



# Zielvereinbarungen und Gesundheit

## Merkmale einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Zielsetzungsprozessen

03.11.14

Dipl.-Psych. Johannes Hoppe  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
AG Arbeits- und Organisationspsychologie

# Forschung zu Zielen und Leistung

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990)

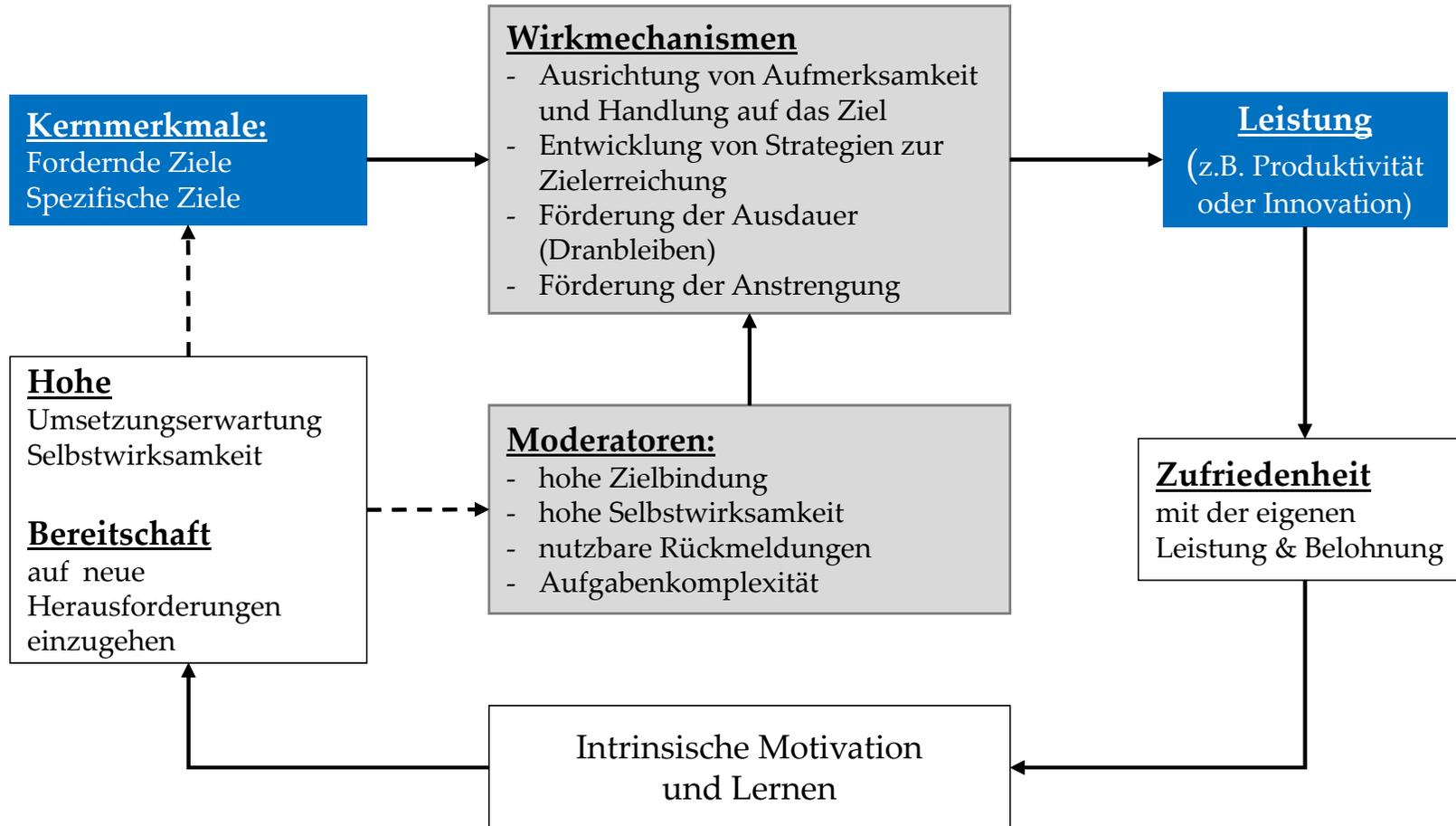
- **Fordernde und präzise formulierte** Ziele steigern die Leistung
  - Fordernd, nicht zu leicht/schwer → Anstrengung
  - Präzise, nicht vage → Ausrichtung auf das Ziel
- Weiterentwicklung im „**High Performance Cycle**“



