

Erfolg

Führen mit Zielvereinbarung

Führen mit Zielvereinbarung gehört zu den wirksamsten personal-psychologischen Interventionsmöglichkeiten. Doch in der betrieblichen Praxis entsprechen oft Aufwand und Nutzen von Zielvereinbarungssystemen nicht immer den hohen Erwartungen. Wo liegen die möglichen Gründe dafür? Worauf kommt es bei der Gestaltung von Zielvereinbarungssystemen an? Darauf geben Ihnen in diesem Beitrag Thomas Berg und Ingrid Lange Antworten, von denen Sie ganz sicher profitieren werden!

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 bekannt geworden ist: Diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass spezifische, herausfordernde und schwierige Ziele zu höheren und besseren Leistungen im Arbeitsprozess führen können. Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen des Führens mit Zielvereinbarungen sind im deutschsprachigen Raum maßgeblich von den Autoren des neuen Buches „Führen mit Zielvereinbarung“ untersucht worden. Die Ergebnisse haben ein recht komplexes Geflecht von Bedingungen zu Tage gefördert, die die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen beeinflussen.

Die vereinbarten Ziele müssen durch das Verhalten der Mitarbeiter wirklich beeinflussbar sein. Aber viele in der Praxis angewandte Zielvereinbarungssysteme scheitern einfach nur daran. Dieses Scheitern dokumentiert sich dann in alljährlichen Zielvereinbarungsgesprächen, in denen Ursachen für die Nicht-Zielerreichung auf externe Gründe zurückgeführt und gar nicht im Verhalten der Mitarbeiter gesucht werden können. Wenn zusätzlich ein Entlohnungssystem das Erreichen beziehungsweise Nicht-Erreichen der vereinbarten Ziele belohnt beziehungsweise sanktioniert, gewinnt das Führungsinstrument an weiterer Bedeutung für die Beteiligten. Durch die Mitarbeiter nicht beeinflussbare Ziele verschärfen in diesem Zusammenhang unnötig die Diskussion um Leistungserbringung und Leistungsbewertung.

GUTES ZIELVEREINBARUNGSSYSTEM WIRKT!

Der Auswahl der vereinbarten Ziele muss eine besonders große Beachtung geschenkt werden. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit die gesetzten oder vereinbarten Ziele die Aufgaben der Mitarbeiter wirklich vollständig abdecken. Stimmen die Ziele mit den Arbeitsaufgaben überein, dann werden Ressourcen und Energien sinnvoll gebündelt und erfüllen ihren Beitrag zur Produktivität. Ist dies nicht der Fall, können falsch gewählte Ziele sogar Produktivitätseinbußen für das Unternehmen zur Folge haben. Der Einsatz des Führens mit Zielvereinbarungen er-

fordert von den Führungskräften die Delegation von Verantwortung und trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeiter Leistungsziele setzen, die an den Unternehmenszielen orientiert sind. Leistungsmessungen, Leistungsfeedback und Zielvereinbarungen ermöglichen Produktivitätssteigerungen. Geschieht dies unter Beteiligung der Betroffenen und werden die Instrumente zur Leistungsmessung, die dann die Grundlage von Feedback und Zielvereinbarungen sind, partizipativ entwickelt, ist das System auf eine solide Basis gestellt.

Führungskräfte müssen sicherstellen, dass bei der Leistungsmessung nur solche Leistungsaspekte berücksichtigt werden, die von den Mitarbeitern beeinflussbar sind. Nur wenn die Leistungsindikatoren durch den Einsatz persönlicher Ressourcen der Mitarbeiter verändert werden können, wirken Rückmeldungen. Arbeitsgruppen oder einzelne Personen müssen die für das Unternehmen wichtigen Ziele als verbindlich akzeptieren und diese „höheren“ Ziele bei ihren eigenen Zielvereinbarungen berücksichtigen. Die Bindung an das vereinbarte Ziel lässt sich durch angemessenes Führungsverhalten oder auch organisatorische Maßnahmen positiv verstärken. Die Bedeutung des Ziels kann durch Lob und Anerkennung oder durch monetäre Prämien oder Aufstiegsmöglichkeiten erhöht werden. Entgeltssysteme stärken die Zielbindung. Sie können ein Ziel wertvoller für den Mitarbeiter machen.

Autoritäre Zielvorgaben führen meist nicht zum gewünschten Ergebnis. Vor allem dann nicht, wenn Führungskräfte nicht wissen, wie Organisations-, Abteilungs-, Gruppen- oder Individualziele in konkrete Arbeitshandlungen umgesetzt werden können. Dann werden gesetzte oder vereinbarte Ziele von den Mitarbeitern als unrealistisch erlebt, der Vorgesetzte zeigt in diesem Fall keine Kompetenz. Seine Zielvorgaben werden als praxisfern erlebt.

