

Gudrun Hoffmeier

Eignung und Wirkung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Optimierung des Personalvermögendeinsatzes

Inhalt

1	Einleitung: Hintergrund zu Zielvereinbarungen	1
2	Das Personalvermögenskonzept nach Gerhard E. Ortner	2
2.1	Arbeitswirtschaft	2
3	Zielvereinbarungen	3
3.1	Entwicklung und Theorie des Führens mit Zielen	3
3.2	Instrumentelle Wirkung von Zielvereinbarungen	4
3.3	Implementierung von Zielvereinbarungen	4
3.4	Zielvereinbarungen im System Unternehmung	5
4	Zielvereinbarungen beim PVeinsatz	7
4.1	Kategorisierung des Personalvermögens (PV)	7
4.2	Nutzen von Zielvereinbarungen für PVträger	8
4.3	Motivationale Wirkung auf den PVeinsatz	8
5	Fazit	11
6	Literaturverzeichnis	12

Zusammenfassung der Diplomarbeit aus dem Jahr 2004
Geschrieben am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre.
Insbesondere Personalwirtschaft und Unternehmenskommunikation,
Univ.-Prof. Dr. Dr. Gerhard E. Ortner,
Fernuniversität Gesamthochschule in Hagen

1 Einleitung: Hintergrund zu Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind bereits seit den fünfziger Jahren im Gespräch und treten immer wieder unter anderen Aspekten ins Rampenlicht der Managementtheorien. Waren sie noch vor wenigen Jahren als Personalführungsinstrument in aller Munde, so feierten sie vor einiger Zeit ein Comeback als Instrument zur Organisationsgestaltung.

Dies impliziert, dass unterschiedlichste Mitarbeitergruppen im Unternehmen am Zielsystem beteiligt sind, waren doch vorher hauptsächlich das Top-Management und das mittlere Management involviert. Dass Zielvereinbarungen nach und nach alle Mitarbeitergruppen des Unternehmens erfassen, zeigt die Entwicklung der Entgeltgestaltung seit 1995. Es wird ersichtlich, dass eine Verschiebung von anforderungsabhängigen Formen der Entgeltgestaltung hin zu leistungsorientierten Formen, ausgenommen des Akkordlohns, zu verzeichnen ist.