# Forschung zu Zielen und Leistung



„High Performance Cycle“ (Locke & Latham, 2002)



# Zielvereinbarungen: Fluch oder Segen?

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Anwendung von Zielsetzungen in der Praxis

Annahmen zu Zielvereinbarungen (Watzka, 2011)

### Motivationssteigerung

Identifikation, Selbstverpflichtung, Leistungsgerechtigkeit, Leistungsanreize durch Boni

### Leistungssteigerung

Fokussierung, Ausdauer und Zusatzenergie, Selbstwertsteigernd, Verbesserung der Handlungsregulation

### Verbesserung der Organisationssteuerung

Effektivitäts- und Effizienzfunktion; Planungs-, Optimierungs- und Koordinationsfunktion; Kontrollfunktion

„Zielvereinbarungen haben einen hohen Nutzen für die Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens!“



# Zielvereinbarungen: Fluch oder Segen?

Einleitung

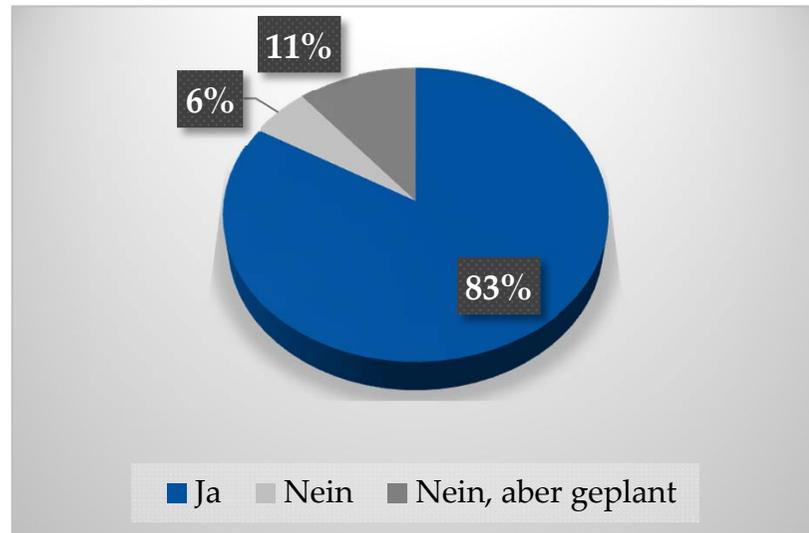
Umsetzung

Forschung

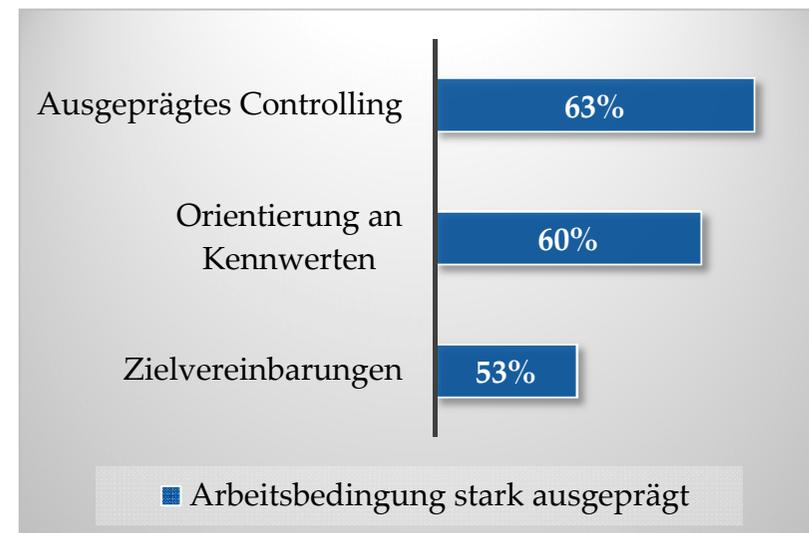
Prävention

