



# Ergebnisorientierung



---

## Ergebnisorientierung

Es gehört zur Aufgabe von Führungskräften, effektiv zu arbeiten und sicherzustellen, daß Mitarbeiter effizient tätig sind. In Untersuchungen wurde festgestellt, daß **Führungseffektivität erlernbar** ist. Diese Untersuchungen bezogen sich nicht nur auf Selbstentwicklungsfähigkeiten von Führungskräften, sondern ermittelten ferner, daß auch in großen Unternehmen durchschnittliche Mitarbeiter ungewöhnliche Leistungen erbringen können.

Aus diesem Grunde werden ergebnisorientierte Führungskräfte so benötigt.

### Was heißt „ergebnisorientiert“ sein?

Viele Führungskräfte bemühen sich darum, in den Augen ihrer Mitarbeiter „gut“ dazustehen. Es scheint so zu sein, daß für viele Führungskräfte der wichtigste Teil ihrer Führungsqualifikation darin liegt, möglichst von allen akzeptiert zu werden. Allein das hilft Führungskräften noch nicht, Produktivität auf hohem Niveau zu halten. Im Gegenteil, jemand, der sich nur darum bemüht, Aufgaben lediglich formal zu erfüllen, wird keinesfalls hervorragende Ergebnisse erzielen. Führungskräfte und insbesondere erfolgsorientierte Führungskräfte stehen im Spannungsfeld, einerseits gesetzte Ziele zu erreichen und andererseits das Wohl von Mitarbeitern im Auge zu behalten!

## Die leistungsorientierte Führungskraft

Mitarbeiter können in hohem Maße von denjenigen motiviert werden, die sie leiten. Der effektivste Weg dies zu erreichen ist es, erfolgsorientierte Verhaltensweisen anzustreben.

In einer Vielzahl von Untersuchungen wurden Verhaltensweisen besonders erfolgreicher Führungskräfte eingehend untersucht. Dabei wurde herausgefunden, daß leistungsorientierte Führungskräfte spezifische charakteristische Eigenschaften besitzen.

### Leistungsorientierte Führungskräfte:

- setzen erreichbare, aber für sie selbst herausfordernde Ziele.
- haben hohe Erwartungen sich selbst und anderen gegenüber.
- übernehmen die Verantwortung für ihr eigenes Verhalten.
- sind bereit, zuzuhören und geben prompte, häufige und konkrete Rückmeldungen.
- glauben daran, daß es die eigenen Anstrengungen sind, die den Unterschied zu anderen Personen machen.
- vergleichen ihren persönlichen Fortschritt eher mit den Möglichkeiten als mit vorhandenen Gruppennormen.

Führungskräfte, die ein Interesse daran haben, ein effektives Arbeitsumfeld zu schaffen, müssen ihre Aufmerksamkeit einer Bandbreite von Faktoren widmen.

Um sicherzustellen, daß die Aufgaben gut erfüllt werden, müssen solche Führungskräfte dafür sorgen, daß

- die gewünschte Arbeitsqualität sichergestellt wird.
- die Arbeitsmenge erfüllt wird.
- Zeitvorgaben beim Erfüllen von Aufgaben gewährleistet wird.
- Systematik bei der Arbeitsdurchführung gewährleistet wird.
- Lagerbestände von Gütern und Produkten kontrolliert werden.
- die Instandhaltung von Ausrüstungsgegenständen und Arbeitsstätten gegeben ist.
- ein ausgewogenes Verhältnis von Kosten und Nutzen vorhanden ist.



---

## Die Wartung und Kontrolle von Materialien und Maschinen

Bei der Aufgabendurchführung sind Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter angewiesen. Mitarbeiter können aber nur dann effiziente Leistung erbringen, wenn sichergestellt ist, daß zur richtigen Zeit die richtigen Materialien, Versorgungsgüter und Ausrüstungsgegenstände am richtigen Ort sind. Dies verlangt sorgfältiges Planen und Beobachten aller relevanten Details.

In die Verantwortung von Führungskräften fällt es, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen, angemessene Materialien verfügbar zu haben und daß der Maschinenpark sorgfältig gewartet wird.

