Klaus-Helmut Schmidt · Uwe Kleinbeck

Führen mit Zielvereinbarung

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE

HOGREFE

Führen mit Zielvereinbarung

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 12

Führen mit Zielvereinbarung
von Prof. Dr. K.-H. Schmidt und Prof. Dr. U. Kleinbeck

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Führen mit Zielvereinbarung

von
Klaus-Helmut Schmidt
und Uwe Kleinbeck

HOGREFE
GÖTTINGEN · BERN · WIEN
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt, geb. 1952. Studium der Philosophie, Soziologie und Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. 1987 Promotion. 1995 Habilitation. Projektleiter am Institut für Arbeitsphysiologie an der Universität Dortmund.

Prof. Dr. Uwe Kleinbeck, geb. 1942. Studium der Psychologie in Münster und Bochum. 1972 Promotion. 1984 Habilitation. 1984-1990 Inhaber der Professur für Arbeits- und Berufspsychologie an der Universität Wuppertal. 1990 Inhaber des Lehrstuhls für Angewandte Organisationspsychologie an der Universität Dortmund.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Toronto · Seattle · Oxford · Prag
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

http://www.hogrefe.de
Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagabbildung: © Getty Images Deutschland GmbH, München
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 3-8017-1491-8

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung in die Thematik 1

1.1 Beschreibung und Einordnung des Gegenstandsbereichs „Führen mit Zielvereinbarung“ 2
1.2 Definition von Führung und Zielen 3
1.3 Abgrenzung zu anderen bekannten Führungs- und Management-Ansätzen 5
1.4 Bedeutung des Führens mit Zielvereinbarung für das Personalmanagement 6
1.5 Betrieblicher Nutzen 8
1.6 Weitere Nutzungsmöglichkeiten 10

2 Theoretische Grundlagen und Modelle 11

2.1 Grundannahmen des Zielsetzungsmodells 12
2.2 Randbedingungen der Leistungswirkungen von Zielen 14
2.2.1 Fähigkeiten und das Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit 15
2.2.2 Zielbindung und ihre Determinanten 18
2.2.3 Aufgabenkomplexität 21
2.2.4 Leistungsrückmeldung 24
2.3 Eine erste Zwischenbilanz 25
2.4 Ein Modell der Feedbackwirkungen 27
2.4.1 Merkmale der Feedbackquelle 28
2.4.2 Merkmale der Feedbacknachricht 29
2.4.3 Rolle und Merkmale des Feedbackempfängers 30
2.5 Eine zweite Zwischenbilanz 31
2.6 Reaktionen auf negatives Leistungsfeedback 32
2.6.1 Ein Modell der Reaktionen auf negatives Feedback 32
2.7 Führen mit Zielvereinbarung: Ein Instrument zur Förderung der Leistung von Einzelpersonen und Gruppen 38
2.8 Probleme der Messung von individuellen und gruppenbezogenen Leistungen bei Aufgaben in der heutigen Arbeitswelt 40

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

3 Zielorientierte Führungstechniken zur Förderung von Einzel- und Gruppenleistung 41
3.1 Zielvereinbarungsgespräche in Dyaden zur Förderung von Individualleistungen 41
3.1.1 Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen 42
3.1.2 Vorbereitungsphase 43
3.1.3 Durchführungsphase 43
3.1.4 Gesprächsführungskompetenzen des Vorgesetzten 46
3.1.5 Regeln für die Übermittlung des Feedbacks 48
3.1.6 Bedingungen für die Annahme des Feedbacks durch Mitarbeiter und Vorgesetzte 49
3.1.7 Soziale Konflikte in Zielvereinbarungsgesprächen 50
3.1.8 Wirkungsweise von Zielvereinbarungsgesprächen 51
3.1.9 Stärke der Wirkungen von Zielvereinbarungsgesprächen 51
3.1.10 Eine dritte Zwischenbilanz 52
3.2 Zielvereinbarungen auf Grundlage von PPM zur Förderung von Gruppenleistungen 53
3.2.1 Die Einführung des Managementsystems PPM in einem Unternehmen 54
3.2.2 Die Entwicklung des Leistungsmess- und Rückmeldesystems 55
3.2.3 Rückmeldeberichte und Rückmeldesitzungen 61
3.2.4 Die Nutzung von PPM für das Vereinbaren von Zielen 64
3.2.5 Unternehmensweite Einführung von PPM 65
3.3 Wirkungsweise von Zielvereinbarungen auf Grundlage von PPM 66
3.3.1 Allgemeine Effekte 66
3.3.2 Effektstärken 68
3.4 Eine vierte Zwischenbilanz 69

4 Gründe für die Eignung des Führens mit Zielvereinbarung 70
4.1 Gründe für die Wirksamkeit von Leistungsrückmeldungen und der darauf basierenden Zielvereinbarungen 71
4.2 Zielvereinbarungen auf und zwischen allen Unternehmensebenen 72

5 Anforderungen des Führens mit Zielvereinbarung an das Führungsverhalten 73

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

6 Beachtenswerte betriebliche Randbedingungen bei der Einführung des Führens mit Zielvereinbarung 75

7 Ein Fallbeispiel 77

7.1 Die Kombination von auf Gruppenleistungen und auf individuelle Leistungen bezogenen Zielvereinbarungen 79

7.2 Führen mit Zielvereinbarungen und Leistungslohn 80

8 Weiterführende Literatur 82

9 Literatur 82

Karte:

Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

1 Einführung in die Thematik

Der vorliegende Band der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ setzt sich mit einem Thema auseinander, das zwar alt, aber dennoch hoch aktuell ist. Es geht um die Frage, wie man durch Führung die Leistungen von Organisationsmitgliedern so fördern und lenken kann, dass sie einen wirksamen Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leisten. Die Aktualität dieser Frage hat wahrscheinlich mehrere Gründe. Ein zentraler Grund dürfte darin bestehen, dass der Erfolg von Unternehmen unter Bedingungen verschärften Wettbewerbs zunehmend mehr und gerade vom produktiven Management und Einsatz ihrer Humanressourcen abhängt.

In Anbetracht der Aktualität dieser Frage mangelt es auch nicht an praktischen Ansätzen zu ihrer Beantwortung. Diese Ansätze manifestieren sich in vielerlei Formen, die mit Etiketten wie z. B. „Mitarbeitergespräch“, „Zielvereinbarungsgespräch“, „Leistungsbeurteilungsgespräch“, „Management by Objectives“ oder „Balanced Scorecard“ belegt sind und in der Unternehmenspraxis zunehmend Aufmerksamkeit und Verbreitung finden. Wenngleich diese Formen teilweise unterschiedliche Akzente in den konkreten Vorgehensweisen setzen, so beinhalten sie im Kern doch ein Gemeinsames – den Versuch, die Leistungen der Organisationsmitglieder an Zielen auszurichten, die mit den übergeordneten Zielen der Organisation in Einklang stehen. Grundlagen dieser Zielorientierung sind Messungen bzw. Beurteilungen der jeweiligen Leistung und die Rückmeldung der gemessenen Leistung an die Organisationsmitglieder.

Mittlerweile liegt auch eine Vielzahl von Veröffentlichungen vor, in denen mehr oder weniger präzise Vorschläge und Empfehlungen zur praktischen Umsetzung und Ausgestaltung dieser Formen zielorientierter Führung propagiert werden. Daneben kann der interessierte Anwender auf ein reichhaltiges Angebot an Seminaren und anderen Veranstaltungsformen zurückgreifen, in denen entsprechende Führungstechniken vermittelt und eingeübt werden.

Anliegen des Beitrags

Unsere Absicht ist nicht, diese Palette von Ratgebern und Handlungshilfen zu erweitern. Auch soll hier nicht der Versuch unternommen werden, die einzelnen Ansätze in ihrem Vorgehen zu beschreiben und voneinander abzugrenzen. Unser Anliegen ist vielmehr, das, was die psychologische Forschung zum gemeinsamen Kern dieser Ansätze an Erkenntnissen und Einsichten gewonnen hat, in einer Form aufzubereiten, die dem Leser möglichst viele Anregungen zum Nachdenken über das Thema „Führen mit Zielvereinbarung“ gibt. Denn das Thema bedarf vor jeder praktischen Umsetzung zunächst der kritischen Reflexion, bietet es wegen seiner Komplexität doch vielfältige Gefahren der unsachgemäßen Behandlung. Doch damit nicht genug. Auf der Grundlage der verfügbaren Erkenntnisse

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

und Einsichten möchten wir darüber hinaus auch Beispiele dafür geben, wie man beim Führen mit Zielvereinbarungen konkret vorgehen kann, um erfolgreiche Führungsarbeit zu leisten. Dabei werden sowohl Zielvereinbarungen mit Einzelpersonen als auch mit Gruppen bzw. größeren organisatorischen Teilstrukturen thematisiert.

1.1 Beschreibung und Einordnung des Gegenstandsbereichs „Führen mit Zielvereinbarung“

In dem vorliegenden Buch wird gezeigt, was man als Führungskraft, Personalmanager oder -entwickler zu beachten hat, wenn man über die Vereinbarung und Festlegung von Zielen die Leistungsressourcen der Organisationsmitglieder so fördern, lenken und koordinieren möchte, dass sie einen möglichst großen Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Unternehmensziele leisten.

Zielvereinbarungen stellen ein wirksames Führungsinstrument dar, das Einfluss darauf nimmt, wie Mitarbeiter ihre individuellen Ressourcen an Zeit und Energie auf die verschiedenen Arbeitsaufgaben und -aktivitäten verteilen. Daneben können Zielvereinbarungen aber auch die motivationalen und sozialen Kompetenzen von Personen stärken sowie die Entwicklung arbeitsrelevanter Fertigkeiten und Kenntnisse fördern.

Anwendbarkeit des Führens mit Zielvereinbarung

Führen mit Zielvereinbarung lässt sich in vielen Situationen anwenden, sowohl in informellen Alltagsinteraktionen mit Mitarbeitern als auch in mehr formalen und strukturierten Führungskontexten (wie z. B. Mitarbeitergespräch, Leistungsbeurteilung und -rückmeldung im Rahmen von „Management by Objectives“-Programmen). Die dabei vereinbarten Ziele können sich auf Leistungen einzelner Personen beziehen, aber auch auf Leistungen von Gruppen oder größerer sozialer Strukturen in Organisationen (s. Bungard, 2002).

Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Führens mit Zielvereinbarung sind gut erforscht. Die hierbei gewonnenen Ergebnisse haben ein recht komplexes Geflecht von Bedingungen zu Tage gefördert, die die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen beeinflussen. Der vorliegende Text will Einblicke in diese Bedingungen vermitteln und hierdurch dazu beitragen, mögliche Fehler zu vermeiden und die Praxis des Führens mit Zielvereinbarungen wirksam zu gestalten.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

1.2 Definition von Führung und Zielen

Einer bekannten Metapher zufolge gelten Führungskräfte als „Lückenbüßer der Organisation“. Das heißt, sie haben all diejenigen Aufgaben wahrzunehmen, die nicht von apersonalen Strukturen, formalen Regelwerken und dem organisatorischen „Apparat“ zu erledigen sind. Wenngleich sich Organisationen in Bezug auf die inhaltliche Konkretisierung dieses Ausschlusskriteriums und damit in den der Führung übertragenen Aufgaben unterscheiden können, so haben Führungskräfte doch in der Regel eine Reihe gemeinsamer Funktionen zu erfüllen. Hierzu gehören u. a.:

Führungsfunktionen

- Entscheidungen treffen und umsetzen,
- das Planen und Festlegen von Vorgehensweisen,
- Mitarbeiter motivieren und anleiten,
- Arbeitsabläufe in den unterstellten Organisationseinheiten koordinieren
- Informationen weitergeben und bewerten,
- Konflikte beilegen sowie den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern stärken.

Auf den ersten Blick können diese Funktionen den Eindruck von Zusammenhanglosigkeit und Beliebigkeit vermitteln. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass die meisten von ihnen im Dienste einer Sache stehen, nämlich der Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter (vgl. Wegge & von Rosenstiel, 2004; Yukl, 1989). Diese Steuerung scheint notwendig, um das von Individualität und Komplexität geprägte Handeln der Mitarbeiter aufeinander abzustimmen und in solche Bahnen zu lenken, die auf das Erreichen der übergeordneten Ziele der Organisation gerichtet sind. Das Verhalten der Mitarbeiter kann dabei augenscheinlich nur von einer Instanz „organisiert“ und zielorientiert gesteuert werden, die über ein ähnlich großes Ausmaß an Individualität und Komplexität verfügt wie das Mitarbeiterverhalten selbst. Aus diesem Grund gehören personale Steuerungsinstanzen zum Strategierepertoire jeder Organisation. Sie stellen notwendige Ergänzungen zu den apersonalen, strukturellen Führungsinstanzen dar. Beide Instanzen sollten sich an einheitlichen Kriterien orientieren, die ihre Reaktionen auf das Mitarbeiterverhalten bestimmen.

Führung beinhaltet im Kern zielorientierte interpersonelle Verhaltenssteuerung.

Da sich Führung auf allen hierarchischen Ebenen einer Organisation vollzieht, fällt der Gegenstand, an der die Verhaltenssteuerung orientiert ist, je nach Hierarchieebene unterschiedlich aus. Auf der Ebene des Top-Managements sind demnach andere Ziele zu verfolgen als auf den nachgeordneten

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

operativen Ebenen. Alle diese Ziele müssen inhaltlich eng aufeinander bezogen sein, sollen sie im „Konzert“ den Unternehmenserfolg sichern. Sie tun dies allerdings nur dann, wenn der einzelne Mitarbeiter durch sein individuelles Verhalten zum Erreichen der mit ihm vereinbarten Ziele beiträgt.

Die psychologische Forschung geht zumeist von einem Zielkonzept aus, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist (s. Hacker, 1983, 1998):

> Ziele sind mehr oder weniger bewusste Intentionen bzw. Vorsätze einer Person, die sich auf zukünftige, angestrebte Resultate ihres Handelns beziehen. Ziele beinhalten zugleich auch kognitive Repräsentationen dieser angestrebten Handlungsresultate.

Als kognitive Repräsentationen können Ziele darüber hinaus Vorstellungen darüber enthalten, unter Einsatz welcher Verhaltensmittel und unter welchen situativen Bedingungen sie angestrebt und verfolgt werden. Bestandteil von Zielen sind gewöhnlich auch Vorsätze bezüglich der Zeitperioden, innerhalb derer die Ziele erreicht werden sollen (s. Gollwitzer, 1999). Ziele werden angestrebt und verfolgt, weil ihr Erreichen für die handelnden Personen von Wert oder Nutzen ist. Auch Gruppen von Personen und größere soziale oder organisatorische Einheiten können Ziele verfolgen.

Ursprung von Zielen

Ziele können ihren Ursprung in den handelnden Personen selbst haben (*selbst gesetzte Ziele*), sie können mit anderen Personen ausgehandelt und vereinbart werden (*vereinbarte Ziele*), sie können schließlich aber auch von anderen Personen vorgegeben sein (*fremd gesetzte Ziele*). Fremd gesetzte und vereinbarte Ziele werden allerdings nur dann verhaltenswirksam, wenn sie von den Personen akzeptiert und übernommen werden (s. Schmidt & Kleinbeck, 1999, 2004).