## Anwendung von Zielsetzungen in der Praxis

Befragung von 907 Unternehmen mit über 2000 Mitarbeitern zum Thema Zielvereinbarungen (Hölzle, 2000).



Telefoninterviews mit 1419 Betriebsräten von Betrieben ab 20 Beschäftigten zum Thema Arbeitsbedingungen (Ahlers, 2011)



# Zielvereinbarungen: Fluch oder Segen?

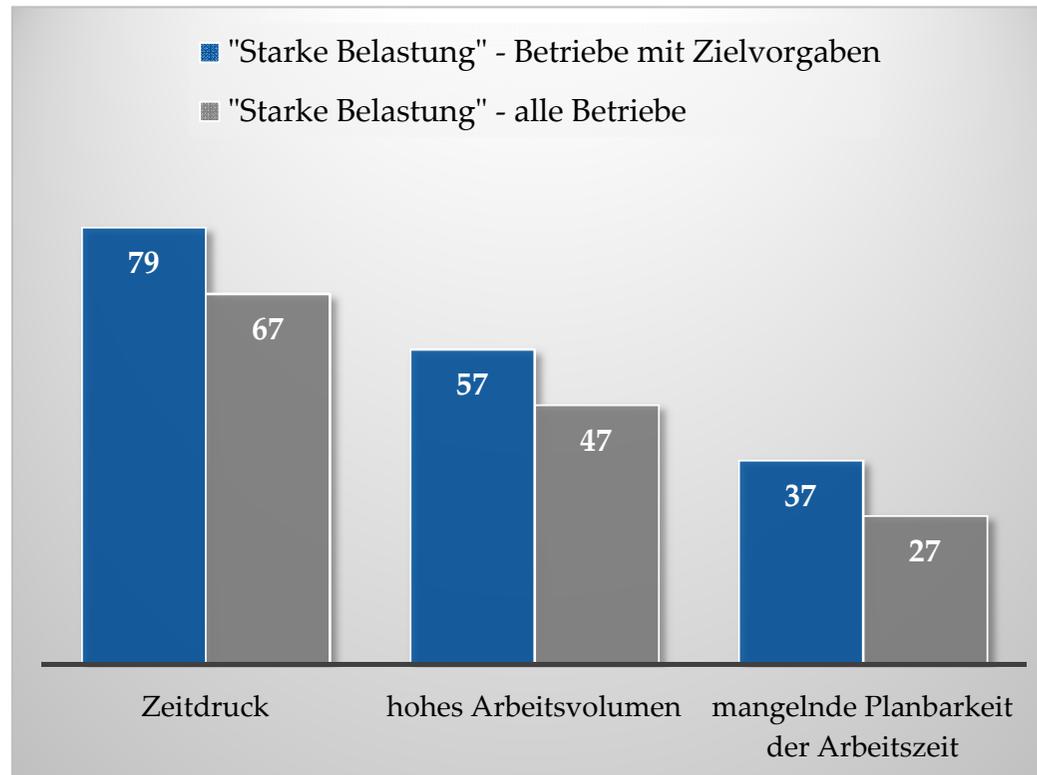
Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Anwendung von Zielsetzungen in der Praxis



### Zielvorgaben (Ahlers, 2011):

„Fragwürdig werden die Ziele dann, wenn sie einseitig (!) vom Arbeitgeber festgelegt werden – was in jedem dritten Betrieb, der mit Zielvereinbarungen arbeitet, der Fall ist (32%).“

„So sagen (statt der durchschnittlichen 67%) sogar 79% der Betriebsräte aus den mit Zielvorgaben arbeitenden Betrieben, dass der Zeitdruck die Beschäftigten stark bis sehr stark belastet.“



# Zielvereinbarungen: Fluch oder Segen?

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Zielvereinbarungen – Fluch oder Segen?

