes Leistungsziel akzeptieren und bereit sind, sich dafür vorbehaltlos und nach besten Kräften einzusetzen, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:



Eindeutigkeit des Ziels:

Eine Grundvoraussetzung für die Realisierung eines Ziels ist, dass es eindeutig, das heißt unmissverständlich beschrieben ist. Lässt sich die Zielvorgabe unterschiedlich interpretieren, kommt es zu hemmenden Zweifeln, Rückfragen oder Streitigkeiten und wird das ursprünglich angestrebte Ziel möglicherweise verfehlt. Schlimmstenfalls wird durch die Aktivitäten mehr Schaden angerichtet als Nutzen erzielt. Daher ist es für eine wirkungsvolle Zielvereinbarung wichtig, dem betreffenden Mitarbeiter

- alle notwendigen Informationen und Durchführungshinweise zu geben,
- dabei seinen Kenntnisstand in Rechnung zu stellen,
- komplexere Zielvorstellungen logisch zu strukturieren,
- unmissverständliche Begriffe und Formulierungen zu verwenden und
- hierzu auch auf seine Sprachgewohnheiten einzugehen.

Um sicher zu gehen, dass man nicht missverstanden wurde, sollte man aufmerksam die verbalen sowie nonverbalen Reaktionen des Gesprächspartners registrieren. Auch gezielte Rückfragen oder die Bitte um Wiederholung können die Verständigung absichern.

Notwendigkeit des Ziels:

Mitarbeiter müssen erkennen können, dass die Zielerreichung tatsächlich notwendig ist. Sie dürfen nicht das Gefühl bekommen, bei der Arbeitsaufgabe handele es sich lediglich um eine Laune oder Marotte des Vorgesetzten oder sogar gezielte Schikane. Daher sollten der Anlass erläutert und die möglichen Folgen einer Zielverfehlung verdeutlicht werden. Manchmal kann es auch notwendig sein, es einem Mitarbeiter bewusst zu machen, dass letztendlich alle (sinnvollen) Arbeiten dazu beitragen, die Existenz des Unternehmens und damit seines eigenen Arbeitsplatzes zu sichern.

Nützlichkeit des Ziels:

Der Nutzenaspekt einer Arbeitsaufgabe ist ein besonders wichtiger Motivationsfaktor. Mitarbeiter wollen in ihrem Handeln einen Nutzen für das Unternehmen, aber auch einen eigenen

erkennen können. Egoismus ist ein ererbter Selbsterhaltungstrieb. Er ist etwas völlig Natürliches und in vernünftigen Grenzen nichts Verwerfliches und muss demzufolge auch Mitarbeitern zugestanden werden. Es ist absolut unrealistisch, von Mitarbeitern zu verlangen, sie sollten sich völlig selbstlos für die Interessen des Unternehmers einsetzen. Selbstverständlich wollen sie auch für sich selbst einen angemessenen Gewinn erzielen. Dabei muss der Mitarbeiternutzen keineswegs immer materieller Art sein, sondern kann auch aus vielerlei emotionalen Anreizen resultieren. Daher ist es wichtig, Ziele so zu beschreiben und zu begründen, dass der betreffende Mitarbeiter auch die Chancen seiner eigenen Bedürfnisbefriedigung erkennen kann. Zum Beispiel, dass die Arbeitsaufgabe seinen persönlichen Neigungen entgegen kommt oder zu seiner beruflichen Weiterentwicklung beitragen kann.

Erreichbarkeit des Ziels:

Leistungsziele dürfen nur realistische Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, wenn all ihre Kräfte für die Zielverfolgung mobilisiert werden sollen. Sie müssen daran glauben können, dass sie die gesteckten Ziele mit ihren eigenen Fähigkeiten und den verfügbaren Sachmitteln sowie Befugnissen erreichen können. Unrealistisch hohe Anforderungen dagegen lassen sie resignieren und führen zu demotivierenden Misserfolgserlebnissen. Andererseits kann es aber auch demotivierend wirken, wenn die Anforderungen zu häufig unter dem Leistungsniveau der Mitarbeiter liegen. Hin und wieder sollten sie sich echten Herausforderungen stellen müssen, an denen sie sich messen und an ihnen wachsen können. Langfristig gesehen sollte das allgemeine Anforderungsniveau – zumindest zeitweise – eher etwas über dem durchschnittlichen Leistungsvermögen liegen als umgekehrt.

Angemessenheit des Ziels:

Der Energie- und Zeitaufwand, den die Zielerreichung einem Mitarbeiter abverlangt, sollte in einem vernünftigen Verhältnis zum erzielbaren Nutzen stehen. Andernfalls wird sich der Betreffende (bewusst oder unbewusst) nur in begrenztem Maß für die Zielerreichung einsetzen. Möglicherweise fühlt er sich sonst sogar ausgebeutet oder schikaniert.

Bekanntheit des Ziels:

Dass das Arbeitsziel dem betreffenden Mitarbeiter bekannt sein muss, mag wie eine Binsenweisheit klingen. Dennoch kommt es in der Praxis nicht selten vor, dass ein Vorgesetzter eine bestimmte Tätigkeit oder und die Gründlichkeit, mit der sie ausgeführt werden, soll als selbstverständlich betrachtet, obwohl dies nicht zu den Regelaufgaben des Mitarbeiters gehört. Möglicherweise kann er wegen seines geringeren Verantwortungsniveaus und seines mangelnden Hintergrundwissens die Wichtigkeit einzelner Aufgabendetails nicht von sich aus erkennen. Daher gehört es zu den Aufgaben der Führungskraft, wichtige Ziele allen beteiligten Mitarbeitern bekannt zu geben, und zwar

- rechtzeitig,
- umfassend und
- gleichmäßig.

Damit sie klärende Fragen stellen und unverzüglich ihre Bedenken oder Zweifel äußern können, sollte dies möglichst im persönlichen Gespräch erfolgen. Was nicht ausschließt, ihnen besonders wichtige oder schwierige Sachverhalte als Gedächtnisstütze zusätzlich schriftlich an die Hand zu geben.

Auszug aus

Hartmut Laufer: Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-183-3