Führungskräfte sollten sich darüber im klaren sein, wie viel Zeit verschwendet wird, wenn Materialien und Versorgungsgüter nicht rechtzeitig verfügbar sind. Es kann nicht Aufgabe von Mitarbeitern sein, darum bitten zu müssen, mit Materialien und Versorgungsgütern zur rechten Zeit versorgt zu werden, um ihre Arbeit durchführen zu können. Wenn die erforderlichen Gegenstände nicht vorhanden sind, müssen Arbeiten eingestellt werden, das gleiche gilt, wenn kein Nachschub mehr fließt. Darüber hinaus stellt es eine unnötige Zeitverschwendung dar, wenn Mitarbeiter große Wege zurücklegen müssen, um die für ihren Arbeitsplatz erforderlichen Materialien zu erhalten. Konflikte können auch dadurch entstehen, daß es zu wenige Materialien oder zu wenig Werkzeug gibt. Mitarbeiter, die darauf aus sind, ihre Arbeitsleistung zu erbringen, werden darum kämpfen, zuerst, vor allen anderen, die notwendigen Materialien und Geräte zu erhalten. Wenn Knappheit herrscht, führt es dazu, daß Mitarbeiter Vorräte anlegen. Das verschärft Verknappungsprobleme und zieht Konflikte nach sich.

### Führungskräfte sollten deshalb sicherstellen, daß:

- Mitarbeiter immer die erforderliche Ausbildung und die notwendigen Fertigkeiten haben, um Materialien und Geräte gut handhaben zu können.
- Mitarbeiter stets über die Art und Weise von Gebrauch und Wartung der Materialien informiert sind.
- Wartungspläne für laufende und präventive Wartungsmaßnahmen bestehen.
- Materialien und Versorgungsgüter im richtigen Maße vorhanden sind.



---

## Kenntnisse und Einstellungen von Mitarbeitern

Der erste Schritt eines Optimierungsprogrammes ist es, bei Ihren Mitarbeitern eine ausgezeichnete Einstellung zu Wartung und Kontrolle herzustellen. Am besten erfolgt dies in einem Klima, in dem Mitarbeiter miteinbezogen sind in Sachverhalte, die auch für sie von wesentlicher Bedeutung sind.

Es ist kein Zeichen von Schwäche, auf die Hilfe von Mitarbeitern angewiesen zu sein. Diese wissen über Detail-Angelegenheiten sehr viel besser Bescheid und kennen die Probleme und Lösungen von neuen Aufgabenstellungen. Mitarbeiter wissen auch, wann und welche Materialien erforderlich sind und finden sehr schnell heraus, wann Geräte unterhalten oder repariert werden müssen. Testen Sie deshalb immer das Wissen Ihrer Mitarbeiter - und zwar präventiv.

Tragen Sie dafür Sorge, daß ein Klima entsteht, in dem Mitarbeiter auch über ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz reden können und räumen Sie ihnen die Möglichkeit ein, den Arbeitsablauf bequemer auszugestalten, dann hilft das, Arbeitsausfälle zu reduzieren, die letztendlich durch unzureichend gewartete Materialien oder durch Bedienungsfehler entstehen.

Deshalb benötigen Sie als Führungskraft einen permanenten Informationsaustausch mit Mitarbeitern. Erklären Sie, warum Dinge getan werden müssen und vermitteln Sie solche Ideen, die noch offen sind für Vorschläge der Mitarbeiter. In dem Maße, wie Sie Mitarbeitern Gelegenheit geben, Eigeninitiative zu entwickeln, werden sie auch das entsprechende Maß an Verantwortungsbewußtsein zeigen. Die Mitarbeiter werden sich dann um „ihre“ Materialien selbständig kümmern und sie auch gut und pfleglich behandeln.