Ziele haben mehrere Funktionen: Sie veranlassen zu Handlungen, sie organisieren und lenken die Handlungen auf die angestrebten Ergebnisse hin, und sie liefern die Grundlage für den kontrollierenden Vergleich mit

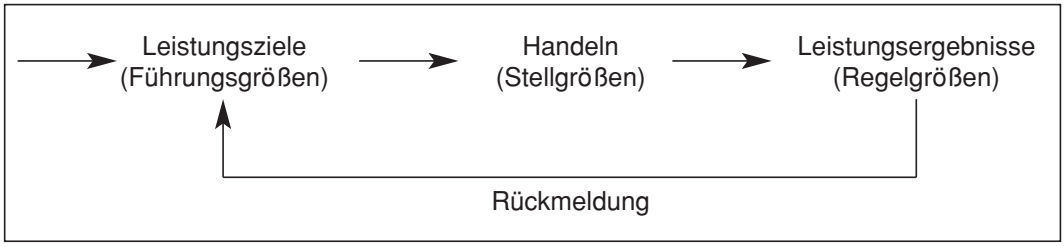

Abbildung 1:
Regelkreis zielgerichteten Leistungshandelns

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

den (rückgemeldeten) tatsächlich erreichten Ergebnissen (vgl. Hacker, 1983; Klein, 1989). Wie Abbildung 1 zeigt, können Ziele als Führungsgrößen in einem Regelkreis vorgestellt werden, dessen Regelgrößen die tatsächlich erreichten Ergebnisse und die Stellgrößen die Handlungen von Personen sind. Aufgabe der Personen ist es dann, die Stellgrößen (das eigene Handeln) so zu beeinflussen, dass die Regelgrößen (die Handlungsresultate) den Führungsgrößen (als angestrebte Ziele) möglichst entsprechen.

Funktionen von Zielen

Im hier interessierenden Kontext von Arbeitsorganisationen beziehen sich Ziele im Wesentlichen auf angestrebte Arbeitsleistungen, die im Rahmen von mehr oder weniger eng umrissenen Aufgaben erbracht werden. Aufgabenbezogene Arbeitsleistungen können sowohl sach- oder produktbezogene Leistungen als auch personenbezogene und technische Dienstleistungen sein.

1.3 Abgrenzung zu anderen bekannten Führungs- und Management-Ansätzen

Grundlagen des Führens mit Zielvereinbarung sind – wie bereits erwähnt – verhaltensbezogene Leistungsmessungen, hieraus abgeleitete zeitlich terminierte Leistungsziele sowie periodische Leistungsrückmeldungen. Elemente dieser Grundlagen sind ebenfalls Bestandteil einer Reihe von strategischen Management-Methoden, die über (Leistungs-)Kennzahlen eine zielorientierte Unternehmensführung anstreben. Unter den neueren Methoden haben insbesondere die *Balanced Scorecard* (BSC) und deren Weiterentwicklung, die *Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard* (E-BSC), große Aufmerksamkeit gefunden (s. Kaplan & Norton, 1996, 1997; Müller, 2000). Der Begriff der Scorecard ist dem Golfsport entliehen; in sie werden die Spielergebnisse eingetragen. Balanced steht für ausgewogen und hebt dasjenige Merkmal hervor, in dem sich der BSC- und der E-BSC-Ansatz von älteren Kennzahlensystemen unterscheiden.

Balanced Scorecard

Während die älteren Kennzahlensysteme sich ausschließlich an „harten“, finanziellen Faktoren wie Gewinn, Umsatz, Kosten, Cash Flow u. ä. orientieren und diese abbilden, sieht die BSC und die E-BSC darüber hinaus auch die Integration „weicher“, nicht finanzieller Faktoren vor wie z. B. Kundenorientierung, Führungsqualität, Weiterbildung oder Betriebsklima, denen ebenfalls eine große Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugeschrieben wird. Im Unterschied zum Führen mit Zielvereinbarung, das auf allen hierarchischen Organisationsebenen praktiziert werden kann und bottom-up und top-down Prozesse der Zielabstimmung verbindet, haben die im Rahmen von BSC oder E-BSC entwickelten Kennzahlensysteme dagegen vorwiegend für die oberste Führungsebene Orientierungs- und Navigationsfunktion.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Die auf dieser Ebene zu Grunde gelegten Kennzahlen sollen vor allem strategische Management-Entscheidungen unterstützen und bewertbar machen. Die Leistungsbeiträge der nachgeordneten Ebenen spiegeln sich in diesen Kennzahlen nicht direkt wider, sondern nur vermittelt über komplexe Transformationsprozesse, die gewöhnlich schwer zu durchschauen sind. Die Kennzahlen eignen sich folglich auch nur bedingt zum Führen und Management der nachgeordneten Ebenen (s. Sodenkamp, Schmidt & Kleinbeck, 2002). Als ergänzende Maßnahme wird deshalb häufig das „kaskadenartige Herunterbrechen" der Kennzahlen über alle Hierarchieebenen hinweg empfohlen – eine zwar eingängige Metapher, die allerdings mehr im Verborgenen hält als an konkreten Handlungsoptionen bereitstellt.

