

Performance Management (I)

Grundsätzliches zur Zielfestlegung

Wir bei KHRC betrachten Performance Management, also das systematische Zusammenspiel von Zielvereinbarungen, Feedback, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung, als integralen Bestandteil einer Führungssystematik. Deshalb widmen wir uns diesem Themengebiet in einer losen Folge mehrerer Beiträge auf unserem Blog. Den Anfang bilden heute einige grundsätzliche Betrachtungen zur Zielfestlegung. Sie bilden gewissermaßen die konzeptionelle Fundierung, bevor es in den nächsten Beiträgen um die praktische Anwendung, Erfolgsvoraussetzungen und Implikationen für die Führungskräfte geht. Schließlich werden wir Performance Management auch in den Kontext von Talent Management, Succession Planning und Competency Management einbetten.



Der Erfolg eines Unternehmens wird durch den Erfolg seiner Mitarbeiter bestimmt. Für den Erfolg der Mitarbeiter zu sorgen, ist die Aufgabe der personalverantwortlichen Führungskräfte. Ausgehend von einem Management-by-Objectives-Ansatz (MbO) gehören Zielvereinbarungen weiterhin zum Standardinstrumentarium der Personalarbeit. Sie sind immer im Kontext von Feedback, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung zu betrachten. Durch das wirkungsvolle Zusammenwirken dieser Komponenten entsteht Performance Management.

Der erste Schritt im Performance Management Prozess ist die Zielvereinbarung. Voraussetzung für eine handlungsleitende Zielvereinbarung ist Transparenz über die Unternehmensziele, die Ziele auf den nachgeordneten Organisationsebenen und die Kenngrößen des Unternehmenserfolgs. Je sorgfältiger eine Zielvereinbarung die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens, den derzeitigen Leistungsstand des Mitarbeiters und seine unmittelbaren Entwicklungsbedürfnisse berücksichtigt, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit einer ausgeprägten Zielerreichung.

Darüber hinaus sollte die personalverantwortliche Führungskraft weitere Kenntnisse einsetzen, die eher prinzipieller Natur sind und aus dem Bereich der Psychologie stammen. Einer der am besten abgesicherten Ansätze in der Psychologie ist die sogenannte Zielsetzungstheorie. Diese wurde anhand von über 500 Studien empirisch überprüft. Im Folgenden werden die Grundlagen der Zielsetzungstheorie und mögliche Konsequenzen für den Performance Management Prozess vorgestellt.



Partizipatives Performance Management fördert die Qualität der Zielerreichung

Die Zielsetzungstheorie wurde von Locke und Latham entwickelt. Sie beschreibt die Wirkzusammenhänge zwischen Zielsetzung und Leistung.

Kernaussagen lauten:

- 1) Schwierige und herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele.
- 2) Spezifische und präzise Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele („Geben Sie Ihr Bestes“).
- 3) Die unter Punkt 1. und 2. beschriebenen Effekte werden insbesondere dann wirksam, wenn eine hohe Zielbindung vorliegt. Die Zielbindung beschreibt aus der Sicht des Mitarbeiters: das Ausmaß der Identifizierung mit dem Ziel, die Wichtigkeit des Ziels und das Verpflichtungsgefühl, ein Ziel zu erreichen.
- 4) Wichtig ist nicht, ob Ziele vorgegeben, partizipativ vereinbart oder vom Mitarbeiter selbst festgelegt werden. Es gibt keinen klaren Zusammenhang zwischen dem Modus der Zielfestlegung und dem Grad der Zielerreichung. Wichtig ist allein, ob Ziele als Orientierungsmarken für das individuelle Handeln im Unternehmen vorhanden sind. Gleichwohl zeigen Untersuchungen, dass partizipativ vereinbarte Ziele herausfordernder, spezifischer und realistischer sind. Zudem werden weniger Zielkonflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ausgelöst. Damit unterstützt der partizipative Zielmodus indirekt die Effektivität der Zielerreichung.

Darüber hinaus lohnt ein Blick auf die Wirkmechanismen, die über Ziele auf die Leistung wirken.

- Anstrengung,
- Ausdauer,
- Verhaltensausrichtung und
- aufgabenspezifische Strategien

haben einen direkten Einfluss auf die Zielerreichung (Mediatoren).

Anspruchsvolle Ziele steigern die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Zielerreichung

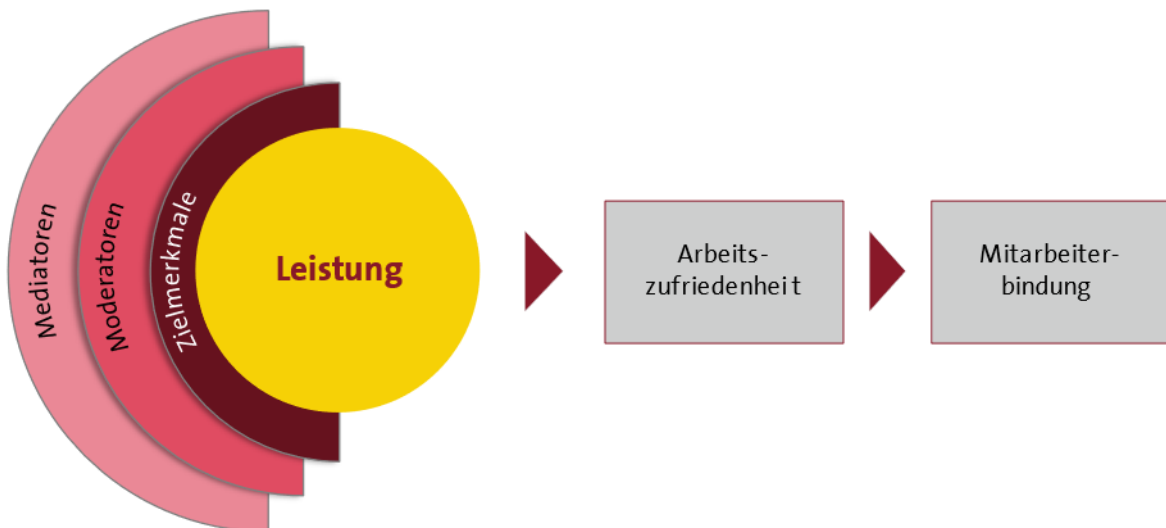
Ziele regulieren die **Anstrengung** eines Mitarbeiters, die zu deren Erreichung notwendig ist sowie die **Ausdauer**, mit der diese Anstrengung über die Zeit – auch gegen mögliche auftretende Schwierigkeiten – aufrechterhalten wird. Je schwieriger die Ziele, desto mehr Anstrengung und Ausdauer wird von einem Mitarbeiter aufgebracht.