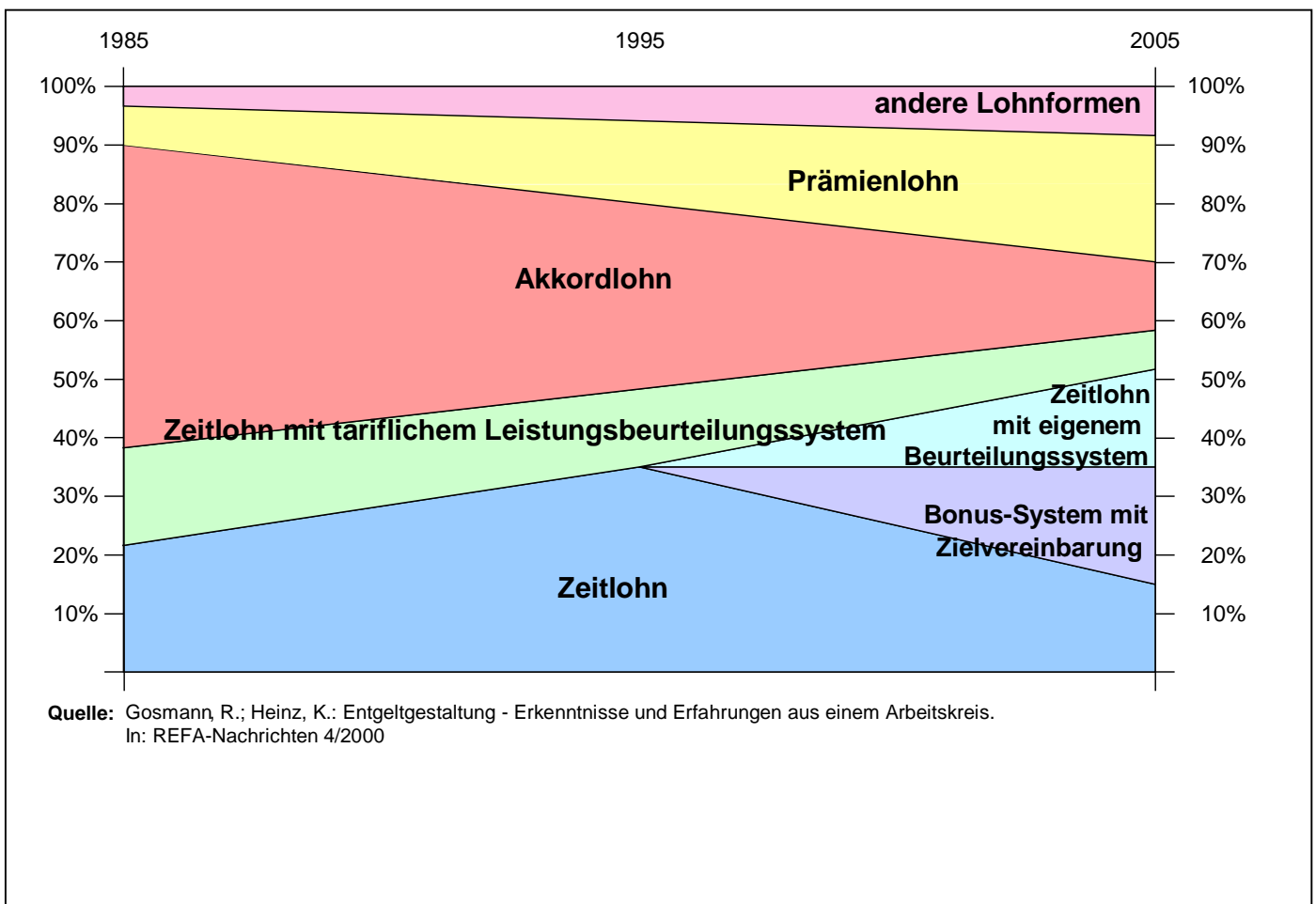


Abb. 1: Entwicklungstendenzen der Entgeltdifferenzierung

Wie Zielvereinbarungen im System Unternehmung funktionieren und dabei speziell beim Personalvermögensinsatz von unterschiedlichen Mitarbeitergruppen im Unternehmen wirken, ist Thema der vorliegenden Arbeit.

Ausgehend von der personalwirtschaftlichen Sichtweise erfolgt die Darstellung der entsprechenden arbeitswirtschaftlichen Grundlagen und der Kernelemente von Zielvereinbarungen. Hierauf aufbauend werden Zielvereinbarungen in den systemischen Kontext Unternehmung eingeordnet. Anschließend wird der Personalvermögenseinsatz bei Fach- und Führungskräften unter Berücksichtigung unterschiedlicher Personalvermögensniveaus betrachtet, um zum Schluss einen differenzierten Überblick über die Wirkungsweise von Zielvereinbarungen und ihre Eignung als Organisationsinstrument zu erhalten.

2 Das Personalvermögenskonzept nach Gerhard E. Ortner

Unter Personalwirtschaft wird die Bereitstellung des knappen Gutes Personalvermögen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess im Hinblick auf die unternehmerische Zielerreichung unter Beachtung des ökonomischen Prinzips „just-in-time“ und „on-the-spot“ verstanden.¹

Das Personalvermögen (PV) umfasst die Gesamtheit der Qualifikationen und zugehöriger Motivationen, einschließlich Entwicklungspotentiale, die dem Unternehmen zur Nutzung im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess zur Verfügung stehen.² Qualifikationen sind mit der jeweilig dazugehörigen Motivation multiplikativ verknüpft. Erst das Zusammenwirken beider Komponenten bestimmt den Wert des PV. Die Verknüpfung einer konkreten Qualifikation mit der dazugehörigen Multiplikation wird PVElement genannt. Die Summe aller PVElemente eines PVträgers ergibt das individuelle PV. Von diesem PV kann der PVträger alles oder nur einen Anteil dem Unternehmen im Leistungserstellungsprozess zur Verfügung stellen. Dieser Teil wird „institutionelles PV“ genannt.³ Ziel ist es, dass PV, das durch Arbeitsverträge dem Unternehmen im Leistungserstellungsprozess zur Verfügung gestellt wird, auch in vollem Umfang zu nutzen. Dieses wird durch den PVEinsatz geleistet, der sich aus der Arbeitswirtschaft ableitet.

2.1 Arbeitswirtschaft

„Aufgabe der Arbeitswirtschaft in einem Unternehmen ist es die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Einsatz des PV durch ein Bündel von (z. T. antizipativer) Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele zu schaffen.“⁴

Arbeitswirtschaft ist die Nahtstelle zwischen PV und Arbeitsaufgabe, die es mit Hilfe der antizipativen Führungsfunktionen Organisation und Planung zu gestalten gilt. PV und Arbeitsaufgabe müssen aufeinander abgestimmt werden. Es ergeben sich somit wechselseitige Anpassungserfordernisse von Arbeitsaufgabe und PV.

Die Führung des Systems Unternehmung erfolgt durch das Leitungssystem, worunter alle Vorgänge der Systemführung zusammengefasst werden.

dispositive Führungsfunktion:	Zielfestlegung und Strategiewahl
antizipative Führungsfunktion:	Organisation und Planung
operative Führungsfunktion:	Personalführung und Prozesssteuerung

¹ Vgl. Ortner/Thielmann-Holzmayr, 2002a, S. 19.

² Vgl. Thielmann-Holzmayr, 2002, S. 51f..

³ Vgl. Ortner/Mroß, 2001, S. 107, vgl. Ortner/Thielmann-Holzmayr, 2002a, S. 41.

⁴ Ortner/Langner, 2003a, S. 37.