Stellen Sie sicher, daß Mitarbeiter auch mit den anvertrauten Maschinen und Werkzeugen sicher und vorschriftsmäßig umgehen können. Ist dies nicht der Fall, werden sehr schnell Fehlbedienungen die Folge sein. Nicht immer erleiden Maschinen Schaden durch Schlamperei oder nachlässige Bedienung. Häufig erfolgen solche Fehler dadurch, daß Mitarbeiter nicht genau wissen, wie Maschinen und Geräte bedient werden sollen. Dies gilt auch für Geräte im Büro, wie z.B. Kopiergerät oder PC.

Lassen Sie turnusmäßige Überprüfungen des Maschinenparks vornehmen und treffen Sie vorbeugende Maßnahmen zu dessen Erhalt. Die Mitarbeiter müssen wissen, unter welchen Bedingungen Materialien oder Geräte den Sicherheits- und Umweltbedingungen nicht mehr entsprechen und was man dagegen tun muß.

Wenn Mitarbeiter unsicher im Bedienen bestimmter Geräte und Maschinen sind, werden sie nicht beurteilen können, ob diese auch 100%-ig funktionieren. Es ist leicht, Fehlfunktionen von Maschinen zu übersehen und schnell entwickeln sich diese Fehlfunktionen zu größeren Problemen.

## **Die Bedeutung von vorbeugenden Wartungsmaßnahmen**

Mitarbeiter an Arbeitsplätzen, die lediglich auf die Produktion ausgerichtet sind, werden sich normalerweise nur mit der Wartung von Maschinen beschäftigen, wenn Probleme auftauchen. Dies führt aber zu Verzögerungen und Ausfällen in der Produktion bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Fehler behoben ist.

Vorteilhafter ist es, präventiv zu warten. Es ist sinnvoller, Probleme, die bei Geräten auftreten können, vorab durch regelmäßige Wartung erst gar nicht aufkommen zu lassen und so keine Produktionspausen entstehen zu lassen.

## **Wie werden Ergebnisse gemessen?**

Führungskräfte benötigen Informationen, um zu wissen, in welchem Maße einzelne Arbeitsschritte geleistet worden sind. Solche Informationen sind wichtig, um Entscheidungen zu treffen, wie z.B. die eigene Zeit oder die Zeitressource von Mitarbeitern verplant oder eingesetzt werden kann.

Es gibt eine ganze Reihe von Bewertungskriterien um zu messen, ob und in welchem Ausmaß, bestimmte Ziele zu einem gewünschten Zeitpunkt erreicht worden sind.

Zudem können Sie stichprobenartig die Fortschritte beim Arbeitsdurchlauf oder bei der Arbeitsleistung von Mitarbeitern erkennen, wenn Sie anhand von vorgefaßten Plänen und Ablaufdiagrammen arbeiten.

### **Kriterien, um das Kosten/Nutzenverhältnis zu beschreiben sind:**

- Wie sind die Arbeits- und Leistungsstandards der einzelnen Mitarbeiter und Arbeitsgruppen definiert?
- In welchem Maß erfüllen Mitarbeiter die vorgegebenen Standards?
- Wie groß ist die Differenz zwischen realisierter Arbeit und den erwarteten Leistungsstandards?
- Wie weit sind Hilfsmittel verfügbar?
- Wie effektiv werden Hilfsmittel eingesetzt?

Mit Hilfe dieser Informationen können Differenzen zwischen Soll-Planungen und dem Ist-Zustand detailliert festgestellt werden. Mit Hilfe von ermittelten Daten sind dann Korrekturen zum ursprünglich gemachten Arbeitsablauf möglich.

Die gesammelten Daten sind Grundlage für Kalkulationslisten, Planungen, Budgetierungen, Kostenkontrollen und Leistungsbewertungen.



---

## Zusammenfassung

Führungskräfte müssen darum besorgt sein, daß ihre Aufgaben gut erfüllt werden und andererseits auch die Bedürfnisse von Mitarbeitern beachtet werden.

Es ist wichtig, Leistungsorientierung als Verhalten selbst darzustellen, um eine Leistungsorientierung auch bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Ergebnisorientierte Führungskräfte achten (neben Quantität und Qualität) auch darauf, daß Zeitpunkte festgesetzt und eingehalten werden, Arbeitssystematiken eingehalten werden und die Materialzufuhr gewährleistet ist.