Das individuelle Verhalten eines Mitarbeiters orientiert sich in zweierlei Hinsicht an seinen Zielen. Erstens fokussiert der Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit auf zielrelevante Handlungen und zweitens aktiviert er gespeicherte Informationen zur Zielerreichung. Beide Verhaltensweisen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn schwierige und spezifische Ziele vereinbart worden sind.

Bei sehr komplexen Zielen genügen die drei bisher beschriebenen Mediatoren nicht mehr zur Zielerreichung. Der Mitarbeiter muss nun versuchen, adäquate Methoden und **Strategien zur Zielerreichung** zu entwickeln. Dabei gilt, dass spezifische Zielvereinbarungen die unter Umständen notwendige Neuentwicklung von Strategien erleichtern.

Zielfestlegung

Zielsetzungstheorie Modell von Locke und Latham



Performance Management

Die Führungskraft benötigt Legitimation durch Vertrauen

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass die Effekte der Zielschwierigkeit und der Zielspezifikation vor allem dann wirksam werden, wenn die **Zielbindung** hoch ist. Die Zielbindung ist abhängig von der Autorität des Vorgesetzten, den Leistungsnormen innerhalb eines Teams und den direkten Belohnungen bei Zielerreichung (Lohnerhöhung, Beförderungen).

Für den Mitarbeiter gilt, dass seine personalverantwortliche Führungskraft für die Zielfestlegung eine **legitimierte Autorität** sein sollte, die in der Lage ist, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Grundlegend dafür ist die physische Präsenz, die Unterstützung, die Kompetenz, und die ehrliche Sympathie des Vorgesetzten. Kann der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten unter diesen Gesichtspunkten anerkennen, so wirkt sich dies positiv auf die Stärke der Zielbindung aus.

Der **Zusammenhalt** innerhalb eines Teams wirkt sich auf die Leistungsnorm aus und damit auch auf die Zielbindung. Je stärker der Zusammenhalt innerhalb eines Teams ist, desto geringer ist die Streuung der Leistung zwischen den Teammitgliedern, d.h. die individuellen Leistungen gleichen sich in einem Team an. Hat sich in einem Team eine hohe Leistungsnorm ausgebildet, so ist davon auszugehen, dass die Zielbindung zu schwierigen und herausfordernden Zielen positiv beeinflusst wird.

- Selbstwirksamkeit,
- Feedback,
- situationale Zwänge und
- Persönlichkeit

wirken eher indirekt. (moderierende Variablen)

Die Führungskraft muss die Geführten kennen und verstehen

Einen ebenfalls starken Einfluss auf die Zielbindung hat das psychologische Merkmal der **Selbstwirksamkeit**. Mit Selbstwirksamkeit wird das Zutrauen eines Mitarbeiters beschrieben, ein gestecktes Ziel auf der Basis seiner Kompetenz zu erreichen. Ist dieses aufgabenspezifische Selbstvertrauen eines Mitarbeiters stark ausgeprägt, so ist es möglich, schwierige und herausfordernde Ziele festzulegen. Dies wiederum stärkt das Vertrauen des Mitarbeiters in seine Leistungsfähigkeit.

Neben den Zielbindungsfaktoren haben die Moderatoren: Feedback, situationale Zwänge und die Persönlichkeit des Mitarbeiters eine moderierende Wirkung auf die Zielerreichung.



Das **Feedback** eines Vorgesetzten während des Zielerreichungsprozesses hilft dem Mitarbeiter, vorhandene Diskrepanzen zwischen der Zielvereinbarung und der Zielerreichung aufzulösen. Darüber hinaus kann bei einem angemessenen Feedback, die Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters gefördert werden. Damit wird deutlich, dass ein Feedback nicht nur eine informative, sondern ebenso motivierende Funktion hat.

Bestimmte **Merkmale der Situation** beeinflussen die Umsetzung von Zielen. Gemindert wird der Zielerreichungsgrad infolge von organisatorischen, technologischen und personellen Zwängen. Inwieweit die Zwänge durch Ausdauer und Anstrengung kompensiert werden können, ist noch nicht abschließend geklärt.

Die Leistungen des Mitarbeiters sind abhängig von seinen persönlichen Fähigkeiten und **Kompetenzen**. Eine genaue Kenntnis dieser beiden Elemente ermöglicht es, einen angemessenen Zielschwierigkeitsgrad festzulegen. Ein positiver Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Zielerreichung wirkt sich positiv auf die **Arbeitszufriedenheit** des Mitarbeiters und seine **Loyalität** gegenüber dem Unternehmen aus.

Autor:



Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter dario.schuler@khrc.de