

Mehr als ein Bauchgefühl – Ein Heran„führen“ an ein faktengestütztes (Ziel-)Management

Annika WALDHERR¹, Simone KAUFFELD²

¹ *Produktionssystem Steuerung, Volkswagen AG
Postfach: 011 18000, D-38440 Wolfsburg*

² *Institut für Psychologie
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
TU Braunschweig
Spielmannstrasse 19, D-38106 Braunschweig*

Kurzfassung: Der Einsatz von Zielsetzungen im unternehmerischen Alltag ist kaum noch wegzudenken und findet Einzug in vielen etablierten Führungsinstrumenten, wie Zielvereinbarungsgesprächen und 'Management by Objectives (MbO)' Ansätzen. Verfolgt werden Ziele oft in Form von Kennzahlensystemen. Interessant ist, dass jedoch das Wissen über den evidenzbasierten Einsatz von Zielsetzungen häufig nicht in der Praxis angewendet wird und kontraproduktive Umsetzungen anzutreffen sind. Hieraus leitet sich die Frage ab, was das Handeln als auch die Entscheidungswege im Umgang mit Zielen von unternehmerischen Akteuren beeinflusst. Ein 'Mixed-Methods' Ansatz soll die Fragestellung näher beleuchten, indem eine Exploration durch Interviews mit Akteuren im Unternehmen und danach eine quantitative Überprüfung erfolgt.

Schlüsselwörter: Zielsetzung, Führen mit Zielen, Evidenzbasiertes Management, Kennzahlen, Management by Objectives

1. Theoretischer Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit

Aufbauend auf der Analyse des vorherrschenden Verständnisses zum 'Führen mit Zielen' wird der Umgang mit etablierten Zielsystemen und deren Einfluss auf das unternehmerische Handeln in einem Praxisbeispiel beleuchtet. Ziel ist es, Ableitungen zu treffen, wie durch die Nutzung von Zielsystemen ein Heranführen an ein evidenzbasiertes bzw. faktengestütztes Management erfolgen kann. Das Führen mit Zielen, bekannt auch als 'Management by Objectives (MbO)', hat sich stark etabliert und erlebt aktuell eine Renaissance in der Praxis (Voss, 2015). Bis zu 60 % der DAX-Unternehmen haben diesen Ansatz in ihren Führungsalltag integriert und eine Operationalisierung in verschiedenen Kennzahlensystemen verankert (Schwaab, 2010). Die zugrundeliegende Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990) beschreibt, wie durch Ziele die Motivation zum Handeln gesteuert wird. Die generellen Annahmen gelten als bestätigt (Locke & Latham, 2013; Wegge, 2015) und werden für die Ausgestaltung sowie Planung von Zielmanagementsystemen im Unternehmen als Basis herangezogen.

Neben der reinen Zielsetzung ist insbesondere die Messung von Zielen, z.B. in Kennzahlensystemen, ein wichtiger Aspekt in Unternehmen. Vor dem Hintergrund einer zunehmend strategie- und zielorientierten Unternehmenssteuerung gewinnt dieser Ansatz eine neue und herausfordernde Bedeutung. Hierzu zählen u.a. vermehrt Prognosen basierend auf Kenngrößen abzuleiten sowie Erfolgsbeiträge mess-

bar zu machen. Der Einsatz von sogenannten Kennzahlen-Dashboards ist ein großer Trend in der betrieblichen Praxis (Neuner & Neuner, 2014; Reindl, 2016). Obwohl in Unternehmen Kennzahlen kontinuierlich verfolgt werden, zeigen Studien, dass die erhobenen Fakten selten evidenzbasiert ausgewertet oder zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Demnach werden Managemententscheidungen oft anhand vom Bauchgefühl der Entscheidungsträger getroffen (Pfeffer & Sutton, 2007; Rosenzweig, 2014; Rousseau, 2006). Gigerenzer (2007) postuliert einen Einfluss der Intuition auf das Führungsverhalten. Dessen Einfluss auf den Umgang mit Zielen und Kennzahlen wäre zu prüfen.