- Führen Zielvereinbarungen zu Zeit- und Leistungsdruck?
- Was sind die Erfolgsfaktoren von Zielvereinbarungen?

## Ziel der Forschung

- Grundlage für alle Maßnahmen einer leistungs- und gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung ist eine Führungskonzeption, welche die Funktion der Arbeit der Mitarbeiter für deren nachhaltige Existenzsicherung und Persönlichkeitsentwicklung realisiert (Hacker & Sachse, 2013).
- **Merkmale einer leistungs- und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Zielsetzungsprozessen identifizieren**



# Handlungsziel versus Leistungsvorgabe

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Effektivitätssteigernde Arbeitsgestaltung (Hacker, 2009)

- hohe Arbeitsteilung, straffe Zeitvorgaben, präzise Ausführungsvorschriften für genau vorgeschriebene Arbeitsschritte ohne Entscheidungserfordernisse
- ganzheitliche Arbeitsaufgaben mit Entscheidungsmöglichkeiten für die Ausführungsweisen mit abwechslungsreichen, intrinsisch motivierenden Arbeitsinhalten (vgl. DIN EN ISO 6385).

## Planungs- versus Personenorientierung (Putz & Lehner, 2002)

- Planungsorientierung: ganzheitliche Unternehmenssteuerung und möglichst detaillierte Ressourcenplanung und -kontrolle; **Zielvorgabe**
- Personenorientierung: Fokus: Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter sowie das dyadische Verhältnis zum Vorgesetzten ; **Zielvereinbarung**



# Handlungsziel versus Leistungsvorgabe

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Vorgabe versus Vereinbarung (Bungard & Kohnke, 2002)

- Zielvereinbarungen in Unternehmen keinen Bezug zu den ursprünglichen wissenschaftlichen Erkenntnissen: Ziele der Beschäftigten werden häufig direkt aus Unternehmenszielen abgeleitet und als Folge nicht partizipativ erarbeitet

## Handlungsziel versus Leistungsvorgabe (Hacker, 2009)

- Misserfolge mit angeblichen Zielvereinbarungen: unklares Begriffs- und Problemverständnis, das Auftragsvorgaben als Vereinbarung und als Zielbildungsprozess missversteht oder auch bewusst schönredet.



# Handlungsziel versus Leistungsvorgabe

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

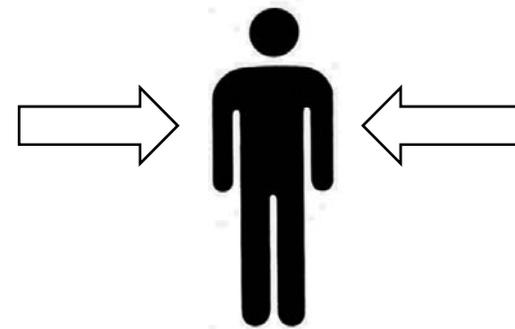
## Handlungsziel

- Das **vor-** und **vorweggenommene** Arbeitsergebnis
  - Vornahme → Antrieb/Motivation
  - Vorwegnahme → Ausführung



## Leistungsvorgabe

- Der Arbeitsauftrag ist ein rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sachverhalt der die betriebliche Arbeitsteilung spezifiziert.



