



Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
Prof. Dr. Albert Martin

**Gemeinsame Ziele - Zur Durchführung
von
Zielvereinbarungsgesprächen**

Albert Martin/Volker Drees

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 6

Lüneburg 2001

Universität Lüneburg
Institut für Mittelstandsforschung
21332 Lüneburg
Tel.: 0 41 31/78 21 31
Fax: 0 41 31/78 21 39

Gliederung

| | |
|--|-----------|
| 1 PROBLEMSTELLUNG | 2 |
| 2 DIE GESTALTUNG PERSONALWIRTSCHAFTLICHER INSTRUMENTE | 3 |
| 3 DAS ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH ALS FÜHRUNGSSINSTRUMENT | 4 |
| 3.1 ZIELE VON ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN | 6 |
| 3.2 VARIANTEN VON MITARBEITERGESPRÄCHEN | 8 |
| 4 GESTALTUNGSPARAMETER | 9 |
| 5 WIRKUNGSHYPOTHESEN | 12 |
| 5.1 INSTRUMENT UND THEORIE | 12 |
| 5.1 PARTIZIPATION | 14 |
| 5.2 ZIELSPEZIFIKATION | 17 |
| 6 ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN | 20 |
| 7 DIE BEWERTUNG VON ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN | 22 |
| 8 FAZIT | 24 |
| LITERATUR | 25 |

Zusammenfassung

Ziele motivieren, gemeinsame Ziele verbinden, auf dem Weg zum Ziel kann man einiges lernen. Angesichts der in Zielvereinbarungen liegenden Möglichkeiten, ist es kein Zufall, daß das Zielvereinbarungsgespräch nicht selten als das vielversprechendste Führungsinstrument bezeichnet wird. Der vorliegende Beitrag untersucht die „Logik“ von Zielvereinbarungsgesprächen. Er betrachtet „Erfolgsbedin-

gungen“ des Instrumenteneinsatzes und stellt dabei insbesondere auf *alternative* Gestaltungsmöglichkeiten ab. In wissenschaftlicher Terminologie ausgedrückt: Es geht uns um die Gestaltungsparameter von Zielvereinbarungsgesprächen, darum, welche Wirkungshypothesen die Gestaltung motivieren und darum, welche Anwendungsvoraussetzungen beachtet werden müssen, damit der Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen auch zum Erfolg führt. Eine wirkungsvolle Zielvereinbarung hängt insbesondere davon ab, ob die gewählten Gestaltungsparameter und die vorliegenden Anwendungsvoraussetzungen zueinander passen.

1 Problemstellung

Personalwirtschaftliches Handeln soll dazu beitragen, den Bestand und die Leistungsfähigkeit von Organisationen zu sichern. Organisationen sind zielorientierte, auf Dauer angelegte soziale Systeme. Daraus ergeben sich drei grundlegende Anforderungen an jede Organisation. Werden diese Grundfunktionen nicht erfüllt, dann wird eine Organisation Schaden nehmen und sich evtl. sogar auflösen (vgl. Martin 2001):

- Eine Organisation muß *Leistungen* erbringen. Die Leistungen sind die Quelle, aus der die Teilnehmer einer Organisation schöpfen. Versiegen die Leistungen (werden z.B. keine Einnahmen erzielt, die das Engagement und die Investitionen der Teilnehmer befriedigen), dann werden die Teilnehmer (Kapitalgeber, Management, Mitarbeiter, der Staat) nicht länger bereit sein, Beiträge zum Erhalt der Organisation zu erbringen.
- Organisationen müssen in der Lage sein zu *lernen*. Weil nichts bleibt wie es ist, müssen sich auch Organisationen verändern, denn sonst droht ihnen die Erstarrung und der Bezug zu ihrer Aufgabenumwelt geht ihnen verloren.
- Die Handlungen der Organisationsteilnehmer müssen aufeinander abgestimmt werden. Organisationen müssen daher dafür Sorge tragen, daß die Teilnehmer der Organisation *kooperieren*. Das folgt schlicht aus dem Tatbestand, daß Organisationen soziale Systeme sind.

An diese Überlegungen anknüpfend stellt sich die Frage, welche Gestaltungsmaßnahmen geeignet sind, die Sicherstellung von Leistung, Lernen und Kooperation zu gewährleisten. Wir wollen im folgenden das Zielvereinbarungsgespräch betrachten und zeigen, welche Überlegungen bei der Gestaltung eines personalwirtschaftlichen Instruments angestellt werden sollten.

2 Die Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente

Erfolgreiche Gestaltung gründet immer auf einem Denken in Alternativen. Es gibt nicht die eine und die einzige richtige Praxis. Jede Anwendungssituation enthält ganz eigene Herausforderungen, die Beachtung verdienen. Eine gute Praxisgestaltung ist immer ein aktiver Konstruktions- und Umsetzungsprozeß. Es genügt nicht, „bewährte“ Instrumente einfach zu übernehmen, sie sollten vielmehr immer daraufhin untersucht werden, ob sie auch wirklich geeignet sind, der eigenen Problemlage abzuhelfen. Außerdem sollten sie in ihrer konkreten Ausgestaltung den jeweiligen Bedürfnissen der Anwender und Betroffenen angepaßt werden. Das ist nicht nur sinnvoll, sondern auch möglich, weil personalwirtschaftliche Instrumente in aller Regel „gestaltungsoffen“ sind, also immer „so oder auch anders“ ausgestaltet werden können. Bei der praktischen Nutzung eines personalwirtschaftlichen Instruments sollte man sich daher an erster Stelle einen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten (und damit über die einzelnen „Gestaltungsparameter“ des Instruments) verschaffen. Anschließend ist zu überlegen, in welcher Weise die verschiedenen Gestaltungsparameter zu den erhofften Wirkungen beitragen. Grundlage dieser Überlegung sind „Wirkungshypothesen“. Wenn man beispielsweise Ziele „partizipativ“ vereinbaren will, dann erhofft man sich hieraus (aus der „partizipativen“ Vorgehensweise) positive Wirkungen – z.B. auf den Einsatzwillen der Mitarbeiter. Man sollte sich über die Vorstellungen, die man über die Wirkungsweise bestimmter Gestaltungsalternativen hat, unbedingt Klarheit verschaffen. Denn nur dann kann man auch etwas „lernen“, also z.B. die richtigen Schlußfolgerungen zu ziehen, wenn beim Einsatz des Instruments Probleme auftreten sollten. Andernfalls läuft man Gefahr, mehr oder weniger automatisch seinen impliziten Vorstellungen zu folgen ohne diese weiterzuentwickeln. Eng mit den Wir-

kungshypothesen verbunden ist ein Gestaltungselement: die Beachtung der jeweiligen Anwendungsvoraussetzungen. Gestaltungswirkungen sind selten universell, sie sind eng verbunden mit bestimmten situativen Bedingungen. Beispielsweise empfiehlt es sich nicht immer, Ziele in vollem Umfang „partizipativ“ zu vereinbaren, unter Umständen ist eine weniger partizipative Vorgabe von Zielen die bessere Alternative. Unter welchen Umständen nun die eine oder andere Vorgehensweise empfehlenswert ist – auch hierüber sollte man sich also Gedanken machen.

Die genannten Elemente einer wissenschaftlichen Gestaltung – Gestaltungsparameter, Wirkungshypothesen und Anwendungsvoraussetzungen – werden im folgenden exemplarisch am Beispiel des Zielvereinbarungsgesprächs beschrieben. Zunächst wird dieses Instrument aber in seinen Grundzügen skizziert.

