

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