Interdependenzen von Arbeits- und Personalwirtschaft bestehen darin, dass einerseits durch die Arbeitswirtschaft mit Hilfe der antizipativen Führungsfunktion die Voraussetzungen für den Einsatz des PV geschaffen werden und andererseits das PV entsprechend dieser Voraussetzungen angepasst und eingesetzt wird. Ausgehend von der Stelle bilden die Anforderungen das Bindeglied zwischen PVElement und Elementaraufgabe.⁵

3 Zielvereinbarungen

3.1 Entwicklung und Theorie des Führens mit Zielen

„Bereits in den fünfziger und sechziger Jahren wurde das Management by Objectives (MbO) als Management-by-Konzeption in den USA entwickelt. Als wichtigste Vertreter lassen sich DRUCKER und ODIORNE nennen. Dieser Ansatz entstammt der Sphäre der Unternehmensberater und ist damit pragmatisch-umsetzungsorientiert.⁶ Er geht von der Prämisse des MbO als einem Personalführungsinstrument aus, dass die Vorgabe von Zielen für die Mitarbeiter eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg ist. In den siebziger und achtziger Jahren trug das MbO dem sich entwickelnden kooperativen Führungsstil Rechnung, indem partizipative Elemente wie das Zielvereinbarungsgespräch Eingang in MbO-Konzepte fanden. Diese Einbeziehung widersprach jedoch den vorhandenen organisatorischen Strukturen und der gelebten Unternehmensrealität, so dass das MbO als kooperatives Personalführungsinstrument an Glaubwürdigkeit verlor. Aufgrund des verschärften internationalen Wettbewerbs nahm die Bedeutung flexibler Organisationsstrukturen und damit einhergehend die Forderung nach Flexibilität der Mitarbeiter sehr stark zu, so dass sich das MbO in den neunziger Jahren zu einem Organisationsführungsinstrument gewandelt hat.⁷ Die theoretische Fundierung erhält das MbO durch die Goal-Setting-Theorie nach LOCKE/LATHAM. Ziele gelten als die zentralen Determinanten und Regulatoren menschlichen Handelns.⁸ Ausgehend von den Zielen erfolgte die Begründung für die Realisierung der Ziele in Bezug auf Arbeitsaufgaben.⁹ Die zentrale Aussage ihrer Studien zu Wirkungen von Zielsetzung war, dass Mitarbeiter durch spezifische und herausfordernde Ziele höhere Leistungen bringen als bei undefinierten Zielen oder fehlenden Zielen.¹⁰ Dies ist durch empirische Untersuchungen belegt worden.¹¹“

⁵ Vgl. Ortner/Langner, 2003a, S. 90f..

⁶ Vgl. Breisig, 2001, S. 40.

⁷ Vgl. Bungard, 2000, S. 16f..

⁸ Vgl. Bungard, 2000, S. 22, vgl. Pietruschka, 2000, S. 39, vgl. Breisig, 2001, S. 41.

⁹ Vgl. Böhnisch/Freisler-Traub/Reber, 2000, S. 38, vgl. Pietruschka, 2000, S. 39.

¹⁰ Vgl. Böhnisch/Freisler-Traub/Reber, 2000, S. 38, vgl. Bungard, 2000, S.22, vgl. Pietruschka, 2000, S. 40, vgl. Weibler, 2001, S. 239f., vgl. Rosenstiel, 2003, S. 416.

¹¹ Vgl. Bungard, 2000, S. 21, vgl. Pietruschka, 2000, S. 40, vgl. Rosenstiel, 2003, S. 416.

3.2 Instrumentelle Wirkung von Zielvereinbarungen

- Förderung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern hinsichtlich Leistungserwartung und Aufgabenerfüllung
- Leistungsermittlung
- Evaluation der Zielerreichung
- Instrument zur Mitarbeiterbeurteilung
- leistungsorientierte Entlohnung
- Organisationsführungsinstrument durch strukturierende Wirkung

3.3 Implementierung von Zielvereinbarungen

Es gibt bisher noch keine eindeutigen empirischen Erkenntnisse zum Erfolg von Zielvereinbarungssystemen. Jedoch stellt die Einführung von Zielvereinbarungen in Unternehmen einen erfolgskritischen Faktor dar.¹²

3.3.1 Zieldefinition

Durch das Ziel wird ein intendierter in der Zukunft liegender Zustand näher beschrieben. Er kann durch die qualitative und quantitative sowie zeitliche Dimension ergänzt werden.¹³ Fügt man außerdem den lokalen Aspekt hinzu, so erinnert der Zielzustand stark an die Definition des PVEinsatzes, wonach das PV in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht konkret der Arbeitsaufgabe zugeordnet wird.

3.3.2 Zielanforderungen

Ziele sollten spezifisch und herausfordernd formuliert sein. Sie sollten mess- und überprüfbar sowie relevant, abgestimmt und widerspruchsfrei sein. Beeinflussung, Feedback und Beteiligung sind weitere Aspekte, die motivationsförderlich sind.

3.3.3 Zielsystem

Ableitung einer Zielhierarchie analog zur Organisationshierarchie. Zielkaskade, die von Stufe zu Stufe zunehmend detaillierter hinsichtlich Operationalität und Spezifität ausgestaltet ist.¹⁴ Das Herunterbrechen der Ziele erfolgt top-down, dieses kann ergänzt werden um Feedbacks der nachgelagerten Ebene, die auch zur Korrektur der heruntergebrochenen Ziele führen können.¹⁵

¹² Vgl. Bungard, 2000 S. 28.

¹³ Vgl. Hentze/Kammel, 2001, S. 53.

¹⁴ Vgl. Heese, 1996, S. 30, vgl. Staehle, 1999, S. 853, vgl. Breisig, 2001, S. 36f..

