

Klaus-Helmut Schmidt · Uwe Kleinbeck

Führen mit Zielvereinbarung

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Führen mit Zielvereinbarung

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

Führen mit Zielvereinbarung

von
Klaus-Helmut Schmidt
und Uwe Kleinbeck

HOGREFE



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

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

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 Rückmelde-systems	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

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

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.

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

Anliegen des
Beitrags

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.

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