3 Das Zielvereinbarungsgespräch als Führungsinstrument

Im Zielvereinbarungsgespräch legen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter Ziele für einen bestimmten Zeitraum fest, die der Mitarbeiter erreichen soll. Sie klären die Entscheidungsbefugnisse, die dem Mitarbeiter bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stehen. Normalerweise wird auch vereinbart, welche Belohnungen der Mitarbeiter erhalten soll, wenn er die Ziele erreicht. Nach Ablauf des vorgesehenen Zeitraums erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung. Außerdem werden, soweit erforderlich, Ursachen für das Verfehlen der Ziele besprochen (zur Darstellung von Zielvereinbarungsgesprächen vgl. u.a. Breisig 2000, Bungard/Kohnke 2000, Jetter/ Skrotzki 2000). Die Ergebnisse der Abweichungsanalyse sollen in die neue Zielvereinbarung einfließen. Gegenstand der Vereinbarung können die unterschiedlichsten Ziele sein. In Frage kommen Leistungsziele im engeren Sinne (z.B. Leistungsmengen, Termintreue, Qualitätsverbesserungen) aber auch Kostenziele, Projektziele (z.B. die Installation neuer EDV-Programme) oder Ziele, die sich auf den Arbeitsinhalt und die Arbeitsbedingungen richten (Verbesserung der Abläufe, Reduzierung von Belastungen). Durch die Vereinbarung von Zielen(,) soll die unmittelbare Verhaltenskontrolle aufgegeben werden. Dem Mitarbeiter wird durch die Vereinbarung ein erheblicher Verhaltensspielraum zugestanden, den er eigenständig nutzen soll. Die größere Verhaltensfreiheit wird

dem Mitarbeiter aber nicht „geschenkt“, er wird im Gegenzug dafür verantwortlich gemacht, daß er die vereinbarten Ziele auch erreicht. Der Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen impliziert also eine spezifische Handlungslogik. Es werden nicht mehr Aufgaben übertragen, sondern Vereinbarungen getroffen. Die „Aufgabenlogik“ beruht auf der Fixierung von Aufgaben, auf Kompetenzbegrenzung, auf der Einhaltung von „standard operating procedures“ und der Nutzung vorgegebener Mittel. Die „Ziellogik“ setzt hingegen auf Ehrgeiz, freie Mittelwahl und Selbstorganisation. In einem gewissen Sinne werden im Zielvereinbarungsgespräch die Arbeitsbedingungen immer wieder neu ausgehandelt, wodurch in die Arbeitsbeziehung „Marktelemente“ eingebracht werden. Tatsächlich werden die Möglichkeiten der freien Vereinbarung aber durchaus begrenzt. So bleibt das Weisungsrecht des Vorgesetzten erhalten, auch die Lohnvereinbarungen bleiben im Rahmen der üblichen tariflichen Regeln. Dessen ungeachtet entsteht durch Zielvereinbarungen mehr „Beweglichkeit“ und – zumindest äußerlich – auch ein auf mehr Gleichberechtigung beruhendes Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Schon von der Grundidee her erscheint das Zielvereinbarungsgespräch also ein vielversprechendes Instrument zu sein. Allerdings empfiehlt sich der Einsatz (auch) dieses Instrumentes nicht in jedem Fall. Beispielsweise setzt der Einsatz des Zielvereinbarungsgesprächs einige Führungsfähigkeiten voraus, die nicht ohne weiteres unterstellt werden können. Hierauf wird weiter unten (Abschnitt 6) näher eingegangen.

Welche Besonderheiten zeichnen das Zielvereinbarungsgespräch gegenüber anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten aus? Zunächst ist festzustellen, daß es sich bei diesem Instrument ganz zentral um ein Kommunikationsinstrument handelt. Das Zielvereinbarungsgespräch soll – wie der Name sagt – ein Gespräch sein. Gespräche gründen – wenn sie diesen Namen verdienen – auf Gegenseitigkeit. Das Gelingen eines Gespräches setzt voraus, daß sich die Gesprächspartner auf den anderen, d.h. auf dessen Weltsicht, seine Rolle und seine Werthaltungen einlassen. Eine zweite Besonderheit des Zielvereinbarungsgesprächs ergibt sich aus der unvermittelten Konfrontation der Interessen von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Zielvereinbarungen richten sich nicht auf Nebensächlichkeiten, sondern

ganz unmittelbar auf den Gegenstand des täglichen Arbeitsgeschehens, auf die Art und Weise der Zusammenarbeit, auf die legitimen und nicht-legitimen Ansprüche, die die Beteiligten gegeneinander hegen. Schließlich ist noch ein drittes Merkmal besonders herauszustellen: Die Vereinbarung von Zielen zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter kann nicht losgelöst von den übrigen Arbeitszusammenhängen erfolgen. Wenn die Ziele der Mitarbeiter nicht aufeinander abgestimmt werden, dann entsteht aus Zielvereinbarungen mehr Schaden als Nutzen. Anders ausgedrückt: Die Zielverfolgung der einzelnen Mitarbeiter muß harmonisch ineinander greifen. Außerdem ist zu gewährleisten, daß ein stimmiger Bezug zwischen den Zielen der Mitarbeiter, den Gruppen- und Abteilungszielen und den Zielen größerer organisatorischer Einheiten entsteht. Aus diesem Grund empfiehlt es sich Zielvereinbarungsgespräche als Bestandteil eines umfassenden Management by Objectives zu konzipieren (vgl. Odiorne 1967).

Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen ist aus den genannten Gründen keine periphere Angelegenheit. Zielvereinbarungen setzen an den zentralen Fragen des Arbeitshandelns an, sie verändern die Koordination der Leistungsbeiträge, und sie erfordern eine qualitativ hochwertige Kommunikation. Die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen wird daher die Führungskultur verändern, sie kann andererseits auch scheitern, nämlich dann, wenn es nicht gelingt, die Führungskultur mit der Handlungslogik von Zielvereinbarungen miteinander in Einklang zu bringen.

3.1 Ziele von Zielvereinbarungsgesprächen

Welche Ziele werden mit dem Einsatz des Instruments der Zielvereinbarung verfolgt? Bei dieser Frage geht es nicht um die einzelnen Ziele, die Gegenstand der Vereinbarungen sein können (s.o.), sondern um die Frage, was man sich verspricht, wenn man sich dazu entschließt, dieses personalwirtschaftliche Instrument einzuführen. Das primäre Ziel ist sicher die Verbesserung der Leistung. Wie verschiedene Studien zur sogenannten Weg-Ziel-Theorie der Motivation zeigen (vgl. Locke u.a. 1981, Locke/Latham 1990), kann die Vereinbarung und/oder die Vorgabe von Zielen beträchtliche Leistungswirkungen hervorrufen. Allein schon die

Zielerreichung als solche (ganz unabhängig von den möglicherweise mit der Zielerreichung verknüpften Belohnungen) besitzt eine hohe Anreizwirkung. Wie sich herausgestellt hat, sind es vor allem anspruchsvolle (!) Ziele und Ziele, die sich durch unmittelbare Anschaulichkeit und Operationalisierbarkeit auszeichnen, die eine hohe Motivationswirkung entfalten. Neben der Anreizwirkung haben Ziele aber auch eine Kontrollwirkung. Zielvereinbarungsgepräche kreisen nicht um unverbindliche Möglichkeiten, sie legen vielmehr Verhaltens- und Beurteilungsmaßstäbe fest. Die Zielfestlegung und die Zielverfehlung werden dokumentiert und Abweichungen von den vereinbarten Zielen müssen begründet werden. Allein aus dieser Rechtfertigungspflicht ergibt sich – und zwar ganz unabhängig von möglichen „Bestrafungen“ – eine disziplinierende Wirkung. Neben Anreizen und Kontrolle werden in der Literatur zahlreiche weitere Ziele genannt, die mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen verbunden sind. Genannt seien nur

- die Personalführung, weil die Art und Weise, in der Zielvereinbarungsgespräche geführt werden, sich vom sonstigen Führungsverhalten gar nicht ablösen lässt,
- die Personalbeurteilung, weil Informationen über die Zielerreichung und über die Gründe eines evtl. Scheiterns immer auch Informationen über das Mitarbeiterverhalten sind,
- die Personalentwicklung, weil die Informationen über das Mitarbeiterverhalten (über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters) genutzt werden können, um spezifische Entwicklungsmaßnahmen zu initiieren,
- die Entgeltfindung, weil Zielvereinbarungen oft mit Prämiensystemen gekoppelt sind.