Management by Objectives

Die praktizierten und bekannten Varianten des „*Management by Objective*s" (s. z. B. Kopelmann, 1986) schließen sowohl Ansätze mit großer Nähe zu diesen neueren Kennzahlensystemen ein als auch Ansätze, die wie das Führen mit Zielvereinbarung bottom-up und top-down Prozesse der Abstimmung über Ziele und Leistungen verknüpfen. Wie die Verknüpfung beider Prozesse erfolgen kann, wird in folgenden Abschnitten noch ausführlich erläutert.

1.4 Bedeutung des Führens mit Zielvereinbarung für das Personalmanagement

Das Führen mit Zielvereinbarung dürfte zu den am häufigsten genutzten Führungstechniken gehören. Dies geht nicht zuletzt aus einer groß angelegten Umfrage hervor, die Hölzle (2000) bei allen in Deutschland ansässigen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten durchgeführt hat. In diese Umfrage waren als Grundgesamtheit 907 Unternehmen einbezogen, von denen 184 einen umfangreichen Fragebogen zum Verbreitungsgrad und zur Anwendungspraxis dieser Führungstechnik beantworteten (Rücklaufquote 20.3 %). 83.5 % dieser Unternehmen, die mit Blick auf die verschiedenen Wirtschaftsbranchen und die Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit gelten können, gaben an, mit individuellen, das heißt auf Einzelpersonen bezogenen Zielvereinbarungen zu arbeiten. Weitere 11 % befanden sich in der Planungsphase der Einführung entsprechender Instrumente; lediglich 5.5 % der Unternehmen verfügten über keinerlei Erfahrungen mit dieser Führungsform.

Verbreitung des Führens mit Zielvereinbarung

Die Unternehmen, die nach eigenen Angaben Zielvereinbarungen praktizieren, beziehen hierbei vor allem die oberen Führungskräfte und das mittlere Management ein, weniger dagegen die nachgeordneten Ebenen der Angestellten und Arbeiter. Die Initiative zur Einführung von Zielvereinbarungen ging zu 73 % von der Unternehmensleitung aus; in lediglich 27 % der Fälle

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

gaben Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam den Anstoß für entsprechende Maßnahmen. 83 % der Unternehmen verfolgen mit Zielvereinbarungen das Anliegen, das Erreichen der Unternehmensziele zu fördern, 77 % wollen hiermit die Mitarbeitermotivation stärken und 69 % streben durch Zielvereinbarungen qualitätssichernde Wirkungen an. Zielvereinbarungen werden darüber hinaus auch zur Mitarbeiterbeurteilung (45 %) und zur Verbesserung der Termintreue (33 %) genutzt.

Die Umfrage von Hölzle (2000) ergab weiterhin, dass Zielvereinbarungen insbesondere bei innovativen und problemlösenden Tätigkeiten zum Einsatz gelangen, weniger dagegen bei Routinetätigkeiten bzw. Standardaufgaben. Ziele haben darüber hinaus überwiegend das Arbeitsergebnis (also ein Sachziel) zum Gegenstand. Prozess- oder Verhaltensziele sind im Vergleich hierzu weit weniger verbreitet und nur bei Führungskräften anzutreffen. Vor allem im Dienstleistungsbereich beziehen sich Ziele häufig auch auf den Arbeitsinhalt. Hölzle (2000) erklärt dies mit der Schwierigkeit, in diesem Bereich geeignete Sach- oder Ergebnisziele zu spezifizieren (s. a. Hollmann, Schmidt & Trenckmann, 2001).

Schließlich zeigte sich, dass in 55 % aller Unternehmen die Überprüfung der Zielerreichung lediglich am Kriterium erfolgt, „ob die Aufgabe erfüllt wurde oder nicht“. Qualitative Kriterien werden in 32 % der Fälle herangezogen. Nach quantitativen Kriterien beurteilen nur 12 % der Unternehmen den Grad der Zielerreichung. 1 % gab an, die Zielerreichung gar nicht zu überprüfen.

Nach den Ergebnissen einer Untersuchung von Hey und Pietruschka (1998) ist das Führen mit Zielvereinbarung auch auf der Ebene von Arbeitsgruppen recht weit verbreitet. Von 85 befragten Unternehmen, die Gruppenarbeit praktizieren, nutzen 72 % Zielvereinbarungstechniken zur Führung dieser organisatorischen Einheiten. Die vereinbarten Gruppenziele beziehen sich im Wesentlichen auf die Arbeitsqualität (89 %), auf Wirtschaftlichkeit (70 %) und Kosten (32 %), aber auch auf Qualifikation/Personalentwicklung (43 %) sowie auf Teamentwicklung und Zusammenarbeit (38 %). In nahezu allen Unternehmen, die über Zielvereinbarungen Gruppen führen, erhalten die Gruppen auch ein regelmäßiges Feedback über das Ausmaß der Zielerreichung.