¹⁵ Vgl. Jetter, 2000, S. 27, vgl. Kunz, 2003, S. 45.

3.4 Zielvereinbarungen im System Unternehmung

3.4.1 Wahrnehmung der dispositiven Führungsfunktion und Zielvereinbarungen

Durch Zielvereinbarungen kann die dispositive Führungsfunktion „Zielformulierung und Strategiewahl“ auf die nachgelagerten Ebenen heruntergebrochen werden. Somit erfolgt eine Verantwortungsverlagerung auf die nachgelagerten Ebenen.

Der Markt dient als Orientierung für die anzustrebenden Ziele¹⁶, die dann durch Zielhierarchien operationalisiert und spezifiziert an die nachgelagerten Mitarbeiter weitergegeben werden. Der einzelne Mitarbeiter wird dem direkten Marktvergleich ausgesetzt und muss sich dort behaupten.

3.4.2 Bedingungen von Zielvereinbarungen als dispositive Führungsfunktion

- Umfassend formulierte Ziele, die sich eignen, auf nachgelagerte Ebenen heruntergebrochen zu werden.
- Strategie, die Handlungsorientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter bietet.¹⁷
- Unterstützung von Seiten der Unternehmensführung, um den Erfolg des Konzeptes zu gewährleisten.¹⁸
- Aktive Kommunikation der Ziele an die Mitarbeiter, um eine möglichst große Akzeptanz zu erreichen.¹⁹

Offenlegung kurz- und mittelfristiger Ziele kann zu Konflikten innerhalb der Unternehmung führen und Wettbewerbsnachteile mit sich bringen, wenn Ziele an Wettbewerber geraten.

3.4.3 Wahrnehmung der antizipativen Führungsfunktion durch Zielvereinbarungen

Ein Ziel stellt eine Konkretisierung des durch die Aufgabenerfüllung angestrebten Zustandes dar. Das durch die Goal-Setting-Theorie beschriebene Phänomen, dass spezifische und herausfordernde Ziele motivierender wirken, als allgemeine und nicht anspruchsvolle Ziele, führt durch die multiplikative Verknüpfung von Motivation und Qualifikation zu einem stärker ausgeprägten P-Element und damit zu einer höheren Leistung. Der Vielzahl an Aufgaben, die eine Stelle umfasst, steht nur eine begrenzte Anzahl von Zielen gegenüber.

Die Unternehmensziele richten sich an den Markterfordernissen aus. Um die Unternehmensziele zu erreichen, müssen auch die zielführenden Prozesse auf sie ausgerichtet sein, was durch die Aufgabenanalyse und –synthese, entsprechend der antizipativen Führungsfunktion, bereits geschehen ist. Es lässt sich ableiten, welche Prozesse von vorrangiger und welche von untergeordneter Bedeutung sind.

¹⁶ Vgl. Renz, 2003, S. 201ff..

¹⁷ Vgl. Eyer/Haussmann, 2003, S. 119, vgl. Kunz, 2003, S. 232ff..

¹⁸ Vgl. Krause, 2003, S. 44, vgl. Prohaska, 2004, S. 33.

¹⁹ Vgl. Kunz, 2003, S. 27.

Analog zu den Unternehmenszielen müssen auch die zielführenden Prozesse an den Markterfordernissen ausgerichtet sein. Dies geschieht durch das Benchmarking: systematisch meist weltweiter Vergleich wirtschaftlicher Leistungskennziffern wie Preise, Kosten oder Produktivitätszahlen. Diese ermittelten Werte können nun mit den Werten innerhalb der eigenen Prozesse verglichen werden.

3.4.4 Strukturierungsbedingungen für Zielvereinbarungssysteme

- Operationalisierbarkeit der Ziele – Formulierung und Messbarkeit gestalten sich schwierig
- Zielanpassungen in der Periode – sollten möglich sein, um Unternehmensziele zu erreichen
- Verwischungseffekte durch das Herunterbrechen – durch Verhandlungen können Abweichungen entstehen
- Risiken von Individualzielen – zu starke Konzentration auf Zielerreichung
- Steuerung des Zielniveaus – bei Entgeltrelevanz künstlich niedrig gehaltenes Niveau

3.4.5 Wahrnehmung der operativen Führungsfunktion durch Zielvereinbarungen

Personalführung

Die antizipative Funktion von Zielvereinbarungen wird durch Personalführung ergänzt, nicht ersetzt. Zielvereinbarungen führen nicht zur Vereinfachung der Führungsaufgabe.

Prozesssteuerung

Die Kontrollfunktion von Zielvereinbarungen ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung. Des Weiteren erfolgt das Controlling im weiteren Sinne durch die Ziele, die sich aus den heruntergebrochenen Zielen, sowie den gebenchmarkten Prozessen orientieren.

3.4.6 PVEinsatz in Zielvereinbarungssystemen

Zuordnung von PV und Zielvereinbarungen

Durch Zielvereinbarungen können Prozessabläufe in die Aufbauorganisation integriert werden, da Ziele die Konkretisierung des durch die Aufgabenerfüllung angestrebten Zustandes darstellen und auf den Prozessablauf im Unternehmen ausgerichtet sind.