Hierbei ist allerdings zu beachten, daß es wenig sinnvoll ist, ein einzelnes Instrument mit allzu vielen Zwecken zu „überfrachten“ (zu einer kritischen Diskussion der Multifunktionalität von personalwirtschaftlichen Instrumenten vgl. Neuberger 1980). Wenn man Zielvereinbarungsgespräche einführt, um die genannten (und weitere) Ziele „mit einem Schlag“ zu erreichen oder die gesamte Personalarbeit zu optimieren, dann wird dies fast zwangsläufig mißlingen. Andererseits ist zu bedenken, daß jedes personalwirtschaftliche Instrument (also auch das Zielvereinbarungsgespräch) Auswirkungen auf alle Teilbereiche des Personalwesens (also auf die Anreizsetzung, die Personalentwicklung, die Arbeitsgestaltung usw.)

hat. Es ist also auch daran zu denken, in welcher Weise die Einführung diesbezüglichen Anpassungsbedarf hervorruft.

3.2 Varianten von Mitarbeitergesprächen

Zielvereinbarungsgespräche sind spezielle Mitarbeiter-Gespräche. Mitarbeiter-Gespräche gibt es in einem reichhaltigen Sortiment. Es umfaßt Gespräche, die sich in ihrem Zweck, ihrem Anlaß und auch in ihrer Technik unterscheiden. Relativ unspezifisch wird beispielsweise der Begriff *des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächs* gebraucht. Man bezeichnet damit ganz pauschal ein Gespräch, in dem sich der Vorgesetzte und sein Mitarbeiter in einigermaßen strukturierter Weise über grundsätzliche Aspekte des Arbeitsverhältnisses austauschen und möglichst zu einem gemeinsamen Verständnis kommen sollen. Gegenstand des Gesprächs können die verschiedensten Themen sein. Sie reichen von Schwierigkeiten in der Aufgabenerledigung über die Klärung von Entgeltfragen bis hin zur Behandlung von Führungsproblemen. Einen ganz anderen Zweck verfolgt die sogenannte *Dienstbesprechung*. Hier werden unmittelbar zu erledigende Probleme des Arbeitsalltags besprochen, es werden Informationen ausgetauscht und es werden – vor allem – Aufgaben verteilt. Einen speziellen Anlaß gibt es beim sogenannten *Rückkehrgespräch*. Rückkehrgespräche sollen dazu beitragen, die Absentismusquote zu senken. Der in den Arbeitsprozeß wieder zurückkehrende Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten (oft unter Hinzuziehung dritter Personen) zu seiner Abwesenheit befragt, wobei ihm insbesondere deutlich gemacht werden soll, welche Bedeutung die pünktliche und regelmäßige Anwesenheit am Arbeitsplatz besitzt und daß nur schwach begründetes Fernbleiben nicht geduldet werden kann. Das Rückkehrgespräch ist also ganz zentral ein (umstrittenes) Disziplinierungsinstrument. Ebenfalls einen starken Anlaßbezug hat das sogenannte *Kritikgespräch*. Das Kritikgespräch dient dem Zweck, unerwünschte Verhaltensweisen zu verändern. Hierzu soll dem Mitarbeiter deutlich gemacht werden, warum bestimmte Verhaltensweisen nicht geduldet werden können. Es geht hierbei jedoch nicht um eine „Verurteilung“, der Mitarbeiter erhält vielmehr die Gelegenheit, sein Verhalten zu erläutern und zu rechtfertigen. Außerdem wird eine Vereinbarung getroffen, die

sicherstellen soll, daß die in Frage stehenden Verhaltensweisen nicht mehr auftreten (vgl. Martin/Dress 2001).

Ein wichtiger Gesprächstyp ergibt sich im Rahmen von Personalbeurteilungsverfahren. Innerhalb des *Beurteilungsgespräches* wird dem Mitarbeiter die Beurteilung mitgeteilt und erläutert. Beurteilungsverfahren nehmen oft die Form von Leistungsbeurteilungen an, die wiederum als Grundlage der Entgeltfindung dienen. Als solche sind sie Gegenstand von Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen. Hierin werden die Beurteilungskriterien (z.B. Sorgfalt, kollegiales Verhalten) einheitlich spezifiziert und gewichtet. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, das Verhalten seiner Mitarbeiter zu würdigen und Leistungsklassen zuzuordnen (zur methodischen Diskussion verschiedener Beurteilungsverfahren vgl. Mungenast 1990). Schließlich sei noch das sogenannte *Fördergespräch* erwähnt. Hierin geht es um Möglichkeiten, den Mitarbeiter in seiner künftigen Entwicklung zu unterstützen. Behandelt werden Stärken und Schwächen des Mitarbeiters und daraus abgeleitet mögliche Qualifizierungsmaßnahmen. Außerdem soll die längerfristige Perspektive, die „Karriere“ des Mitarbeiters thematisiert werden und ein entsprechender Entwicklungsplan aufgestellt werden. Das *Zielvereinbarungsgespräch* hebt sich von den genannten Gesprächstypen vor allem durch seine Methodik ab: Im Zentrum stehen nicht die Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen der Personen, sondern die Verhaltensergebnisse und Möglichkeiten, diese zu erreichen.

4 Gestaltungsparameter

Viele Darstellungen von personalwirtschaftlichen Instrumenten kennen nur die zwei Alternativen, nämlich die, ein Instrument einzuführen oder es eben nicht einzuführen. Bei dieser schroffen Gegenüberstellung wird leicht übersehen, das ein und dasselbe Instrument eine sehr unterschiedliche konkrete Gestalt annehmen kann. Und hierauf kommt es ja auch an, auf die Frage nämlich, welche spezielle Ausgestaltung des Instruments sich für den jeweiligen Zweck und angesichts der gegebenen Problemsituation empfiehlt. Die Möglichkeiten, die dem Gestalter zur Verfügung stehen, um das Instrument den gegebenen Bedürfnissen und Anforde-

rungen anzupassen, seien „Gestaltungsparameter“ genannt. In Abbildung 1 sind wichtige Gestaltungsparameter des Zielvereinbarungsgesprächs aufgeführt.

| Gestaltungsparameter | Alternativen |
|----------------------|--|
| Partizipation | Vorgabe, Vereinbarung |
| Zielspezifizierung | abstrakte, konkrete Ziele |
| Zielinhalt | Ergebnisziele, Ablaufziele |
| Zeithorizont | kurzfristige, langfristige Ziele |
| Zielfixierung | Zielkorrektur, keine Zielkorrektur |
| Anreizanbindung | keine extrinsischen Anreize, Verknüpfung mit Prämien |
| Anreizlinie | z.B. progressiv, degressiv |
| Leistungsträger | Individualziele, Gruppenziele |

Abb. 1: Gestaltungsparameter von Zielvereinbarungsgesprächen

Der *Partizipationsgrad* hat eine quantitative und eine qualitative Dimension. In quantitativer Hinsicht beschreibt der Partizipationsgrad die Mitwirkung an der Festlegung des Zielausmaßes, also z.B. über die Höhe der angestrebten Umsatzsteigerung. In qualitativer Hinsicht kennzeichnet der Partizipationsgrad das Ausmaß, in dem auch über die Inhalte der Ziele mit entschieden wird, also z.B. darüber, ob Umsatzziele überhaupt angemessen sind und nicht vielmehr durch Indikatoren der Servicequalität ersetzt werden sollten. Die *Zielinhalte* können entweder abstrakt (z.B. „Kundenservice“) oder konkret („Anzahl der verlängerten Kundendienstverträge“) formuliert werden. Außerdem können sich die Ziele auf das Ergebnis oder den Ablauf der Zielerreichung beziehen. Während bei Ergebniszielen der Weg der Zielerreichung offen bleibt, wird bei Ablaufzielen die Art und Weise der Zielerreichung mehr oder weniger festgelegt. Um unser Außendienstbeispiel erneut aufzutragen: Während das Ziel der Umsatzsteigerung das Vorgehen zur Erreichung dieses Ziels freistellt, enthalten Ziele wie „Zahl der Kundenkontakte“, „Zahl der Beratungsgespräche“, „Zahl der erstellten Angebote“ Vorgaben für das Vorgehen.