Zeitbedarf

Veröffentlichte Angaben zum Zeitbedarf der Entwicklung und Einführung von Zielvereinbarungssystemen weisen eine beträchtliche Variation auf und reichen von sechs Monaten bis zwei Jahren. Ein Hauptgrund für diese unterschiedlichen Zeitbedarfe dürfte in der Größe und Heterogenität der im Einzelnen beteiligten Unternehmensstrukturen liegen. Bei heterogenen Unternehmensstrukturen, deren Leistungsbeiträge sich inhaltlich stark unterscheiden, ist es notwendig, für jede Struktur oder Einheit gesonderte und spezifische Zielsysteme zu entwickeln und einzuführen.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

1.5 Betrieblicher Nutzen

Führen mit Zielvereinbarung und Arbeitsproduktivität

Informationen zum betrieblichen Nutzen des Führens mit Zielvereinbarung liefern eine Reihe von wissenschaftlichen Begleitstudien, die die resultierenden Wirkungen anhand unterschiedlicher Indikatoren der Arbeitsproduktivität bewertet haben. Wenngleich in der Mehrzahl dieser Untersuchungen starke positive Produktivitätseffekte nachgewiesen werden konnten, so wurden in anderen nur geringe Wirkungen beobachtet. In einigen wenigen Studien zeigten sich sogar negative Effekte auf die Arbeitsproduktivität (s. Guzzo, Jette & Katzell, 1985).

Eine Erklärung für diese variierenden Ergebnisse sehen einige Autoren in den jeweils praktizierten Formen der Einführung entsprechender Zielvereinbarungsprogramme. Diese Formen können ebenfalls beträchtlich variieren, wobei insbesondere die Rolle des Top-Managements im Prozess der Programmeinführung für die unterschiedlichen Effekte verantwortlich gemacht wird. Demnach scheinen Programme, die unter starker Unterstützung und Beteiligung des Top- Managements eingeführt werden, weitaus massivere Wirkungen zu entfalten als solche mit geringer Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements.

Rolle des Managements

Eine umfangreiche Meta-Analyse von insgesamt 70 Einzeluntersuchungen bestätigt diese Vermutung (s. Rodgers & Hunter, 1991). In dieser Analyse wurden die Studien auf der Grundlage von Beschreibungen des Einführungsprozesses in drei Klassen eingeteilt und im Hinblick auf ihre Produktivitätseffekte verglichen. Die erste Klasse bildeten Studien, in denen das Top-Management die unternehmensweite Einführung eines Zielvereinbarungsprogramms stark unterstützte und hieran auch selbst (als Betroffene) beteiligt war. In die zweite Klasse fielen Studien, in denen das Top-Management den Einführungsprozess ebenfalls stark unterstützte, ohne allerdings selbst Ziele zu vereinbaren. In der dritten Klasse von Untersuchungen fand der Einführungsprozess ohne Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements statt. Bei den so klassifizierten Untersuchungen wurde in 23 Fällen eine Wirkungsabschätzung an „harten“, quantitativen Produktivitätsdaten vorgenommen. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse zusammen.

Die unternehmensweite Einführung eines Zielvereinbarungsprogramms bewirkte bei starker Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements demnach einen durchschnittlichen Produktivitätsanstieg von 56.5 %; in der zweiten Klasse von Studien betrug der durchschnittliche Produktivitätszuwachs noch 32.9 %, während er bei fehlender Unterstützung und Beteiligung auf 6.1 % abfiel. Im Mittel aller berücksichtigten 23 Studien ging mit der Einführung eines Zielvereinbarungsprogramms ein Produktivitätsanstieg von 39.2 % einher. Tabelle 1 lässt weiterhin erkennen, dass bei starker Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements die insgesamt

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Tabelle 1:
Wirkungen von Zielvereinbarungsprogrammen auf die Arbeitsproduktivität von Unternehmen in Abhängigkeit vom Ausmaß der Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements

Ausmaß an Unterstützung und Beteiligung	Prozentualer Produktivitätsanstieg		
	Anzahl Unternehmen	Mittelwert	Standard-Abweichung
Stark	13	56.5 %	29.9 %
Mittel	4	32.9 %	14.1 %
Schwach	6	6.1 %	8.2 %
Gesamt	23	39.2 %	31.9 %

starken Produktivitätseffekte eine beträchtliche Variabilität aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass unter dieser Bedingung am Zustandekommen der beobachteten Effekte weitere, bisher noch unbekannte Faktoren beteiligt sind.

In den übrigen Studien mit qualitativen Produktivitätsindikatoren als Wirkungskriterium konnten ganz ähnliche Unterschiede in den Effektstärken nachgewiesen werden. Insgesamt zeigte sich, dass in 97 % der analysierten Untersuchungen positive Produktivitätsveränderungen resultierten, mit einem mittleren Produktivitätszuwachs von 44.6 %.

Die in den einzelnen Studien zu Grunde gelegten Produktivitätsmaße lassen zudem erkennen, dass die Studien überwiegend in privatwirtschaftlichen Organisationen der unterschiedlichsten Branchen durchgeführt wurden. Es finden sich aber auch einige Untersuchungen in Dienstleistungsunternehmen wie Krankenhäusern, Schulen und Bibliotheken. Aus den berichteten Ergebnissen ist allerdings nicht zu entnehmen, ob und in welchem Ausmaß die verschiedenen Organisationsformen die ermittelten Effekte mit beeinflusst haben.