Anpassung des PV an die Arbeitsaufgabe

Die Zielvereinbarung bewirkt eine stärkere Anpassung des PV an das Arbeitssystem. Der Stelleninhaber muss über die Grenzen seiner Stelle hinausarbeiten und mit vor- und nachgelagerten Prozessteilnehmern zusammenarbeiten, wenn er die Ziele erreichen will. Ein bereits vorhandenes Potential an Qualifikation kommt erst durch Zielvereinbarungen und die damit einhergehende gestiegene Motivation zum Einsatz und kann so zur Anpassung des PV an die Arbeitsaufgabe führen. Durch die multiplikative Verknüpfung von Qualifikation und Motivation und die stärkere Ausprägung der Motivation entsprechend der Goal-Setting-Theorie ergibt sich eine stärkere Ausprägung des PVElements.

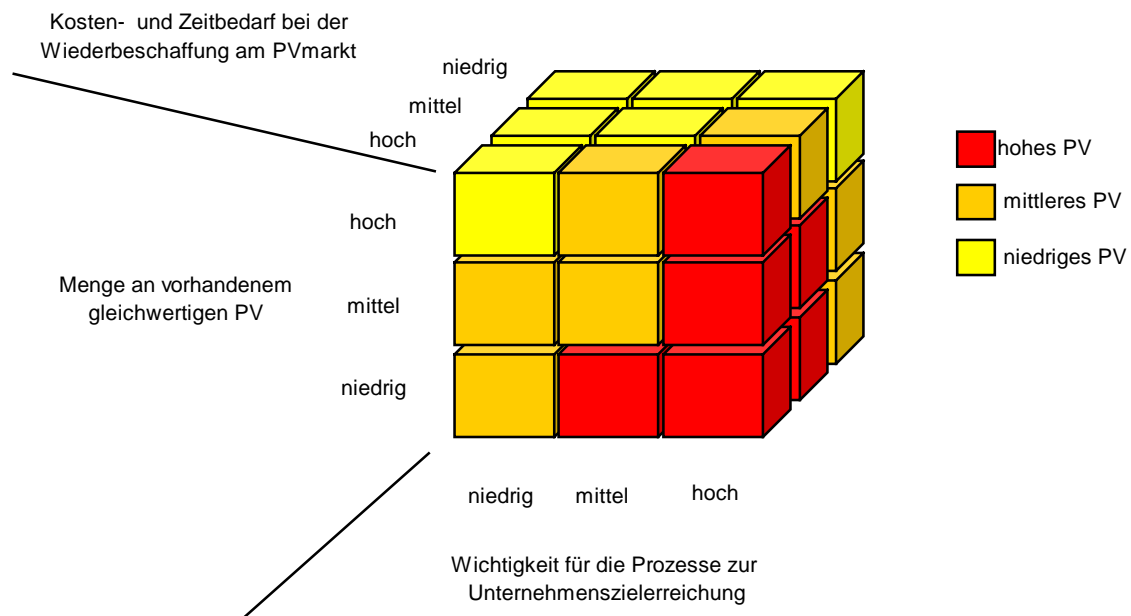
4 Zielvereinbarungen beim PVeinsatz

4.1 Kategorisierung des Personalvermögens (PV)

1. Dimension: Fach- und Führungskräfte,
2. Dimension: hohes, mittleres, niedriges PV

Merkmale zur Bewertung von hohem, mittleren und niedrigem Personalvermögen:

- Wichtigkeit für den Prozessablauf
- vorhandene Menge gleichwertigen PVs in der Unternehmung
- Kosten und Zeit der Wiederbeschaffung



Hohes PV:

Hohe Quantität und Qualität an PVElementen, hohes Entgelt, Unternehmen ist bestrebt möglichst alle zur Verfügung gestellten PVElemente in vollem Umfang zu nutzen. Der PVträger übernimmt daher entsprechend komplexe Aufgaben. Diese komplexen Aufgaben müssen von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sein, da es sonst nicht zu einer so hohen Entlohnung bereit wäre.

Niedriges PV:

Beim niedrigen PV, bestehend aus einer stark eingeschränkten Qualität und Quantität von PVElementen, sind die Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen begrenzt. Komplexere Tätigkeiten können vom PVträger nicht ausgefüllt werden. Daher ist das Unternehmen auch nicht bereit, ihm ein gleich gelagertes Entgelt zu zahlen wie dem hohen PVträger. Dementsprechend wird das Unternehmen bei Tätigkeiten, die kein hohes PV erfordern, entsprechend dem wirtschaftlichen PVeinsatz ein möglichst günstiges PV für das Unternehmen gewinnen.

4.2 Nutzen von Zielvereinbarungen für PVträger

Menschenbild

Beim PVeinsatz unter Verwendung von Zielvereinbarungen ist nicht von einer rein sozial-ideellen Orientierung der Fach- und Führungskräfte auszugehen. Die materielle Orientierung muss durchaus realistisch mit ins Kalkül gezogen werden. Die motivationale Disposition des PVträgers bestimmt über die Einflussmöglichkeiten von Zielvereinbarungen auf seinen Leistungsbeitrag.