# Handlungsziel versus Leistungsvorgabe

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

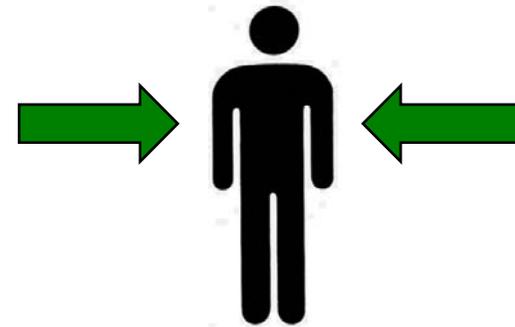
## Handlungsziel

- Forderndes Ziel
- Spezifisches Ziel



## Leistungsvorgabe

- ~~Hohe Leistungsvorgabe!~~
- ~~Festlegung der Arbeitsweise!~~
- Realistische Leistungsvorgaben!
- Entscheidungsmöglichkeiten!



# Zielvereinbarungen und Gesundheit

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Zielvereinbarung und Leistung



- Beteiligung hat keinen Einfluss auf Leistung sofern die Wichtigkeit der Vorgaben gut begründet & kommuniziert wird (Locke & Latham, 2002).
- Aber Beteiligung (Vereinbarungen):
  - **Zielbindung** (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999)
  - **Zufriedenheit** (Cawley, Brian D., Keeping, Lisa M. & Levy, 1998)
  - **Wahrnehmung von Gerechtigkeit** (Li & Butler, 2004)
  - **Gefühl einer fairen Leistungsbewertung** (Korsgaard & Roberson, 1995)



# Zielvereinbarungen und Gesundheit

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Zielvereinbarung und Gesundheit



- Leistungsvorgaben und **Angst** (Ivancevich, 1982)
- Leistungsvorgaben und **körperliche Beeinträchtigungen** (Lee & Bobko, 1991)
- Selbstwirksamkeitserwartung, wenn Zielnehmer gemeinsam Handlungsstrategien erarbeiten (Latham, 2004)
  - **Arbeitszufriedenheit** (Schyns & Collani, 2002)
  - **Leistung** (Stajkovic & Luthans, 1998)
  - **Fehlbeanspruchungen** (Grau, Salanova & Peiró, 2001)



# Zielvereinbarungen und Gesundheit

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Zielvereinbarung und Gesundheit (vermittelt über Arbeitsbedingung)