Hinsichtlich des *Zeithorizontes* lassen sich kurz- und langfristige Ziele unterscheiden, hinsichtlich des *Leistungsträgers* Gruppenziele oder Individualziele, die *Anreize* können monetärer und nicht-monetärer Art sein, die *Anreizlinie* kann einen

progressiven oder einen degressiven Verlauf haben. Im ersten Fall zahlen sich Leistungssteigerungen in überproportionalem Maße aus, im zweiten Fall lohnen sich Leistungssteigerungen zwar, aber mit zunehmender Leistung wird der Belohnungszuwachs geringer. Gerade an diesem Gestaltungsparameter wird deutlich, wie wenig sinnvoll standardisierte Empfehlungen sind. Je nach Aufgabe und Situation empfiehlt sich die eine oder andere Vorgehensweise. Wenn beispielsweise Zielvereinbarungen neu eingeführt werden, empfiehlt es sich selten, gleich auf eine progressive Entlohnung zu setzen. Statt dessen sollten erst Erfahrungen mit unterschiedlichen Niveaus der Zielfixierung gesammelt werden. Das gilt auch für die Frage, ob die Zielfestlegung immer für den vorgesehenen Zeitraum (z.B. ein Jahr) „durchgehalten“ werden sollte oder ob nicht bestimmte Umstände Anlaß geben, über die Erreichbarkeit der Ziele auch schon in kleineren Zeiteinheiten immer wieder zu reflektieren und evtl. das Zielausmaß neu zu bestimmen.

Alle genannten Merkmale lassen sich kombinieren, woraus sich ein großer Variantenreichtum des Zielvereinbarungsgesprächs ergibt. Dabei sind in Abbildung 1 noch nicht einmal alle Merkmale aufgeführt, die konkrete Zielvereinbarungsgespräche besitzen können. So kann man Zielvereinbarungsgespräche weiter danach beschreiben, wie häufig sie durchgeführt werden, welche Formulare verwendet werden, wer Zugang zu den Gesprächsprotokollen hat, wie viele Themen angesprochen und wie viele Ziele vereinbart werden usw. Aber nicht alles was gestaltbar ist, ist auch relevant (oder auch nur interessant). Sinnvollerweise spricht man nur dann von einem Gestaltungsparameter, wenn seine Veränderung überhaupt einen Unterschied macht, d.h. wenn er „wirksam“ ist, also eine bedeutsame Wirkung hervorruft. So mag beispielsweise das Design der Zielvereinbarungsbroschüren eine mehr oder weniger große Anmutungsqualität besitzen, es als zentrale Gestaltungsparameter anzusehen, dürfte aber, um wenig zu sagen, übertrieben sein. Auch sollte der Gestaltungsparameter – das liegt ja schon im Wort – „beeinflußbar“ sein. Wenn sich die Gestaltungsalternative weder technisch, noch sozial, noch ökonomisch umsetzen lässt, dann spricht man auch sinnvollerweise nicht von einem „Parameter“, sondern von einer Konstanten. Ein Beispiel wäre der Kommunikationsstil. Man kann mit guten Gründen wünschen, daß die Vorgesetz-

ten beim Führen von Zielvereinbarungsgesprächen ihren Mitarbeitern „aktiv zuhören“, also z.B. nicht dazwischenreden, nachfragen, wichtige Aussagen aufgreifen usw. Die Fähigkeit zum aktiven Zuhören lässt sich aber weder einfach anordnen noch ohne weiteres z.B. durch Schulungsmaßnahmen sicherstellen. Insoweit ist das aktive Zuhören auch kein Gestaltungsparameter: Zielvereinbarungsgespräche so zu konzipieren, daß ihre Durchführung ein hohes Maß an aktivem Zuhören voraussetzt, ist nicht anzuraten, man sollte Zielvereinbarungsgespräche vielmehr möglichst „robust“ gestalten, so daß auch Vorgesetzte mit geringeren Kommunikationsfähigkeiten damit zurechtkommen.

5 Wirkungshypothesen

Wir können und wollen an dieser Stelle nicht auf alle der in Abbildung 1 angeführten Gestaltungsparameter eingehen. Wir begnügen uns im folgenden mit einer exemplarischen Behandlung von zwei zentralen Merkmalen. Zuvor sei jedoch nochmals kurz die Logik unserer Argumentation erläutert.

5.1 Instrument und Theorie

Wer gestaltet, will Wirkung. Wer überlegt, das Zielvereinbarungsgespräch einzuführen, will wissen, welche Vorteile ihm daraus erwachsen. Schon allein aus ganz praktischen Gründen ist es daher sinnvoll, sich Klarheit darüber zu verschaffen, ob eine Gestaltungsmaßnahme die erwünschte Wirkung hervorbringen kann. Ebenso wichtig – und eigentlich untrennbar damit verbunden – ist die Frage nach der Begründung für die vermutete Wirkung. Nur wenn man weiß, welche Gesetzmäßigkeiten dafür verantwortlich sind, daß die unterstellte (oder auch: die empirisch geprüfte) Wirkung eintritt, weiß man auch, wie „stabil“ die gefundene Lösung ist und welche Umstände die gewünschte Wirkung wieder zunichte machen können. Anders ausgedrückt: Der Gestalter sollte sich Klarheit darüber verschaffen, welche Wirkungsmechanismen sein Handeln auslöst. In Abbildung 2 ist diese Überlegung schematisch dargestellt.

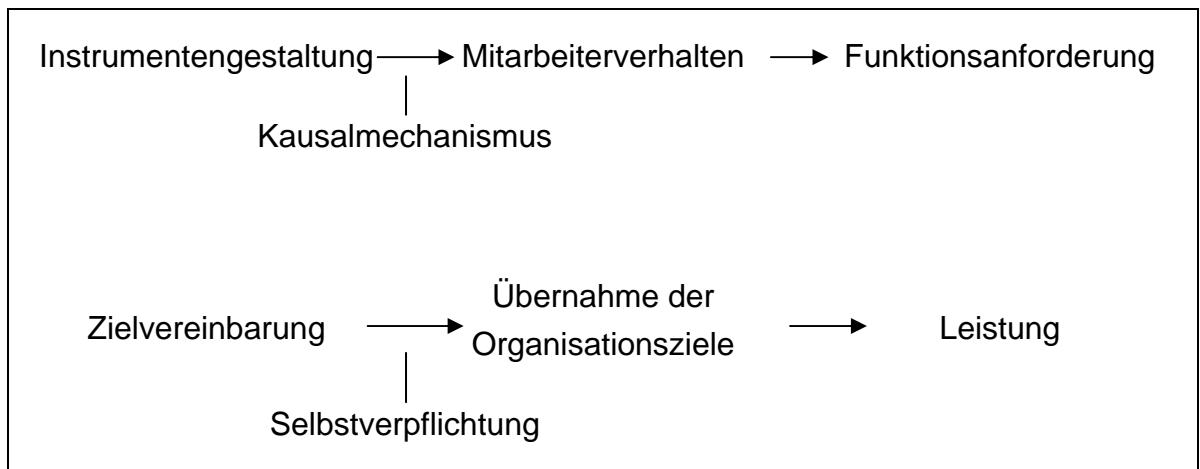


Abb. 2: Funktionsbetrachtung und Kausalerklärung

Die letztlich interessierende Zielvariable ist der Beitrag des Instrumenteneinsatzes zur Funktionserfüllung der Organisation. Diese Funktionserfüllung lässt sich nicht unmittelbar durch den Instrumenteneinsatz sicherstellen. Die Funktionserfüllung ist vielmehr das Ergebnis des Handelns der Organisationsteilnehmer. Personalwirtschaftliche Instrumente richten sich daher konsequenterweise auf menschliche Handlungen und deren Voraussetzungen. In Zielvereinbarungen geht es um die Übernahme der Organisationsziele durch die Mitglieder der Organisation. Man erwartet sich hiervon – wohl zurecht – eine Leistungssteigerung. Zu klären ist immerhin, warum Zielvereinbarungen die erhoffte Wirkung – also die Übernahme der Organisationsziele – haben sollten. Warum sollte eine Person „fremde“ Ziele als Grundlage des eigenen Handelns akzeptieren? In Abbildung 2 ist ein möglicher Wirkungsmechanismus angedeutet. Die Organisationsziele werden als Richtschnur des eigenen Handelns akzeptiert, wenn sich das Organisationsmitglied hierzu („innerlich“) verpflichtet fühlt. Die entscheidende Frage ist also, wie ein Zielvereinbarungsgespräch gestaltet werden muß, damit diese Selbstverpflichtung tatsächlich eintritt. Einen starken Anstoß erhält die Selbstverpflichtung allein schon durch die schlichte Tatsache, daß man der Zielvereinbarung zustimmt und dies durch seine Unterschrift bekundet (zu einer dissonanztheoretischen Erklärung der Wirksamkeit von „Öffentlichkeit“, vgl. z.B. Aronson 1994). Die Selbstverpflichtung ist deswegen aber noch nicht unbedingt sehr „stabil“, sie kann also z.B. durch größere Schwierigkeiten bei der Zielverfolgung auch wieder erschüttert werden. Es wäre daher zu fragen, welche Gestaltungsmaßnahmen im einzelnen die Selbst-

verpflichtung stützen und festigen können. Zur Beantwortung dieser Frage liefert die Sozialpsychologie einige interessante Einsichten, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll (vgl. z.B. Irle 1975, Aronson 1994).