Anreiz-Beitrag

Der PVträger wird nur dann einen Nutzen von Zielvereinbarungen empfinden, wenn der hierdurch entstehende Anreiz und damit einhergehend das Entstehen bestimmter Werte oder die Erfüllung bestimmter Wünsche für ihn höher ist, als die Leistungsbeiträge, die er hierfür in den Produktionsprozess einbringen muss.²⁰ Wenn das Verhältnis von Anreizen und Beiträgen aus dem Gleichgewicht gerät, so kann dies zu Verhaltensänderungen führen, die sich auch negativ auf den PVeinsatz des PVträgers auswirken.

Gleichzeitig stellt sich mit der erkannten Möglichkeit, in Aussicht gestellte Werte und Wünsche zu befriedigen, ein Lernprozess ein. Sieht der PVträger eine Möglichkeit, durch sein Verhalten die angestrebten Werte und Wünsche zu erreichen, so wird dies verhaltensbestimmend. Ist durch die Verhaltensänderung die Erreichbarkeit der angestrebten Werte und Wünsche nicht möglich, so wird es nicht wieder auftauchen. Ist ein PVträger also einmal mit der Wirkungslosigkeit von Zielvereinbarungen konfrontiert worden, so werden Zielvereinbarungen keine motivationale Wirkung mehr auf ihn ausüben.

4.3 Motivationale Wirkung auf den PVeinsatz

Aspekte nach der Goal-Setting-Theorie, die Motivation hervorrufen:

spezifische und herausfordernde Ziele / Beteiligung / Feedback

4.3.1 Spezifische und herausfordernde Ziele

	Führungskräfte	Fachkräfte
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ herausfordernde und spezifische Ziele aus den vorgegebenen Zielen operationalisieren ▪ Aufgaben der Fachkräfte müssen bekannt sein ▪ motivationale Disposition der Fachkräfte einschätzen können ▪ Leistungsgrenzen der Fachkräfte einschätzen können ▪ benötigen selbst Handlungsorientierung, um an den richtigen Schrauben im Prozess zu stellen ▪ benötigen kommunikative Fähigkeiten, um die Mitarbeiter im Gespräch zu überzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ einschätzen können, wie hoch die zur Aufgabenerfüllung zusätzlichen Anforderungen sind ▪ geeignete Methoden zur Zielerreichung finden und anwenden

²⁰ Vgl. Staehle, 1999, S. 433.

	Führungskräfte	Fachkräfte
hohes PV	Externe Einflüsse wirken beständig von außen ein und können somit auch Zielsysteme verändern.	Fach-, Methoden und Sozialkompetenz sollten im erforderlichen Maß vorhanden sein.
mittleres PV	Die Zuordnung der Ziele und Einschätzung hinsichtlich der Prozesse ist einfacher möglich. Spielraum in der Zielsetzung geht immer zu Lasten der Spezifität und damit der motivationalen Wirkung.	Müssen sich mit Zielvereinbarungen erst noch vertraut machen, hier setzt ein Lernprozess ein, der zur Wirkungslosigkeit und PVentzug führen kann.
niedriges PV	Es können sehr spezifische Ziele gesetzt und somit die höchst motivationale Wirkung erzielt werden. Aufgrund der wenig komplexen Arbeitsbereiche gibt es nur geringe Beeinflussungsmöglichkeiten auf die Zielerreichung. Aufgrund sehr hoher Leitungsspannen ist eine individuelle Zielvereinbarungen bei der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse des PVträgers problematisch.	PVträger verfügt eventuell nicht über die erforderlichen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, um die vorangestellten Anforderungen erfüllen zu können.

4.3.2 Beteiligung der Fachkräfte an der Zielformulierung

Es konnte zwar bei Zielvereinbarungen keine erhöhte Motivation im Verhältnis zu Zielvorgaben nachgewiesen werden. Jedoch wird allgemein davon ausgegangen, dass eine stärkere Identifikation bei vereinbarten Zielen gegeben ist, die sich positiv auf den PVEinsatz auswirkt.²¹ Zielvereinbarungssysteme mit operationalisierten, vorgegebenen Unternehmenszielen wirken der Beteiligung entgegen und können somit die motivationale Wirkung einschränken.

Verhandlungsmacht der Führungskräfte besteht darin, dass sie Einfluss auf den Arbeitsplatz und die Bedingungen nehmen können, während die Fachkräfte über ihren Leistungsbeitrag bestimmen.

	Führungskräfte	Fachkräfte
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stehen im Spannungsfeld von motivationaler Wirkung durch Beteiligung und organisationsunterstützender Wirkung von Zielsystemen und müssen einen Konsens finden. ▪ Müssen die Fachkraft von der Wichtigkeit der Ziele überzeugen, um die motivationale Wirkung nicht ins Gegenteil, PVentzug, umschlagen zu lassen. ▪ Hohe Anforderungen an Führungs- und Dialogfähigkeit hinsichtlich ihrer eigenen Verhandlungsstärke. ▪ Sollten Unterschiede in den Verhandlungsstärken ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, damit vergleichbare Zielniveaus vorhanden sind. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sollten über eigene Zielvorstellungen verfügen, um konstruktive Vereinbarungen zu erzielen ▪ Zielvorstellungen müssen gegenüber der Führungskraft dargestellt und argumentativ vertreten werden ▪ muss eine offene und ehrliche Einschätzung im Hinblick auf die an sie gestellten Zielerfordernisse abgeben, um so dem Verlust der motivationalen Wirkung und damit dem PVentzug entgegen zu wirken. ▪ Verhandlungsmacht wird dadurch bestimmt, dass sie über ihren Leistungsbeitrag bestimmen kann.