Vergleicht man die durch Zielvereinbarungen angeregten Produktivitätseffekte mit den Wirkungen von anderen bekannten Maßnahmen zur Förderung beruflicher Leistungen (wie z. B. Personalauswahl, Training, Arbeitsgestaltung etc.), dann ist festzustellen, dass das Führen mit Zielvereinbarung zu den wirksamsten personalpsychologischen Interventionsansätzen gehört (vgl. Guzzo et al., 1985).

Diese Bilanz dürfte allerdings kaum überraschen. Denn die tragenden Säulen dieses Ansatzes, Ziele und Rückmeldungen, leisten für sich allein

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

schon bedeutsame Beiträge zur Leistungsförderung. So konnte in einer Meta-Analyse der Wirkungen der verschiedensten personalpsychologischen Maßnahmen zur Leistungsförderung gezeigt werden, dass von Zielen ähnlich starke Leistungseffekte ausgehen wie von Trainings- und Qualifizierungsprogrammen. Die Wirkungen von Rückmeldungen fallen im Vergleich hierzu zwar etwas schwächer aus, sie übertreffen aber die Effekte, die z. B. aus Verfahren der Personalauswahl resultieren (s. Guzzo et al., 1985).

Zu den subjektiven Reaktionen der von Zielvereinbarungen betroffenen Mitarbeiter liegt mittlerweile ebenfalls ein recht umfangreiches Datenmaterial vor, das folgenden Zusammenhang erkennen lässt:

> Mitarbeiter reagieren umso positiver auf Zielvereinbarungsprogramme, je stärker sie an deren Aufbau und Gestaltung beteiligt sind.

Ihre Reaktionen werden in bedeutsamer Weise auch von der Rolle beeinflusst, die ihnen im Prozess der Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung eingeräumt wird. Lässt ihnen diese Rolle genügend Einfluss- und Mitsprachemöglichkeiten, dann wird der Zielvereinbarungsprozess von den Mitarbeitern als gerechter und weniger belastend erlebt als wenn sich ihre Rolle auf die von passiven Informationsempfängern beschränkt. Diese allgemeinen Zusammenhänge zeigen sich auf dem Hintergrund einer beträchtlichen Variabilität in den subjektiven Reaktionen der Betroffenen, deren Ursachen bisher noch weit gehend unaufgeklärt sind (s. Cawley, Keeping & Levy, 1998).

1.6 Weitere Nutzungsmöglichkeiten

Zielvereinbarungen und Rückmeldungen setzen Leistungsmessungen voraus

Ziele und Rückmeldungen als Hauptkomponenten des Führens mit Zielvereinbarung basieren immer auf einer Messung von Arbeitsleistungen. Denn Ziele zu vereinbaren und Rückmeldungen über das Ausmaß der Zielerreichung zu geben, ist nicht möglich, wenn nicht zuvor geklärt ist, was die jeweilige Leistung im Einzelnen ausmacht und worin sie sich manifestiert. Wie in späteren Abschnitten noch ausführlich begründet wird, haben die den Zielvereinbarungen zu Grunde liegenden Leistungsmaße zwei bedeutsame Kriterien zu erfüllen: Die Maße müssen die erbrachten Leistungen möglichst vollständig widerspiegeln und sie müssen durch das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden können. Beide Forderungen mögen auf den ersten Blick trivial und leicht umsetzbar erscheinen. Dennoch weisen viele in der Praxis gebräuchliche Leistungsmesssysteme gerade in Bezug auf diese Kriterien mehr oder weniger große Mängel auf. Diese Mängel stellen die Hauptursache für manche Probleme dar, die mit der Vereinbarung von Zielen verbunden sein können.

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Vollständige und beeinflussbare Leistungsmaße sind aber nicht nur eine unabdingbare Voraussetzung für wirksame Zielvereinbarungen; sie bilden ebenfalls die Grundlage für einige andere personalpsychologische Ansätze der Leistungsförderung. Hierzu gehören insbesondere *leistungsbezogene Anreiz- und Entgeltsysteme* sowie Verfahren der *Leistungsbeurteilung* (s. Schuler & Marcus, 2004). Die im Rahmen von Zielvereinbarungen verwendeten Leistungsmaße können also auch beim Aufbau dieser Systeme und Verfahren sinnvoll genutzt werden. Mit der Nutzung dieser Möglichkeit wäre ein weiterer, für die Praxis konsequenzenreicher Vorteil verbunden: Der Bezug auf ein und dieselben Maße würde gewährleisten, dass alle praktizierten Ansätze eine konsistente und widerspruchsfreie Botschaft darüber vermitteln, was aus Sicht der Organisation als bedeutsamer Leistungsbeitrag gilt (s. auch Abschnitt 2.4.1). In der Praxis fällt diese Botschaft häufig genug widersprüchlich aus, z. B. dann, wenn das in einem Unternehmen installierte Entgeltsystem an anderen Leistungskriterien orientiert ist als die etablierten Systeme der Leistungsbeurteilung (vgl. Schmidt & Kleinbeck, 1997).