Führungskräfte müssen ein realistisches Bild von den Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter haben. Nur so können sie individuelle Ziele setzen und vereinbaren, die nicht unter- oder überfordern und somit als erreichbar erlebt werden. Mit richtig „dosierten“ Zielen lassen sich nicht nur die Kompetenzentwicklung



DI Thomas Berg und Dipl. Oek. Ingrid Lange, Geschäftsführer von ForTrans e.V. beschäftigen sich als Organisationspsychologen mit den in der Praxis wichtigen Schlüsselfaktoren bei der Konzeption, Implementierung und Realisierung von Zielvereinbarungssystemen für Individuen und Gruppen.
www.fortrans.de
lange@fortrans.de

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN EIN REALISTISCHES BILD VON DEN STÄRKEN UND SCHWÄCHEN IHRER MITARBEITER HABEN



und die Förderung der Mitarbeiter umsetzen, auch die beabsichtigten Leistungssteigerungen werden realistisch. Die Einfachheit oder Komplexität der Arbeitsaufgabe bestimmt mit, inwieweit spezifische und schwierige Ziele sich positiv auf die Leistung auswirken. Bei komplexen Aufgaben eröffnen sich dem Bearbeiter zahlreiche Freiheitsgrade und Optionen bei der Bearbeitung. Die Identifizierung, Erprobung und Bewertung der Bearbeitung von komplexen Aufgaben im Hinblick auf die Leistungserstellung kostet mehr Zeit und Aufwand als bei einfachen Aufgaben.

ZIELGERICHTETES HANDELN

Erst das Zusammenspiel von Zielen als Führungs-/ Sollgrößen und Rückmeldungen als Regel-/Istgrößen macht zielgerechtes Handeln der Mitarbeiter möglich. Doch das Geben von Feedback ist keine leichte Aufgabe, sondern sie verlangt viel Fingerspitzengefühl, diagnostische Kompetenz und nicht zuletzt auch psychologischen Sachverstand. Gerade in Situationen, in denen Leistungsbeurteilungen und -rückmeldungen als Mittel der Fremdkontrolle und Überwachung gelten oder missbraucht werden, begünstigen sie ein Klima des Misstrauens. Aus Scheu vor Konflikten neigen Feedbackgeber dazu - wenn sie durch die Organisation gezwungen werden, Feedback geben zu müssen - Leistungsbeurteilungen und -rückmeldungen als oberflächliches Ritual zu behandeln und vor allem auf negatives Feedback zu verzichten. Für die Führungspraxis lassen sich zusammenfassend die folgenden Gestaltungsempfehlungen für eine leistungsfördernde Rückmeldung geben.

Das Vermitteln von und der Umgang mit negativem Feedback ist schwierig und birgt eine Reihe von Problemen. Negatives Feedback ist zwar notwendig, um Leistungsverbesserungen beim Mitarbeiter anzuregen. Es löst jedoch häufig Reaktionen aus, die gerade das Gegenteil von dem bewirken, was ursprünglich beabsichtigt war. Bei der Vermittlung von negativem Feedback hat der Vorgesetzte zwei Anforderungen gerecht zu werden: Einerseits sollte es dem Mitarbeiter möglich gemacht werden die Verantwortung für seine unbefriedigende Leistung zu übernehmen, andererseits darf der Mitarbeiter nicht sein Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Leistungsmöglichkeiten

verlieren. Diese wichtige Balance herzustellen, gehört zu den bedeutsamen Aufgaben von Führungskräften im Zielvereinbarungs- und Rückmeldeprozess.

Das entscheidende Kriterium zur Beantwortung der Frage, ob ein auf Einzelpersonen oder auf Gruppen bezogener Ansatz des Führens mit Zielen angemessen ist, stellt die jeweils praktizierte Form der Arbeitsorganisation dar. Ist die Arbeit so organisiert, dass die einzelnen Organisationsmitglieder die ihnen übertragenen Aufgaben in weitgehender Unabhängigkeit bearbeiten können, empfiehlt es sich, Zielvereinbarungen und Rückmeldungen auf die Individualleistung zu beziehen.

Wenn die Aufgabe von mehreren Personen gemeinsam erledigt werden kann, wobei die verschiedenen Teiltätigkeiten unmittelbar aufeinander bezogen und zeitlich eng miteinander verknüpft sind, dann sollten die Zielvereinbarungen und Rückmeldungen die Gruppenleistung zum Gegenstand haben. Das Führen mit Zielen kann auf der Individual- wie auch auf der Gruppenebene erfolgen. Das Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist die Führungstechnik auf Individualebene. Beim Führen mit Zielvereinbarungen bei Gruppen kann das Partizipative Produktivitätsmanagement besonders gut eingesetzt werden.

Bei der Entwicklung von Leistungsmess- und Feedbacksystemen als Grundlage für Zielvereinbarungen kann den Schritten des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) gefolgt werden, die unter starker Beteiligung der Organisationsmitglieder zu bearbeiten sind:

- Strukturierung der Aufgabenbereiche;
- Entwicklung von Leistungsindikatoren für jeden Aufgabenbereich;
- Bewertung der Leistungsindikatoren im Hinblick auf ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele;
- Regelmäßige Feedbackreports anfertigen;
- Regelmäßige Feedback- und Zielvereinbarungsm Meetings abhalten;

Die resultierenden Messsysteme können auch die Grundlage für individuelle oder gruppenbezogene Entgelt- oder sonstige Anreizsysteme liefern. ■



Lesetipp: Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt, Prof. Dr. Uwe Kleinbeck
Führen mit Zielvereinbarung
Die Autoren gelten als renommierte Wissenschaftler im Bereich der Arbeitsmotivation und sind Vorstandsmitglieder von ForTrans e.V., einem Verein, der sich das Ziel gesetzt hat, den Transfer von arbeits- und organisationspsychologischem Spezialwissen zu den praktischen Anwendern in Organisationen auszubauen und zu verbessern.