²¹ Vgl. Breisig, 2001, S. 38, vgl. Krause, 2003, S. 46.

	Führungskräfte	Fachkräfte
hohes PV	Aufgrund der hohen Verhandlungsmacht der Fachkraft mit hohem PV muss die Führungskraft auf die Werte und Wünsche der Fachkraft eingehen, um die Motivation und damit den Leistungsbeitrag der Führungskraft weiterhin zu sichern.	Aufgrund der hohen Qualifikation und Motivation wird die Fachkraft eine Einbeziehung in die Zielfindung erwarten. Alles andere würde zur Demotivation und damit zum PVentzug führen, was einen größeren Schaden nach sich ziehen wird als bei PVträgern mit mittlerem und niedrigem PV.
mittleres PV	Es muss eine Abwägung stattfinden, ob die motivationale Wirkung von Zielvereinbarungen oder die organisationale Bedeutung des Zielsystems für die Führungskraft verhaltensbestimmend sind.	Begründung, dass Ziele aufgrund der Markterfordernisse erreicht werden müssen, können die Fachkräfte nachvollziehen. Ihr Leistungsbeitrag sinkt nicht. ²² Die Befürchtung besteht, dass sie selbst durch die Akzeptanz der Ziele zur Leistungsverdichtung und zum Personalabbau beitragen und somit ihren eigenen Interessen entgegenwirken könnten. ²³
niedriges PV	Haben aufgrund der geringeren Bedeutung des Einzelnen für den Leistungserstellungsprozess eine relativ starke Verhandlungsmacht.	Haben geringste Verhandlungsmacht. Zielvorgaben ohne Anreize führen direkt zur Verringerung des PVeinsatzes. Aufgrund geringer Komplexität der Tätigkeit ist der materielle Aspekt verhaltensbestimmend. Verständnis für Zielvorgaben werden Fachkräfte mit niedrigem PV nicht aufbringen, da es Kenntnisse der wirtschaftlichen Zusammenhänge erfordert. Haben die Erfahrung gemacht, dass durch Zielvereinbarungen angestrebte Produktivitätsfortschritte in der Vergangenheit zu Leistungsverdichtung und Arbeitsplatzabbau geführt haben. ²⁴

4.3.3 Feedback

Die Rückmeldung, die die Fachkraft von der Führungskraft erhält, wird verarbeitet und führt zu einer motivationalen Wirkung. Durch sie wird die Fachkraft veranlasst, eine Handlungskonsequenz aus der verarbeiteten Rückmeldung zu ziehen und sich erneut für die Erreichung vereinbarter Ziele zu engagieren. Feedback steht im Gegensatz zur Beurteilungsfunktion von Zielen, da die Beurteilungsspielräume bei spezifischen Zielen sehr eingeschränkt sind und eine Bewertung nach klaren Zielen stattfindet.

	Führungskräfte	Fachkräfte
Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Müssen beachten, dass sich aus dem Feedback konkrete neue Ziele ergeben, die die Fachkraft weiterhin motivieren sollen. • Kontinuität von Feedback sollte gegeben sein. • Beachtung der Feedback-Regeln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräften bei ihrer Kritik zuhören, sie beurteilen und akzeptieren, Rechtfertigung vermeiden und Verhaltensänderungen erzielen. • Beachtung der Feedback-Regeln.
hohes PV	Soziale Kompetenz und die kommunikativen Fähigkeiten sollten in ausreichendem Maße vorhanden sein.	Soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten sollten in ausreichendem Maße vorhanden sein, um auch der Feedback-Möglichkeit gegenüber der Führungskraft nachzukommen.

²² Vgl. Renz, 2003, S. 252f..

²³ Vgl. Renz, 2003, S. 250.

²⁴ Vgl. Renz, 2003, S. 253.

	Führungskräfte	Fachkräfte
mittleres PV	Soziale Kompetenz und die erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten ist evt. in dem erforderlichen Umfang nicht vorhanden, jedoch durchaus bildbar.	Soziale Kompetenz und erforderliche kommunikative Fähigkeiten sind evt. im erforderlichen Umfang nicht vorhanden. Feedback-Möglichkeit der Fachkraft ist sehr stark von persönlichem Verhalten abhängig und kann zu Ungleichbehandlungen führen. Außerkräftsetzung kollektivvertraglicher Standards, da individuelle Vereinbarungen getroffen werden.
niedriges PV	Haben aufgrund der geringeren Bedeutung des Einzelnen für den Leistungserstellungsprozess eine starke Verhandlungsmacht.	Kommunikative Fähigkeiten werden nicht als in den Arbeitsbereich passend angesehen und finden daher keine Akzeptanz. Eine grundlegende Einstellungsveränderung wäre erforderlich. Individuelles Feedback verursacht einen erhöhten organisatorischen Aufwand. Diesem Aufwand muss ein motivationaler Ertrag gegenüber stehen, der einen erhöhten Leistungsbeitrag bewirkt. Außerkräftsetzung kollektivvertraglicher Standards, da individuelle Vereinbarungen getroffen werden.

