

Blockseminar „Führungskompetenzen und Selbstmanagement“

Julian Haupt, Matr. Nr. 702603

Resultatorientierung

Eine Eigenschaft von Managern sollte ihre Resultatorientierung sein. Denn schließlich zählen in Organisationen die Ergebnisse, alles andere ist zweitrangig. Management lässt sich also als ein Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens sehen. Gemessen wird demnach der Erfolg eines Managers u.a. an der Erreichung von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben. Dabei ist zu beachten, dass dieser Grundsatz umso wichtiger wird, desto schwieriger es wird Ergebnisse zu erzielen (beispielsweise aufgrund schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen).

Natürlich können nicht immer alle gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Wichtig ist allerdings bei Rückschlägen nicht zu resignieren und vor allen Dingen sich nicht mit Erklärungen und Begründungen für ein Versagen zufrieden zu geben.

Es mag grundsätzlich die Annahme vorherrschen, dass ein ergebnisorientiertes Handeln selbstverständlich sei. Dem ist aber nicht so, weil die meisten Menschen in ihrer Wahrnehmung und ihrem Handeln eher *input-* als *outputorientiert* agieren (Vgl. [Mal06] S.85). Für sie gilt meist als Kenngröße wie viel Zeit und Fleiß in etwas investiert wurde und nicht was das Ergebnis des Handelns war. Für Führungskräfte ist es von großer Wichtigkeit eine *outputorientierte* Haltung einzunehmen. Es muss stets die Frage gestellt werden: *Was ist das Ergebnis meiner Arbeit?*

Über Führungsstile und die Art der Resultate

Resultatorientiertes Management an sich stellt keinen Führungsstil dar. Mit Stil ist stets die Art und Weise gemeint mittels derer ein grundsätzliches Prinzip umgesetzt wird. Dieses kann grob und laut geschehen, man kann es jedoch auch leise und freundlich tun. Außerdem sollte Resultatorientierung nicht mit Ausbeutung oder Schinderei in Verbindung gebracht werden. Resultate müssen nämlich nicht nur in wirtschaftlich agierenden Unternehmen hervorgebracht werden, sondern in jeder Organisation, wie beispielsweise Schulen und Krankenhäuser oder auch Vereine, die sich gegen Härte im Management einsetzen. Die Resultatorientierung wird in jeder Organisation vorherrschen, die Leistungen erbringt. Welche Resultate im speziellen erbracht werden hängt stark von der Organisation an sich ab. So wird ein Unternehmen in der freien Wirtschaft auf andere Ergebnisse angewiesen sein, als beispielsweise eine Verwaltungsbehörde. Resultate müssen also nicht zwangsläufig *wirtschaftliche* Resultate sein.

Die Wirksamkeit input-orientierter Menschen

Wirksame Menschen fragen stets nach den Ergebnissen und nicht danach, wie viel oder wie hart sie arbeiten. Im Umkehrschluss stellt sich die Frage, wie wirksam Menschen sind, die sich nicht mit dem Prinzip der Resultatorientierung anfreunden können. Bei diesen Menschen könnte es sich durchaus um sehr wichtige Mitarbeiter für eine Organisation handeln. Dennoch sollte man *input-*orientierte Menschen nicht in eine Management Positionen einsetzen (Vgl. [Mal06] S.89). Meist

leiden sie dann selbst am meisten unter den Zwängen der *output-* bzw. resultatorientierten Managementposition.

Die Freude an den Ergebnissen

Grundsätzlich sollte jedem seine Arbeit Freude bereiten. Das Arbeit immer Freude bereitet ist natürlich eine Idealvorstellung und wird so in der Praxis selten bis nie anzutreffen sein. Man kann froh sein, wenn die Arbeit größtenteils interessant ist und zu mindestens ein gewisses Maß an Befriedigung schafft. Jede Arbeit beinhaltet Elemente, die einem nie Freude bereiten. Es gibt immer lästige und unangenehme Arbeitsabschnitte, die jedoch auch Bestandteil der Arbeit an sich sind. Es bleibt zudem zu bedenken, dass in einer Gesellschaft auch Arbeiten erledigt werden müssen, die niemals eine Freude bereiten. Genannt seien hier beispielsweise die Reinigung von Toiletten oder das Bestatten von Leichen. Sofern Arbeit immer Freude bereiten würde, wäre man als Führungskraft quasi überflüssig. Gerade in schwierigen und unangenehmen Phasen, welche überhaupt keine Freude bringen, ist die Führungskraft gefordert.