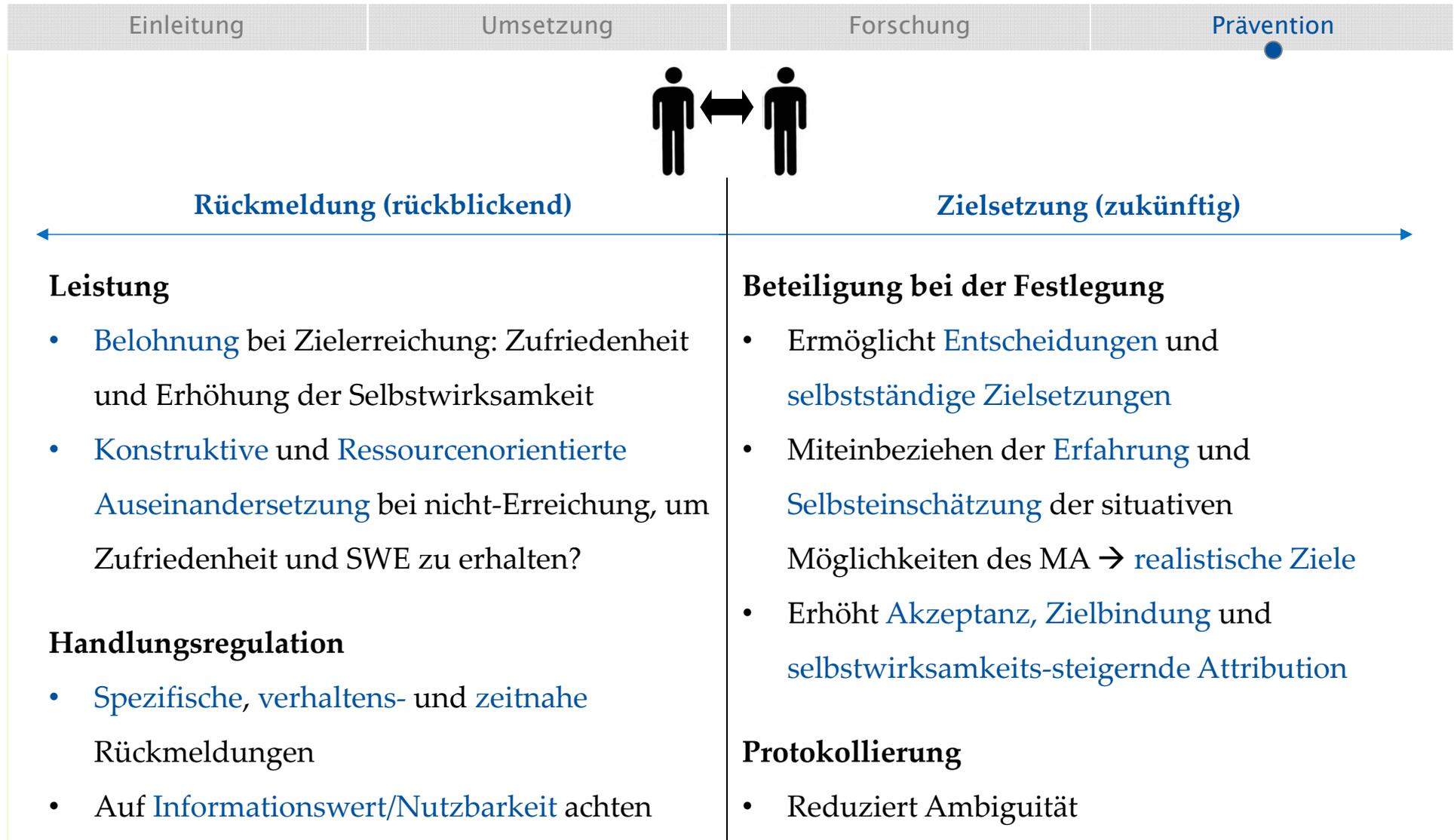
- **kein direkter** und unabhängiger Effekt auf das Befinden, sondern vermittelt über **Arbeitsbedingungen** (Konrad, Hertel & Schmook, 2003)
- Die Qualität des Zielgesprächs, vermittelt durch arbeitsbezogene Belastungen (quantitative Anforderungen und kognitive Widersprüche) führt zu einer Erhöhung von Irritation (Bahamondes Pavez, 2012)