5.2 Partizipation

Ziele können im Wortsinne vereinbart, sie können dem Mitarbeiter aber auch vorgegeben werden. Zielvereinbarungen kommen jedenfalls – ganz unabhängig von ihrer Bezeichnung – nicht immer partizipativ zustande. Eine hohe Partizipation ist aber auch nicht unbedingt immer anzustreben. Welches Ausmaß an Partizipation sinnvoll ist, bestimmt sich aus der Handlungssituation.

| Parameter | Wirkungsbereich | Wirkungsrichtung | Begründung/Erklärung | Bedingungen |
|--|-----------------|------------------|----------------------|--------------------------|
| Partizipation bei der Festlegung der Ziele | Leistung | -- | Risikovermeidung | Geringe Motivation |
| | Leistung | ++ | Akzeptanz | Leistungsfähigkeit |
| | Lernen | ++ | Selbstverpflichtung | Hohe Aufgabenkomplexität |
| | Kooperation | ++ | Selbstwirksamkeit | Grundvertrauen |

Abb. 3: Wirkungshypothesen, Beispiel Partizipation

Im Regelfall verspricht man sich jedoch von einer hohen Partizipation durchweg positive Wirkungen (zur Erforschung von Auswirkungen der Partizipation auf das Arbeitsverhalten vgl. Locke/Schweiger 1979, Wagner 1994, Locke/Alavi/Schweiger 1997, Klein u.a. 1999). Dieser Tatbestand spiegelt sich auch in Abbildung 3 wider, in der vier Wirkungshypothesen beispielhaft aufgeführt sind. Wir betrachten dabei nicht nur Leistungsziele (diese werden in der Literatur bevorzugt behandelt), sondern berücksichtigen daneben auch mögliche Auswirkungen auf die Funktionsbereiche Lernen und Kooperation. Wie man unserer Übersicht entnehmen kann, sehen wir die Bedeutsamkeit des im letzten Abschnitt angeführten Wirkungsmechanismus der Selbstverpflichtung nicht so sehr im Bereich des Leistungsverhaltens, als vielmehr im Bereich des Lernens. Partizipation steigert die Selbstverpflichtung der Akteure. Der Grund hierfür ist leicht einzusehen: „Echte“

Partizipation erschöpft sich nicht in der Zustimmung zu einem mehr oder weniger vorgegebenen Ziel, sondern setzt eine aktive Mitarbeit an der Erarbeitung des Zielerhalts und des Zielausmaßes voraus. Gehen nun in das Ergebnis der Zielbestimmung sehr stark die eigenen Vorstellungen ein, dann fällt es schwer, sich hiervon ohne weiteres wieder zu distanzieren. Und ergeben sich bei dem Bemühen um Zielverwirklichung besondere Schwierigkeiten, dann werden Personen mit einer hohen Selbstverpflichtung nicht ohne weiteres zurückstecken. Sie werden nach neuen Lösungsansätzen suchen und versuchen, auch unkonventionelle Wege zu gehen, wodurch sich nahezu zwangsläufig auch die Lernchancen vergrößern.

Auch auf die Kooperation wirkt sich Partizipation sehr positiv aus. Dies liegt vor allem an der „Selbstwirksamkeit“, die durch die Partizipation gefördert wird. Selbstwirksamkeit beschreibt das Ausmaß, in dem sich ein Akteur möglichen Situationen gewachsen fühlt (vgl. u.a. Bandura 1982, Latham/Winters/Locke 1994). Partizipation kann dieses Gefühl verstärken, weil sie die Erfahrung bietet, die ihm Nahrung gibt. Dies wirkt sich „rückbezüglich“ wiederum auf die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter aus: Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserfahrung können besser mit statushöheren Personen umgehen als Personen, die diesbezüglich Defizite haben. Sie sehen im Verhalten des Vorgesetzten weniger „Unberechenbarkeit“, sie vertrauen darauf, sich kommunikativ behaupten zu können und sie gehen davon aus, auch ihre Interessen wirksam vertreten zu können.

Bezüglich des Leistungsverhaltens sehen wir zwei einander entgegengesetzte Wirkungen. Zum einen dürfte die partizipative Vereinbarung die Akzeptanz der vereinbarten Ziele fördern. Das wiederum macht es dem Vorgesetzten leichter, auf der Einhaltung der Vereinbarung zu bestehen, wenn sich im Zuge des täglichen Arbeitshandelns Schwierigkeiten auftreten sollten. Akzeptanz erleichtert also die

Zieldurchsetzung.¹ Andererseits können aus der Partizipation aber auch negative Effekte erwachsen. Mit der Festlegung des Zielausmaßes bestimmt man auch den Bewertungsmaßstab, an dem man schließlich gemessen wird. Verständlicherweise hat daher auch kaum jemand ein Interesse daran, die „Meßlatte“ allzu hoch zu legen. Dies gilt in besonderem Maße, wenn das Übertreffen des Leistungsmaßstabs (der Zielvereinbarung) materiell belohnt wird. Insgesamt kann es also sein, daß sich Partizipation eher negativ auf die Leistung auswirkt. Zwar verbessert die Partizipation die *Zieldurchsetzung*, da sie aber gleichzeitig das Zielniveau senkt, entsteht hieraus kein Leistungseffekt. Das gilt insbesondere dann, wenn ein Mitarbeiter nur eine geringe Leistungsmotivation mitbringt.

Mit dieser letzten Bemerkung ist eine *Bedingung* angesprochen, also gewissermaßen eine Voraussetzung, unter der die zuvor aufgestellte Hypothese Geltung beansprucht. In der letzten Spalte in Abbildung 3 sind auch für alle weiteren Partizipations-Hypothesen Geltungsbedingungen aufgeführt. So wird Partizipation nur dann Lernimpulse setzen, wenn die Aufgabe auch ein gewisses Maß an Komplexität besitzt. Und die Akzeptanz hat nur dann eine nachhaltig leistungsfördernde Wirkung, wenn der Mitarbeiter im Zweifelsfall auf die Unterstützung durch seinen Vorgesetzten rechnen kann. Was schließlich die Selbstwirksamkeit angeht: Bestehten zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter große Machtunterschiede, dann ist die Erfahrung der Selbstwirksamkeit zumindest gefährdet, denn wie sollte man sich ernsthaft gegen einen übermächtigen Vorgesetzten behaupten können? Unter diesen Umständen ist der Vorgesetzte in besonderem Maße gefordert. Er muß „echte“ Partizipation zulassen, der Mitarbeiter muß sich ernst genommen fühlen und den Eindruck gewinnen, daß er seinen Vorgesetzten wirklich „erreicht“, also nicht mit Pseudopartizipation abgespeist wird. Partizipationsangebote des Vorgesetzten werden insbesondere dann nicht als Pseudopartizipation gedeutet,

¹ Besonders wirkungsvoll dürfte der Akzeptanz-Effekt sein, wenn die Vereinbarung auch von Dritten zur Kenntnis genommen wird. Diese Überlegung bietet jedenfalls eine mögliche Erklärung für den Tatbestand, daß die Zielvereinbarung mit Gruppen effektiver zu sein scheint, als die Zielvereinbarung mit einzelnen Mitarbeitern (vgl. zu einem Überblick über Forschungsergebnisse Wegg 2000). Die Zielvereinbarung mit einzelnen Mitarbeitern betrifft primär das Binnenverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Zielvereinbarung mit Gruppen hat dagegen einen öffentlichen Raum.

wenn zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ein gewisses Grundvertrauen besteht. Dabei ist allerdings zu beachten, daß große Machtunterschiede diesbezüglich Probleme hervorrufen können.