Die Fokussierung auf den Spaß an der Arbeit lenkt die Aufmerksamkeit auf den falschen Aspekt. Sie führt nämlich dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Fokus auf die Arbeit an sich legen. Der Fokus sollte aber gemäß des resultatorientierten Managements stets auf die *Ergebnisse der Arbeit* gelegt werden. Dass die Arbeit an sich Freude bereitet stellt natürlich den Optimalfall da. Das Denken und die Motivation sollte jedoch auf die *Freude am Ergebnis* gelenkt werden. Das funktioniert nämlich auch für den Fall, dass die Arbeit an sich keinen Spaß bringt, oder auch an der Grenze des menschlich Zumutbaren liegt. Nehmen wir als Beispiel die Toiletten Reinigungskraft. Das Reinigen verschmutzter Toiletten an sich wird niemals Freude bereiten. Der Umstand die saubersten Toiletten in der ganzen Stadt unter seiner Obhut zu haben allerdings schon.

Die Leistung und die Effektivität von Arbeit

Der Blick auf die Ergebnisse führt zu einer Konzentration auf die Wirksamkeit und somit die Effektivität der Arbeit. Die Arbeit an sich entscheidet weder über Leistung noch über ein Ergebnis. Die erzielte Effektivität wird jedoch selbst zu einer Quelle der Freude, der Faszination und damit der Motivation. Deswegen sollte es Aufgabe einer jeden Führungskraft sein Menschen zum effektiven Arbeiten anzuregen und dazu die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Fredmund Malik stellt hierzu in [Mal06] S.96 folgende Thesen auf:

- „Je effektiver man sich mit etwas befasst und je gründlicher und ernsthafter man es tut, umso *interessanter* wird es. Eine wesentliche Quelle von Langeweile und Frustration ist die Oberflächlichkeit, mit der viele Leute an etwas herangehen.
- Je effektiver man ist, umso *leichter* geht alles. Was vorher noch mit Mühe und Anstrengungen verbunden war, geht einem nach der Verbesserung der Wirksamkeit leicht und rasch von der Hand. Man beschließt etwas zu tun – und dann tut man es, und zwar kompetent und effektiv, statt sich ständig damit zu mühen und zu plagen. Man muss, gestützt auf seine Wirksamkeit keinen ständigen Kampf mehr gegen sich selbst führen.
- Man erlebt die Freude am *Erfolg selbst* und den Stolz darauf, wenn man zurückblickt. Die Arbeit als solche hat sich vielleicht nicht geändert, aber nicht sie ist es, was zählt und worauf man fixiert ist, sondern es ist die Wirksamkeit, mit der man sie erledigt hat, die einem ein Gefühl der Befriedigung vermittelt.

- Je effektiver man ist, umso *größer* können die Aufgaben sein, die man sich zutrauen kann, und dies ist es ja, was selbst in schwierigen Zeiten zu Karrierechancen führt“

Folgt man diesen Ansätzen und versetzt Mitarbeiter in die Lage ihre Effektivität zu verbessern und Stolz auf Ihre Ergebnisse zu sein, verhilft man sich selbst und die Mitarbeiter zu einem hohen Maß an Motivation. Zudem schafft man den Sinn hinter einer Tätigkeit, der durch ihre bloße Ausführung selten gegeben ist. Erst durch den Fokus auf die Ergebnisse und die Wirksamkeit der Ausführung wird der Sinn hinter einer Arbeit erkannt.

Der resultatorientierte Mitarbeiter

Auch mit Mitarbeitern kann ein resultatorientiertes Arbeiten vereinbart werden. Dabei löst sich die Organisation vom klassischen „Nine-To-Five-Job“ Denken. Zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter werden konkrete Ergebnisse vereinbart. Diese Ergebnisse werden schriftlich festgehalten und müssen messbar und überprüfbar sein. Die Ziele müssen vom Mitarbeiter akzeptiert werden und der Zeitrahmen realistisch abgesteckt werden.

In regelmäßigen Abständen findet dann ein Soll-Ist-Vergleich statt. Hierbei haben sowohl positive als auch negative Abweichungen für den Mitarbeiter entsprechende Konsequenzen.

Die Grundidee hierbei ist eine gesteigerte Motivation des Mitarbeiters, weil der dieser nun genau weiß was von ihm erwartet wird und bei der Festlegung der Ziele mit involviert war.

Außerdem wird der Mitarbeiter in die Lage versetzt seine Leistungen unabhängig von Zeit und Ort zu erbringen. Dadurch wird die Flexibilität des Mitarbeiters erhöht. Viele Firmen ermöglichen es ihren Mitarbeitern beispielsweise einige Tage in der Woche „HomeOffice“ zu betreiben. So sparen sich die Mitarbeiter Pendelzeiten zur Arbeit und diese können mit der neu gewonnenen Flexibilität ihre Familienaktivitäten besser einplanen. Zur Verdeutlichung sei an dieser Stelle eine Zusammenfassung der Studie [Puy07] von Sven Lehmann aus [Leh08] zitiert:

- „Über 60 Prozent der 200 internationalen Teilnehmer der Studie arbeiten schon heute regelmäßig an verschiedenen Orten, entweder im Büro, zu Hause oder unterwegs.
- In 2007 verbrachten die Befragten 18 Prozent ihrer Zeit im Unternehmen
 - 36 Prozent im Eigenheim-Büro und
 - 46 Prozent bei Kunden oder auf Reisen
- Zeitliche Flexibilität ist in vielen Unternehmen schon Alltag, diese wird durch die örtliche Flexibilität nun erweitert.
- Am Morgen ins Büro und Nachmittag oder am Abend wieder aus dem Büro ist zunehmend ein falsches Bild der schon heute existierenden Arbeitswelt.“

Ein resultatorientiertes Handeln des Mitarbeiters setzt immer eine entsprechende Unternehmenskultur voraus. Organisationen müssen also darauf achten, dass die Unternehmenskultur einem resultatorientierten Arbeitsablauf nicht im Weg steht und beispielsweise eine zeitliche und örtliche Flexibilität zulässt.