5 Fazit

An Mitarbeiter und besonders an Führungskräfte werden erhebliche Anforderungen gestellt, wenn die motivationalen Wirkungen von Zielen nicht wieder zunichte gemacht werden sollen.

Gerade in Bezug auf niedriges PV scheinen Zielvereinbarungen nicht zur Optimierung des PVEinsatzes geeignet zu sein.

Bei Zielvereinbarungen mit mittleren PVträgern können keine eindeutigen Aussagen getroffen werden.

Zielvereinbarungen erscheinen bei Fach- und Führungskräften mit hohem PV am besten zur PVEinsatzoptimierung geeignet zu sein.

Zielvereinbarungen eignen sich also nur eingeschränkt zur *flächendeckenden* Anwendung im Rahmen der Optimierung des PVEinsatzes in der gesamten Organisation. Differenzierungen sind bei der Auswahl der durchzuführenden Maßnahmen notwendig.

Eine kompetente Analyse und Hilfestellung durch besonders erfahrene und qualifizierte Personalabteilungen prüft den Nutzen und bewertet und erhöht die Effizienz der durchzuführenden Maßnahmen.

Darüber hinaus kann durch geeignete Werkzeuge eine Evaluation (Bewertung der Absicht und der erzielten Wirkung) der im Unternehmen durchgeführten Maßnahmen erfolgen. Eine stetige Verbesserung der Maßnahmen und der durch die Personalabteilungen anzubietenden Unterstützungsleistungen kann auf diese Weise erreicht werden.

6 Literaturverzeichnis

- BÖHNISCH, Wolf/FREISLER-TRAUB, Andrea/REBER, Gerhard: Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt - Eine theoretische Analyse, in: PERSONAL, 2000, Heft 1, S. 38 – 42.
- BREISIG, Thomas: Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen: Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche, 2. Aufl., Frankfurt am Main, 2001.
- BUNGARD, Walter: Zielvereinbarungen - Renaissance eines "alten" Führungskonzeptes auf Gruppen- und Organisationsebene, in: Bungard, Walter/Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen: Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, Wiesbaden, 2000, S. 15 – 33.
- EYER, Eckhard/ HAUSSMANN, Thomas: Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte, 2. Aufl., Wiesbaden, 2003.
- HEESE, Dirk: Ganzheitliche Prozessgestaltung und Führen mit Zielen. Der Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen, in: FB/IE, 1996, Nr. 45, Heft 1, S. 29 – 31.
- HENTZE, Joachim/KAMMEL, Andreas: Personalwirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen , Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und –einsatz, 7. Aufl. Bern u. a., 2001.
- JETTER, Frank: Zielvereinbarungsgespräche als Führungs- und Kommunikationsinstrument im Personalwesen und der Unternehmensleitung - Über die dritte Evolutionsstufe einer Managementmethode, in: Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (Hrsg.), Handbuch Zielvereinbarungsgespräche - Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten ; mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen, Stuttgart, 2000, S. 3 – 37.
- KRAUSE, Ulrich H.: Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung - Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen im Tarifbereich, 1. Aufl., Wiesbaden, 2003.
- KUNZ, Gunnar: Führen durch Zielvereinbarungen – Im Change Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren, München, 2003.
- ORTNER, Gerhard E./LANGNER, Matthias: Personale Arbeit im Unternehmen, Studienkurs der FernUniversität in Hagen, KE 1: Arbeitswirtschaft und Personalvermögen, Hagen i. W., 2003a.
- ORTNER, Gerhard E./MROß, Michael Dirk: Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft, Studienkurs der FernUniversität in Hagen, KE 1: Das betriebliche Personalvermögen und die Neue Institutionenökonomik, Hagen i. W., 2001.
- ORTNER, Gerhard E./Thielmann-Holzmayr, Claudia: Personalwirtschaft und Personalvermögen, Studienkurs der FernUniversität in Hagen, KE 1: Grundlagen personaler Arbeit im Unternehmen, Hagen i. W., 2002a.
- PIETRUSCHKA, Sabine: Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungsgesprächen, in: Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (Hrsg.), Handbuch Zielvereinbarungsgespräche - Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten ; mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen, Stuttgart, 2000, S. 38 – 48.
- PROHASKA, York von: Zielvereinbarungen: Warum das System so häufig nicht funktioniert, in: PERSONAL, 2004, Heft 1, S. 32 – 34.
- RENZ, Christian: Von der Anweisung zur Zielvereinbarung - Neue Formen der Steuerung und Koordinierung in der Industrie, 1. Aufl., München und Mering, 2003.
- ROSENSTIEL, Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise, 5. Aufl., Stuttgart, 2003.
- STAEHLE, Wolfgang H.: Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. bearbeitet von Conrad, Peter/Sydow, Jörg, München, 1999.
- THIELMANN-HOLZMAYER, Claudia: Interne Bildung von Personalvermögen durch integratives Personalentwicklungsmarketing: Theoretische Begründung und konzeptionelle Bedingungen zur Übertragung des Marketing auf die Personalentwicklung als personalwirtschaftliche Aufgabe, 1. Aufl., Wiesbaden, 2002 (zugl. Diss. FernUniversität in Hagen 2002).
- WEIBLER, Jürgen: Personalführung, München, 2001.