5.3 Spezifizierung der Ziele

Ziele haben sehr unterschiedliche Qualitäten. Es gibt Nahziele, Fernziele, anspruchsvolle und anspruchslose, strategische und operative Ziele, Ziele, die sich auf ein Endergebnis und Ziele, die sich auf einzelne Ablaufschritte beziehen, es gibt umstrittene, latente, verleugnete, geteilte, einfache und komplexe Ziele usw. Wir können und wollen auf all diese Zielqualitäten nicht im einzelnen eingehen, sondern uns auf ein Merkmalspaar und die damit verbundenen Verhaltenswirkungen beschränken, nämlich einerseits auf „abstrakte“ und andererseits auf „konkrete“ Ziele. Abstrakte Ziele zeichnen sich durch eine „offene“ Definition aus, sie rekurrieren auf ein gemeinsames Hintergrundverständnis davon, was erreicht werden soll, sie lassen aber offen, wie dieses Ziel in der gegebenen Handlungssituation genau zu spezifizieren ist. Ein abstraktes Ziel liegt beispielsweise vor, wenn man sich vornimmt, die „Kundenorientierung“ zu verbessern. Konkreter ist es schon, wenn man sich darauf festlegt, die Lieferzeiten zu reduzieren oder die Erreichbarkeit des Vertriebs für die Kunden zu verbessern. Je konkreter ein Ziel ist, desto leichter kann geprüft werden, ob das Ziel auch tatsächlich erreicht wurde. Es ist aber durchaus nicht so, daß es immer besser ist, sich auf ganz konkrete Ziele zu verständigen. Bei der Vereinbarung von abstrakten Zielen überläßt man es ganz bewußt dem Mitarbeiter, diese genauer zu spezifizieren, um ihm die Möglichkeit zu geben, sein Verhalten ganz auf die jeweils gegebenen Situationserfordernisse abzustimmen. Was genau (beispielsweise) Kundenorientierung heißt, läßt sich nicht immer pauschal festlegen. So verlangen z.B. manche Kunden eine intensivere Beratung, andere Kunden dagegen legen vor allem Wert auf eine schnelle Lieferung. Es ist in diesem Fall wenig sinnvoll, den Vertriebsmitarbeiter auf das eine oder andere Ziel festzulegen. Dies gilt natürlich auch dann, wenn sich die Anforderungen an das Verhalten innerhalb der Zielvereinbarungsfrist häufig ändern.

Wir wollen im folgenden noch kurz etwas systematischer mögliche Wirkungshypothesen betrachten, die von der Zielspezifikation ausgehen. Die Frage lautet also: Welche funktionsbezogenen Verhaltensergebnisse werden von einer konkreten Zielformulierung stimuliert? Abbildung 4 gibt einen Überblick. Konkrete Ziele sind demnach gut für die Leistung, aber wenig hilfreich für die Kooperation und das Lernen.

| Parameter | Wirkungsbereich | Wirkungsrichtung | Begründung/Erklärung | Bedingungen |
|--------------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Genaue Spezifikation der Ziele | Leistung | ++ | Feedbackwirkung Rollenklarheit | Geringe Erfahrung der Mitarbeiter |
| | Lernen | -- | Keine Experimente Wenig Reflexion | Aufgaben mit hoher Komplexität |
| | Kooperation | -- | Kein Extrarollenverhalten | Wenig Unterstützung/Vertrauen |

Abb. 4: Wirkungshypothesen, Beispiel Zielspezifizierung

Auf die Leistung dürften sich konkrete Ziele sehr positiv auswirken (so auch die einschlägige Forschung, vgl. Locke/Latham 1990), weil sie unmißverständliche Maßstäbe setzen, an denen man die erbrachte Leistung messen kann. Dem Mitarbeiter ist klar, was von ihm verlangt wird, und er erfährt allein schon dadurch, daß er die angestrebten Ziele erreicht (oder gar übertrifft) eine „intrinsische“ Belohnung. Die leistungssteigernde Wirkung konkreter Ziele ergibt sich also vor allem aus ihrer Klarheit und der Verhaltenssicherheit, die sie bieten können. Sie dürfte sich daher auch vor allem bei Personen zeigen, die bislang über nur geringe Erfahrungen mit ihrer Aufgabe verfügen.

Auf die Kooperation zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter dürften sich konkrete Ziele eher negativ auswirken, weil sie den Mitarbeiter dazu verführen, seine Aufgabenperspektive zu verengen. Konkrete Ziele fördern die Tendenz, sich auf das zu beschränken, was klar umrissen ist. Wer beispielsweise für seine

Umsatzleistungen bezahlt wird, wird sich vor allem als Verkäufer verstehen und den Kundennutzen, der sich auch aus Information, Beratung und Hilfe bei der Verwertung des in Frage stehenden Produktes ergibt, leicht aus den Augen verlieren. Man verläßt bei der Verfolgung konkreter Ziele nur ungern die innerhalb des definierten Rollenverständnisses aufgezeigten Pfade, nimmt also Verhaltensräume, die „zwischen den Rollen“ liegen, nicht zur Kenntnis, man wird sie jedenfalls nur ungern betreten. Aber gerade die Verhaltensweisen, die über ein enges Rollenverhalten hinausgehen, haben großen Einfluß auf Kooperation und Zusammenarbeit (vgl. Martin/Drees 1999). Wer sich immer nur auf sein Verständnis von seiner Rolle zurückzieht, also wenig Flexibilität zeigt und auch nicht bereit ist, ohne unmittelbare Gegenleistung auf Verhaltenswünsche der Partner einzugehen, untergräbt jegliche Kooperationsvoraussetzungen. Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn ohnehin nur wenig Vertrauen vorhanden ist.

Was schließlich das Lernverhalten angeht, so sollte man meinen, daß von konkreten Zielen positive Wirkungen ausgehen. Wie oben bereits beschrieben wurde, bieten konkrete Ziele ein klares Leistungsfeedback und liefern damit eine wesentliche Voraussetzung für die Veränderung ineffizienten Verhaltens. Hinreichend ist diese Voraussetzung allerdings nicht. Sie ist es nur dann, wenn sich die Handlungen, die zu einer effizienten Aufgabenerledigung führen, auf ein „einfaches Format“ bringen lassen. Wenn es Möglichkeiten gibt, sein Arbeitsverhalten effektvoll zu standardisieren (z.B. bei der Bearbeitung von Antragsformularen), dann wird der Handlungserfolg mit der Zeit immer besser werden. Sind die geforderten Handlungsvollzüge allerdings sehr komplex und verlangen sie ständige Anpassungsleistungen, dann kann es leicht geschehen, daß man dazu übergeht, seine Aufgabe dem günstigsten Handlungsformat anzupassen – und damit wichtige Teilespekte seiner Aufgabe auszublenden. Stimuliert durch die konkrete Zielvorgabe vermindert sich der Handlungsreichtum und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, leidet.

6 Anwendungsvoraussetzungen

Jede Wirkungshypothese steht unter dem Vorbehalt ganz bestimmter Anwendungsvoraussetzungen. Beim Einsatz eines personalwirtschaftlichen Instruments ist daher nicht nur auf die Wahl der erfolgversprechenden Gestaltungsparameter zu achten. Ebenso wichtig ist, ob überhaupt die Voraussetzungen gegeben sind, damit das Instrument seine Wirkung entfalten kann. Unsere oben angeführten Wirkungshypothesen bezogen sich auf mögliche Wirkungen, die von ganz bestimmten Gestaltungsparametern ausgehen und standen unter dem Vorbehalt der ebenfalls angeführten – jeweils auf diese Gestaltungsparameter bezogenen – Anwendungsvoraussetzungen. Neben diesen gestaltungsspezifischen Anwendungsvoraussetzungen gibt es nun noch eine Reihe von Anwendungsvoraussetzungen, die sich nicht auf einzelne Gestaltungsparameter beziehen, sondern das Instrument der Zielvereinbarung ganz allgemein betreffen. Hieraus sei im folgenden noch kurz eingegangen.