Als ein Beispiel für die Umsetzung eines komplett resultatorientierten Arbeitens sei an dieser Stelle die Firma Best Buy genannt. In diesem Unternehmen gibt es keine vorgeschriebene Stundenzahlen für Beschäftigten. Statt dessen gibt es eine strikte Orientierung an dem Ergebnis. Wie ein Arbeitstag eines Best Buy Mitarbeiters aussieht verrät Frank Hamm in [Ham07]:

„An diesem Montag wird Dawn Paulson wohl schon um 14 Uhr nach Hause fahren und ein paar Besprechungen verpassen. Stattdessen wird die 30-jährige Mitarbeiterin der amerikanischen Elektronikfirma Best Buy ihren Hund ausführen und sich später von zu Hause oder aus einem Café ins Büronetz einloggen. Wie die zwei folgenden Arbeitstage aussehen, wisse sie noch nicht, sagt Paulson. Nur so viel stehe fest: Am Donnerstag werde sie für ein langes Wochenende zu ihren Schwiegereltern fahren, Laptop und Blackberry im Gepäck, um bei E-Mails und Telefonaten nicht den Anschluss zu verlieren. Wie viele Stunden sie in dieser Woche arbeiten wird? "Keine Ahnung, ist mir auch egal", antwortet Dawn Paulson. „

Anlass der Umstrukturierung hin zu einer resultatorientierten Unternehmensstruktur war eine vorausgehende hohe Mitarbeiterfluktuation. Diese führte zu hohen Kosten, Unruhe und Unzufriedenheit. Für viele Angestellten war die Bezahlung nicht das wichtigste, sondern es kam hauptsächlich auf die Balance zwischen Arbeit und Privatleben sowie auf die beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Die Notwendigkeit des Mitarbeiter Selbstmanagements

Von dem Mitarbeiter wird durch die Resultatorientierung ein hohes Maß an Selbstmanagement abverlangt. So muss stets dafür Sorge getragen werden, dass im Rahmen der neu gewonnenen Flexibilität Ergebnisse erzielt werden. Beim Arbeiten im „Home-Office“ ist also dafür zu sorgen, dass ein effektives Arbeiten gewährleistet ist. Es obliegt also dem Mitarbeiter mögliche Störquellen zu minimieren und die Arbeit so zu organisieren, dass die vereinbarten Ergebnisse erzielt werden können. Das beinhaltet natürlich auch die Notwendigkeit zur Selbstmotivation. Da keine direkten äußeren Zwänge mehr auf die Arbeit einwirken, muss der Mitarbeiter sich selber motivieren, um so langweilige und oder langwierige Arbeitsabschnitte überwinden zu können. Es schließt sich hier also der Kreis zum resultatorientierten Management, welches Selbstmotivation durch den Fokus auf Effektivität und dem Erzielen von Ergebnissen legt. Allerdings ergibt sich durch die räumlichen Freiheiten auch eine ständige Erreichbarkeit des Mitarbeiters. Berufliches kann nicht mehr 100%ig von Privatem getrennt werden. Auch hier muss der Mitarbeiter ein gewisses Maß Selbstmanagement betreiben, damit er nicht zur Geißel seiner Arbeit wird.

Quellen:

[Mal06] Malik, Fredmund. *Führen, Leisten Leben* / Campus Verlag, 2006

[Leh08] Lehmann, Sven. *Ergebnisorientierung statt Zeitorientierung im Büro?* Online Zugriff auf <http://www.streuverluste.de/aktuell/2008-01-09/beratung-ergebnis-zeit-orientierung-flexibilitat.html> am 15.03.2011

[Puy07] Puybaraud, Marie Dr., *Flexible Working Survey 2007* Online Zugriff auf http://www.johnsoncontrols.co.uk/publish/etc/medialib/jci/be/global_workplace_innovation.Par.78903.File.tmp/Flexible%20Working%20Survey%202007%20verFINAL.pdf am 15.03.2011

[Wik11] Wikipedia Autoren, *Management by Results* Online Zugriff auf http://de.wikipedia.org/wiki/Management_by_Results am 15.03.2011

[Ham07] Hamm, Frank, *ROWE bei Best Buy: Results-Only Work Environment* Online Zugriff auf <http://www.injelea-blog.de/2007/08/16/rowe-bei-best-buy-results-only-work-environment/> am 15.03.2011