## Eigene Forschungsergebnisse

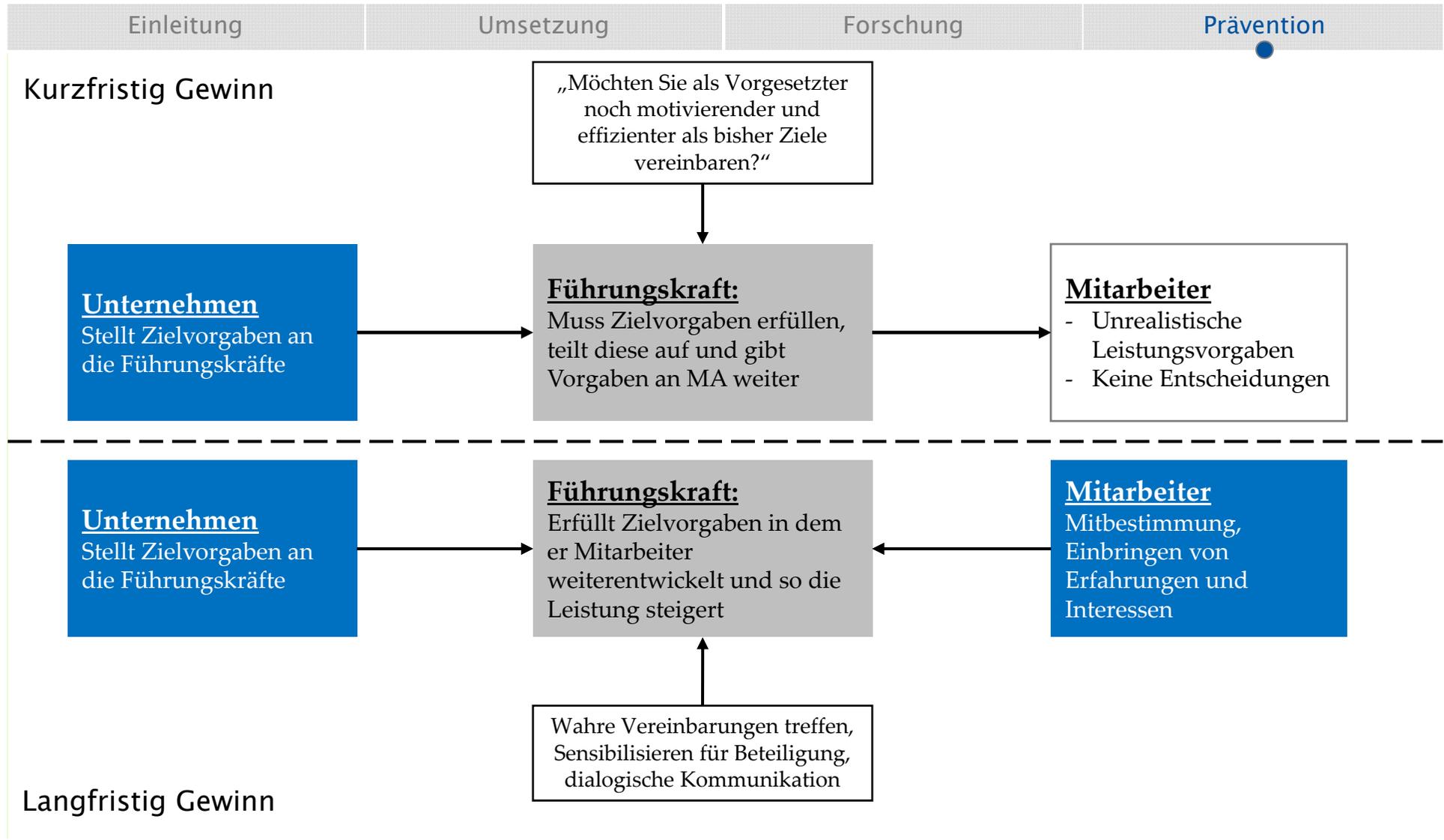
- Vorgaben  $\Leftrightarrow$  unrealistische Anforderungen und Vitale Erschöpfung
- Vereinbarungen  $\Leftrightarrow$  Entscheidungsmöglichkeiten und Engagement
- Wechselseitige Rückmeldungen



# Gestaltung von Zielsetzungsprozessen



# Gestaltung von Zielsetzungsprozessen



# Gestaltung von Zielsetzungsprozessen

Einleitung

Umsetzung

Forschung

Prävention

## Weitere Gedanken...

- Vergütung (extrinsische Motivation) korrumpiert intrinsische Motivation (Freude an der Arbeit)
- Machen Zielvereinbarungen auf allen Führungsebenen Sinn?
- Macht es Sinn, Zielvorgaben bei nicht-wertschöpfenden Arbeitstätigkeiten zu quantifizieren?
- Leistungsbewertung im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern unter Berücksichtigung der Normalverteilung (kompetitiv).
- „Meine 120% von heute, sind meine 100% von morgen“