Schließlich lassen sich vollständige und beeinflussbare Leistungsmaße auch bei der Wirkungsabschätzung anderer betrieblicher Interventionen nutzen. Sie bieten die Möglichkeit, *Arbeitsgestaltungsmaßnahmen* in ihren Wirkungen ebenso zu bewerten wie *Trainings-* und *Qualifizierungsprogramme* oder *Maßnahmen der Organisationsentwicklung*.

2 Theoretische Grundlagen und Modelle

Zielsetzungsmodell

Das, was man aus der psychologischen Forschung über Ziele, ihre leistungsförderlichen Merkmale und die Randbedingungen ihrer Wirkungen weiß, geht im Wesentlichen auf ein Modell zurück, das als Zielsetzungsmodell („goal setting“) weit über die wissenschaftliche Fachöffentlichkeit hinaus bekannt geworden ist und die Theorie und Praxis des Managements von Humanressourcen nachhaltig beeinflusst hat (Locke & Latham, 1990a,b; Latham & Locke, 1991). Die Führungstechnik des „Management by Objectives“ spiegelt diesen Einfluss beispielhaft wider. Wie der Name des Modells schon zum Ausdruck bringt, besteht sein zentraler Analysegegenstand nicht in Leistungswirkungen von vereinbarten Zielen, sondern in den Wirkungen fremd gesetzter, das heißt vorgegebener Ziele auf die Leistung.

Methodische Erfordernisse

Diese Konzentration auf vorgegebene Ziele stellt nun keineswegs eine Empfehlung dieser Art der Zielbestimmung für die Führungspraxis dar; sie hat vielmehr ausschließlich methodische Gründe, die zudem leicht nachvollziehbar sein dürften. Denn nur vorgegebene Ziele lassen sich experimentell kontrollieren, in bestimmten Merkmalen variieren und in ihren Leistungswirkungen mit einiger Genauigkeit analysieren. Der „Erfolg“ dieses

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung

Vorgehens ist natürlich an die Voraussetzung geknüpft, dass die Personen die vorgegebenen Ziele auch akzeptieren, als persönliche Ziele übernehmen und zu erreichen versuchen. Hierauf wird noch näher einzugehen sein (s. Abschnitt 2.2.2). Nach heutigem Kenntnisstand kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die auf der Grundlage dieses Vorgehens gewonnenen Einsichten über Zielwirkungen auch auf Situationen selbst gesetzter und vereinbarter Ziele übertragbar sind (s. Locke & Latham, 2002). Dies sollte bei der Lektüre der folgenden Textpassagen immer „mitgedacht" werden.

2.1 Grundannahmen des Zielsetzungsmodells

Das Modell basiert auf einer ebenso einfachen, wie allgemeinen Annahme: Handlungen von Menschen sind gewöhnlich zielgerichtet; das heißt, sie stehen im Dienste der Erreichung bestimmter Ziele als angestrebte Resultate dieser Handlungen. Diese Zielgerichtetheit von Handlungen bedeutet im Umkehrschluss, dass Ziele auf das Handeln der Personen zurückwirken, es so organisieren und steuern, dass die Ziele auch erreicht werden. Dies sollte auch für Ziele gelten, die sich auf Leistungen bzw. Leistungsergebnisse beziehen. Welche Leistungen erbracht werden, sollte demnach davon abhängen, welche Leistungsziele angestrebt und im Handeln realisiert werden.

Zielinhalte

Ziele im Allgemeinen und Leistungsziele im Besonderen können ganz verschiedenartige Sachverhalte beinhalten; sie können alles das zum Inhalt haben, was Menschen innerhalb und außerhalb ihrer Arbeitsrolle zu erreichen anstreben. Ungeachtet dieser inhaltlichen Vielfalt und Heterogenität weisen Ziele zumindest aber zwei Merkmale auf, die ihnen gemeinsam sind und in denen sie sich graduell unterscheiden. Das erste Merkmal betrifft die *Spezifität von Zielen*, das zweite die *Zielschwierigkeit*.

Zielspezifität und -schwierigkeit

Ziele können einerseits recht vage oder sehr spezifisch und konkret sein. So kann man etwa bei der Erledigung einer bestimmten Aufgabe das vage und unspezifische Ziel verfolgen, „sein Bestes zu geben" (was immer dies bedeuten mag). Bei derselben Aufgabe könnte das Ziel aber auch darin bestehen, ein konkretes, spezifisches Leistungsergebnis zu erreichen, das in Maß und Zahl ausgedrückt werden kann. Ziele können sich andererseits in der Schwierigkeit ihres Erreichens unterscheiden. Die Ziele können so bemessen sein, dass sie mehr oder weniger hohe und anspruchsvolle Anforderungen an die Leistungsvoraussetzungen der Personen stellen; hohe anspruchsvolle Anforderungen sind schwerer zu erfüllen als niedrige, weniger anspruchsvolle Anforderungen.

Aus der Verknüpfung dieser Zielmerkmale mit der handlungsdeterminierenden Funktion von Zielen leiten sich die beiden Grundannahmen des Zielsetzungsmodells ab, die folgende Zusammenhänge erwarten lassen:

1. Die Vorgabe (bzw. das Verfolgen) spezifischer und schwer zu erreichender Leistungsziele sollte sich in höheren oder besseren Leistungen

© 2006 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. Keine unerlaubte Weitergabe oder Vervielfältigung