Zunächst ist herauszustellen, daß der Erfolg von Zielvereinbarungsgesprächen ganz wesentlich von den Fähigkeiten der Beteiligten abhängt. Ein Zielvereinbarungsgespräch ist kein „Selbstläufer“. Vom Mitarbeiter verlangt die Umsetzung einer Zielvereinbarung ein hohes Maß an Selbstkontrolle und Selbststeuerung und vom Vorgesetzten verlangt sie einen „beherrschten“ Verhaltensstil, der dem Mitarbeiter Fehler zugesteht und der Versuchung widersteht, ständig korrigierend einzugreifen. Eine weitere wichtige Erfolgsbedingung des Zielvereinbarungsgesprächs liegt in seinem konsequenten Gebrauch. Zielvereinbarungen sollen genutzt werden, um die konkreten Arbeitsprobleme zu reflektieren und nach besseren Wegen zur Aufgabenbewältigung zu suchen. Zielvereinbarungen sind damit ganz wesentlich Instrumente der Kritik. Der Umgang mit Kritik ist allerdings alles andere als einfach (vgl. Martin/Drees 2001). Die professionelle Handhabung des Zielvereinbarungsgesprächs setzt jedenfalls ein Mindestmaß an sozialen Fähigkeiten voraus. Um diese zu gewährleisten, empfiehlt sich in jedem Fall eine intensive Schulung. Außerdem muß die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen sorgfältig vorbereitet werden. Es ist beispielsweise sinnlos, das Zielvereinbarungsgespräch einführen zu wollen, wenn mächtige Bereichsleiter diesem Instrument mit

Skepsis gegenüberstehen. Geradezu selbstwidersprüchlich ist es schließlich, wenn man versucht, Zielvereinbarungen gegen den Willen der Mitarbeiter einzuführen (vgl. Geffken 2000). Letztlich geht es bei der Zielvereinbarung ja um die Entwicklung von Gemeinsamkeit. Man wäre schlecht beraten, dieses Bemühungen mit einer Bevormundung zu beginnen. Vor der Einführung von Zielvereinbarungen muß Überzeugungsarbeit geleistet werden. Dazu gehört auch die Abstimmung des Instruments mit der jeweiligen Personalpolitik. So macht es beispielsweise wenig Sinn, Zielvereinbarungen primär als Kontrollinstrumente zu konzipieren, wenn man „eigentlich“ die Eigenständigkeit der Mitarbeiter fördern will. Außerdem empfiehlt sich die Einbettung der individuellen Zielvereinbarungsgespräche in ein intelligent aufeinander bezogenes System der organisationalen Zielfindung (zur Problematik in der Beziehung von Mikro-/Makro-Zielsetzung vgl. de Haas u.a. 2000).

Und schließlich sind auch einige „technische“ Voraussetzungen zu beachten, die erfüllt sein müssen, damit das Zielvereinbarungsgespräch überhaupt funktionieren kann. Unbedingt notwendig ist, daß der Vorgesetzte die Zielerfüllung auch beobachten kann. Außerdem muß er in der Lage sein, den einzelnen Mitarbeitern jeweils den Leistungsbeitrag zuzuordnen, den diese erbracht haben. Es muß genug Vorbereitungszeit für ein Gespräch gegeben sein (manche Autoren empfehlen eine jeweils fünfstündige Vorbereitungszeit für ein einzelnes Gespräch!) und von Seiten der Personalabteilung ist zu gewährleisten, daß die notwendige „Infrastruktur“ (Formulare, Broschüren, Beratung) bereitgestellt wird.

7 Die Bewertung von Zielvereinbarungsgesprächen

Im Zentrum unserer Überlegungen stand die Zweckeignung des Zielvereinbarungsgesprächs. Es ging also um die Frage, ob sich mit der Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen auch die Ziele erreichen lassen, die man sich davon verspricht. Neben der Zweckeignung gibt es allerdings eine ganze Reihe von weiteren Gesichtspunkten, die bei der Beurteilung eines personalwirtschaftlichen Instruments zu beachten sind (vgl. Martin 2001).

| Bewertungskriterium | Chancen | Gefahren |
|---------------------|--|--|
| Zweckeignung | Mulifktionale Verbesserung der Personalführung | Überfrachtung des Instruments |
| Realisierbarkeit | Für viele Mitarbeitergruppen anwendbar | Setzt „professionelle“ Einführung voraus |
| Ökonomie | Motivation bei geringem finanziellem Aufwand | Bürokratische Abwicklung |
| Nebenfolgen | Weiterentwicklung der Mitbestimmung | Wecken überhöhter Erwartungen |
| Zielbewertung | Entwicklung von Verantwortung und Verantwortlichkeit | Verwendung als Kontrollinstrument |
| Mittelbewertung | Anknüpfung an demokratische Vorstellungen | Scheinpartizipation bei Ausklammerung von Themen |
| Reversibilität | Mitarbeiterbezogene Führung nur schwer revidierbar | Mißlungene Einführung führt zu Vertrauensverlust |
| Fundierung | Anknüpfung an geprüfte Einsichten | „Blinde“ Übernahme von Beraterkonfektion |

Abb. 5: Die Beurteilung von Zielvereinbarungsgesprächen

In Abbildung 5 sind einige wichtige Bewertungskriterien aufgeführt. Außerdem sind jeweils „günstige“ und „ungünstige“ Umstände aufgeführt, die für oder gegen eine Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen sprechen. So spricht – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung – einiges für die *Zweckeignung* von Zielvereinbarungsgesprächen. Sie können die Führungssituation „auf breiter Front“ verbessern. Andererseits muß man sich vor einer Überfrachtung des Instrumentes mit allzu vielen Ansprüchen und Aufgaben hüten. Auch gibt es kaum prinzipielle Gründe, die gegen die Einführung von Zielvereinbarungen sprechen, d.h. man kann wohl allgemein von einer guten *Realisierbarkeit* ausgehen. Andererseits hängt das Gelingen sehr stark von der professionellen Einführung und Betreuung ab. Unternehmen, die nicht bereit sind, die diesbezüglichen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, ist von der Verwendung von Zielvereinbarungsgesprächen abzuraten. Dabei ist zu bedenken, daß Zielvereinbarungen als ausgesprochen

„kostengünstig“ einzuschätzen ist. Dieser *Ökonomievorteil* kann sich allerdings bei einer bürokratischen Handhabung auch in sein Gegenteil verkehren. Auch stiftet eine mißglückte Einführung mehr Schaden als Nutzen. Der entstehende Vertrauensverlust lässt sich nur schwer wieder rückgängig machen. Aber auch eine geglückte Einführung schafft *schwer revidierbare Tatsachen*, weil sich ein einmal eingeführter partizipativer Führungsstil kaum ohne größere Beschädigung des Betriebsklimas wieder zurücknehmen lässt.