Trotz der Belege für die generelle Wirksamkeit von Zielen, gibt es Anlass dazu, die etablierten Zielsysteme in der unternehmerischen Praxis zu hinterfragen. Hervorzuheben ist nach Bungard und Kohnke (2002), dass der Bezug von aktuellen Zielmodellen zur psychologischen Forschung wenig bis kaum hergestellt werden kann. Insbesondere die psychologischen Aspekte in Bezug auf Wahrnehmung und Wirkung von Zielen sowie der Umgang mit Zielen im unternehmerischen Kontext sollen in dieser Forschungsarbeit beleuchtet werden.

2. Fragestellung

Basierend auf dem beschriebenen Stand in Forschung und Praxis, sollen in der vorliegenden Arbeit die folgenden Forschungsfragen analysiert werden:

- Wie gestaltet sich die Umsetzung vom Führen mit Zielen im unternehmerischen Alltag?
- Welche Wirkmechanismen und moderierende Effekte in der Arbeit mit Zielen werden von den Anwendern wahrgenommen?

3. Methodisches Vorgehen

Ein 'Mixed-Methods' Ansatz dient der ganzheitlichen Betrachtung der Nutzung von evidenzbasierten Praktiken bei Zielsetzungen im unternehmerischen Alltag. 'Mixed-Methods' Ansätze werden insbesondere dann eingesetzt, wenn komplexere Sachverhalte von mehreren Seiten beleuchtet werden sollen (Kuckartz, 2014). Hierdurch erfolgt eine systematische Verbindung von qualitativen und quantitativen Elementen im Forschungsprozess. In einem ersten Schritt wird die Wahrnehmung sowie der Umgang mit Zielen durch Interviews mit unternehmerischen Akteuren exploriert. Basierend auf diesen Erkenntnissen soll eine Ableitung von Hypothesen erfolgen, die durch eine anschließende Fragebogenstudie überprüft werden sollen. Aus beiden Ansätzen erfolgt ein Erkenntnisgewinn sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft.

In der ersten Studie fanden explorative Interviews (N = 50) statt, um das Wissen und den Umgang mit Zielpraktiken zu identifizieren. In der Stichprobe befanden sich unternehmerische Akteure aus unterschiedlichen Funktionsbereichen im Unternehmen. Die Verteilung zwischen Management sowie Mitarbeitern war ausgeglichen. Die Teilnehmerakquise erfolgte über ein Projekt zu einem neu einzuführenden Zielmanagementsystem. Die Durchführung der Interviews fand im Zeitraum von August bis Dezember 2016 statt. Die Gespräche wurden leitfadengestützt geführt, wobei es Möglichkeiten zum freien Explorieren gab. Die Gesprächstranskripte wurden angelehnt an die Inhaltsanalyse der 'Grounded Theory' Methode nach Glaser und Strauss

(1967) ausgewertet. Hierbei entstand ein Kodiersystem in Form eines offenen Kodierens im Wechselverhältnis zwischen dem Gesprächsmaterial (induktiv) sowie der Zielsetzungstheorie (deduktiv).

Ergebnisse aus der ersten Studie sollen als Ausgangspunkt für eine quantitative Überprüfung in der zweiten Studie dienen. Hierzu soll ein Fragebogeninventar entwickelt werden, welches den Wissensstand zum Führen mit Zielen sowie dessen Umsetzung und weitere Einflussgrößen erhebt.

4. Ergebnisse

In Bezug auf die Fragestellung, wie die Umsetzung der Zielsetzungstheorie in der unternehmerischen Praxis erfolgt, können erste Resultate aus der explorativen Untersuchung herangezogen werden. Es kann festgestellt werden, dass das vorherrschende Verständnis über das Führen mit Zielen in den Unternehmen nicht durchgängig mit dem in der Wissenschaft beschriebenen Wissen übereinstimmt. Erste Ergebnisse zeigen, dass bei Zielsetzungen insbesondere der moderierende Effekt der Zielbindung wenig beachtet wird und stattdessen ein sehr hoher Fokus auf den Zielplanungsprozess gelegt wird. Ziele werden überwiegend vorgegeben anstatt vereinbart und nur zu sehr geringem Maße durchgängig sowie transparent kommuniziert. Oft sind sie in Form von Maßnahmen oder Aufgaben beschrieben und werden somit nicht explizit als Ziel wahrgenommen.