Auch wenn dies nicht beabsichtigt ist, die Einführung von Zielvereinbarungen weckt – gewissermaßen als *Nebenfolge* – weitergehende Wünsche nach Mitbestimmung, was wohl kaum als negativ zu werten ist. Problematisch ist allenfalls, wenn durch die Einführung von Zielvereinbarungen überhöhte Erwartungen geweckt werden, die nicht eingelöst werden können. Schließlich sind noch zwei im engeren Sinne ethische Kriterien herauszustellen: die *Zielbewertung* und die *Mittelbewertung*. Gegen die generelle Zielsetzung von Zielvereinbarungsgesprächen lässt sich wenig einwenden. Es ist sicherlich zu begrüßen, wenn die Mitarbeiter Mitspracherechte bekommen und dafür auch in die Pflicht genommen werden. Problematisch ist es allerdings, wenn Vorgesetzte Zielvereinbarungen dazu mißbrauchen, ihre eigene Verantwortung auf ihre Mitarbeiter abzuschieben, oder wenn dieses Instrument einseitig als Kontrollinstrument Verwendung findet. Unabhängig von den Zielen, die mit dem Instrument des Zielvereinbarungsgespräches verfolgt werden, als Mittel knüpft es an die demokratische Maxime der prinzipiellen Gleichberechtigung an und ist von daher auch positiv zu bewerten. Wenn die Partizipation allerdings nur vorgetäuscht wird und/oder sich nur auf Randbereiche der Arbeitstätigkeit bezieht, dann ist der Einsatz von Zielvereinbarungen allerdings abzulehnen. Schließlich ist in Abbildung 5 noch ein weiteres Bewertungskriterium aufgeführt: die wissenschaftliche *Fundierung*. Diesbezüglich kann auf eine Vielzahl von Forschungsergebnissen verwiesen werden, die als Anleitung für einen sinnvollen Gebrauch dieses Instruments verwendet werden können. Andererseits ist zu beobachten, daß sich viele Unternehmen damit begnügen, „Konfektionsware“ einzukaufen. Das ist nicht zu empfehlen. Es gibt praktisch keine empfehlenswerten personalwirtschaftlichen Standardinstrumente, die sich ohne weiteres in belie-

bigen Anwendungssituationen verwenden lassen. Jedes personalwirtschaftliche Instrument muß – dies sei nochmals hervorgehoben - an die jeweilige Handlungssituation angepaßt werden und zwar allein schon deswegen, weil der Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente auf die aktive Unterstützung der davon Betroffenen angewiesen ist. Sie sollten entsprechend auch schon bei der Entwicklung und Einführung beteiligt werden. Diese Mitwirkung wird dann auch der konkreten Ausgestaltung von Zielvereinbarungsgesprächen ihr Gepräge geben.

Zusammengefaßt: Die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen kann gelingen oder mißlingen. Das Instrument der Zielvereinbarung bietet prinzipiell zwar sehr gute Ansatzpunkte zur Verbesserung der Führungssituation, über seine Qualität entscheidet aber letztlich die konkrete Anwendung.

8 Fazit

Was läßt sich aus unseren Überlegungen für die Gestaltung von Zielvereinbarungsgesprächen festhalten? Eine erste Schlußfolgerung ist, daß man beim Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen deren Wirkungsvielfalt im Auge behalten sollte. Eine einseitige Ausrichtung des Instruments auf die Leistungssteigerung können andere Ziele, insbesondere die Kooperation und das Lernen beeinträchtigen. Zwar kann es durchaus sinnvoll sein, kurzfristig ein bestimmtes Ziel (also z.B. die Leistungssteigerung) besonders zu betonen – diese Flexibilität bietet das Instrument der Zielvereinbarung wie kaum ein anderes personalwirtschaftliches Instrument – mittel- und langfristig sind die grundlegenden personalwirtschaftlichen Anforderungen aber alle gleichermaßen zu beachten. Eine zweite Schlußfolgerung ist, daß man sich über die möglichen Wirkungen der zur Verfügung stehenden Gestaltungsparameter Rechenschaft geben sollte. Nur wenn man seine (oft nur implizit wirksamen) handlungsleitenden Hypothesen reflektiert, bietet sich die Chance, daß sich bestimmte Wirkungen nicht bloß ereignen, sondern daß man aufgrund auftretender Ereignisse auch Erfahrungen sammelt und etwas lernt.

Eine dritte Schlußfolgerung richtet sich auf die Beachtung der situativen Besonderheiten. Die Sicherstellung der Leistungsfunktion wird beispielsweise sehr stark

von Merkmalen der Akteure (z.B. von der Leistungsmotivation und der Qualifikation) beeinflußt, die Erfüllung der Lernfunktion hängt nicht zuletzt von der Aufgabengestaltung (z.B. deren Komplexität) ab und für die Sicherung der Kooperation sind naturgemäß vor allem Beziehungsmerkmale (z.B. das vorhandene Vertrauen) zu beachten. Und schließlich sei nochmals darauf hingewiesen, daß die Wirksamkeit jedes personalwirtschaftlichen Instruments ganz entscheidend von seiner Einbettung in das unternehmerische Gesamtverhalten abhängt. Personalwirtschaftliches Handeln ist „Systemhandeln“, einzelne Instrumente bewirken wenig, sie müssen aufeinander abgestimmt werden, sie sollten sich gegenseitig unterstützen und ergänzen, oder anders ausgedrückt: Sie sollten sich insgesamt in eine stimmige Personalpolitik einfügen.

Literatur

- ARONSON, E. 1994: SOZIALPSYCHOLOGIE, HEIDELBERG U.A.**
- BANDURA, A. 1982: SELF-EFFICACY MECHANISM IN HUMAN AGENCY, IN: AMERICAN PSYCHOLOGIST, 37, S. 122-147**
- BREISIG, T. 2000: ENTLOHNEN UND FÜHREN MIT ZIELVEREINBARUNGEN, KÖLN**
- BUNGARD, W./KOHNKE, O. 2000 (HRSG.): ZIELVEREINBARUNGEN ERFOLGREICH UMSETZEN, WIESBADEN**
- GEFFKEN, R. 2000: ZIELVEREINBARUNGEN. EINE HERAUSFORDERUNG FÜR PERSONALWESEN UND ARBEITSRECHT, IN: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITSRECHT, 17, S. 1033-1038**
- HAAS, DE M./ALGERA, J.A./TUIJL, VAN H./MEULMAN, J.J. 2000: MACRO AND MICRO GOAL SETTING, IN: APPLIED PSYCHOLOGY, 49, 579-595**
- JETTER, F./SKROTKI, R. 2000: HANDBUCH ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHE, STUTTGART**

- KLEIN, H.J./WESSON, M.J./HOLLENBECK, J.R./BRADLEY J. 1999: GOAL COMMITMENT AND THE GOAL-SETTING PROCESS: CONCEPTUAL CLARIFICATION AND EMPIRICAL SYNTHESIS, IN: JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 84, S. 885-896**
- LATHAM, G.P./WINTERS, D.C./LOCKE, E.A. 1994: COGNITIVE AND MOTIVATIONAL EFFECTS OF PARTICIPATION, IN: JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 15, S. 49-63**
- LOCKE, E.A. 1981: GOAL SETTING AND TASK PERFORMANCE, IN: PSYCHOLOGICAL BULLETIN, 77, S. 125-152**
- LOCKE, E.A./ALAVI, M./WAGNER, J.A. 1997: PARTICIPATION IN DECISION MAKING - AN INFORMATION EXCHANGE PERSPECTIVE, IN: RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 15, S. 293-331**
- LOCKE, E.A./LATHAM, G.P. 1990 A THEORY OF GOAL SETTING AND TASK PERFORMANCE, ENGLEWOOD CLIFFS**
- LOCKE, E.A./SCHWEIGER, D.M. 1979: PARTICIPATION IN DECISION-MAKING: ONE MORE LOOK, IN: RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1, S. 265-339**
- MARTIN, A./DREES, V. 1999: VERTRACKTE BEZIEHUNGEN, DARMSTADT**
- MARTIN, A./DREES, V. 2001: KONSTRUKTIVE KRITIK. ZUR DURCHFÜHRUNG VON KRITIKGESPRÄCHEN, SCHRIFTEN AUS DEM INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT LÜNEBURG, HEFT 15, LÜNEBURG**
- MUNGENAST, M. 1990: GRENZEN MERKMALSORIENTIERTER EINSTUFUNGSVERFAHREN UND IHRE MÖGLICHE ÜBERWINDUNG DURCH ZIELORIENTIERTE LEISTUNGSBEURTEILUNGSVERFAHREN, MÜNCHEN**
- NEUBERGER, O. 1980: RITUELLE SELBSTÄUSCHUNG, IN: DIE BETRIEBSWIRTSCHAFT, 40, S. 27-43**
- ODIORNE, G. 1967: MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MÜNCHEN**

WAGNER, J.A. 1994: PARTICIPATION'S EFFECT ON PERFORMANCE AND SATISFACTION, IN: ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 19, S. 312-330

WEGGE, J. 2000: PARTICIPATION IN GROUP GOAL SETTING, IN: APPLIED PSYCHOLOGY, 49, S. 498-516