Es gab jedoch auch Nennungen, in denen die Befragten Möglichkeiten zur Unterstützung des eigenen Zielmanagementprozesses sehen. Diese Aussagen beziehen sich auf die Frage, welche Wirkmechanismen sowie moderierende Effekte im Zielsetzungsprozess wahrgenommen werden. Hierzu wurden Punkte genannt, wie zum Beispiel mehr Eigenverantwortung in der Umsetzung zu erhalten, wodurch die eigene Selbstwirksamkeit gestärkt wird. Der moderierende Effekt von einem kontinuierlichen Feedback wird bereits verstärkt angewendet und oft durch den Einsatz von visuellen Elementen (z.B. Prozess- und Steuerungstafeln) unterstützt. Aus den Interviews lässt sich insbesondere der Einfluss des Wissens über Zielsetzungen auf den Umgang mit Zielen identifizieren.

5. Diskussion und Ausblick

Erste Ergebnisse aus der Interviewstudie zeigen, dass es unterschiedliche Anwendungen der Zielsetzungstheorie gibt und eine Lücke zwischen dieser empirisch bestätigten Theorie sowie der Umsetzung in der Praxis zu erkennen ist. Außerdem werden von den Anwendern unterschiedliche Wirkmechanismen vorrangig (z.B. kontinuierliches Feedback) bis kaum (z.B. Zielbindung) wahrgenommen. Weitere Analysen des Interviewmaterials sollen als Grundlagen für die Hypothesenbildung dienen, die in eine vertiefte Analyse in der noch zu erfolgenden zweiten Studie einfließen sollen. Weitere Forschungsfragen können hierbei die Folgenden sein: Wie kann die Akzeptanz für ein evidenzbasiertes Zielmanagement gestärkt werden? Welche Rolle spielen Kennzahlen in der Entscheidungsfindung? Insbesondere der Einfluss des Wissens über Zielsetzungen soll in der nächsten Studie weiter betrachtet werden und mit weiteren psychologischen Aspekten, wie z.B. 'Commitment' und Entscheidungsverhalten, in Zusammenhang gebracht werden. Ziel ist es, Praktikern als auch Forschern eine Übersetzungshilfe mit an die Hand zu geben, um das Forschungswissen

praxistauglich zu beschreiben als auch die Bedürfnisse aus dem unternehmerischen Handeln in zukünftige Forschungsbestrebungen einfließen zu lassen.

6. Literatur

- Bungard, W. & Kohnke, O. (2002). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. New York: Brunner-Routledge
- Neuner, R. & Neuner, S. (2014). Routinedaten effizient nutzen. *Personalmagazin*, 08, 38–40.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2007). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reindl, C.U. (2016). People Analytics: Datengestützte Mitarbeiterführung als Chance für die Organisationspsychologie. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47, 193-197.
- Rosenzweig, P. M. (2014). *The halo effect. And the eight other business delusions that deceive managers*. London: Simon & Schuster.
- Rousseau, D. M. (2006). IS THERE SUCH A THING AS "EVIDENCE-BASED MANAGEMENT"? *Academy of Management Review*, 31 (2), 256-269.
- Schwaab, M.-O. (2010). Anwendungsfelder des Führens mit Zielen. In M.-O. Schwaab, G. Bergmann, F. Gairing & M. Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Voss, R. (2015). Mit Zielen führen statt kontrollieren. *HR Web Magazin*. Zugriff am 30.08.2017 unter <https://www.hrweb.at/2015/05/fuehren-mit-zielen/>
- Wegge, J. (2015). Führen mit Zielen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 179-190). Göttingen: Hogrefe.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de