

# Zielvereinbarung

CENTER OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS & DEVELOPMENT  
[www.leadership-effectiveness.de](http://www.leadership-effectiveness.de)

Mitarbeiterführung mit Methoden der Zielvereinbarung führt erwiesenermaßen zu wesentlicher Steigerung von Leistungshandeln und demzufolge zu wesentlich besseren Leistungsergebnissen. Der Grund hierfür liegt darin, dass Zielvereinbarungen direkten Einfluss auf Motivation und Handeln in Organisationen haben.

Die **FOCUS**<sup>®</sup> Zielvereinbarungsmethode wurde auf der Grundlage wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse entwickelt und als systematische Vorgehensweise für die tägliche Praxis von Führungskräften gestaltet.

**FOCUS**<sup>®</sup> steigert erheblich die Leistungsmotivation und führt zu weitaus effektiveren Ergebnissen.



- Zielkonferenz
- Entwicklung individueller Score-Cards
- Mess- und Bewertungssysteme
- Zielvereinbarungsgespräche führen
- Handlungskontrolle
- Zielerreichung
- Ergebnisbewertung
- Persönliche Entwicklungsmaßnahmen

## Kontakt

LEADERSHIP EFFECTIVENESS & DEVELOPMENT  
Osterwaldstraße 98 · 80805 München  
Tel +49 89 3681430 Fax +49 89 368143 55  
[consulting@leadership-effectiveness.de](mailto:consulting@leadership-effectiveness.de)  
[www.leadership-effectiveness.de](http://www.leadership-effectiveness.de)

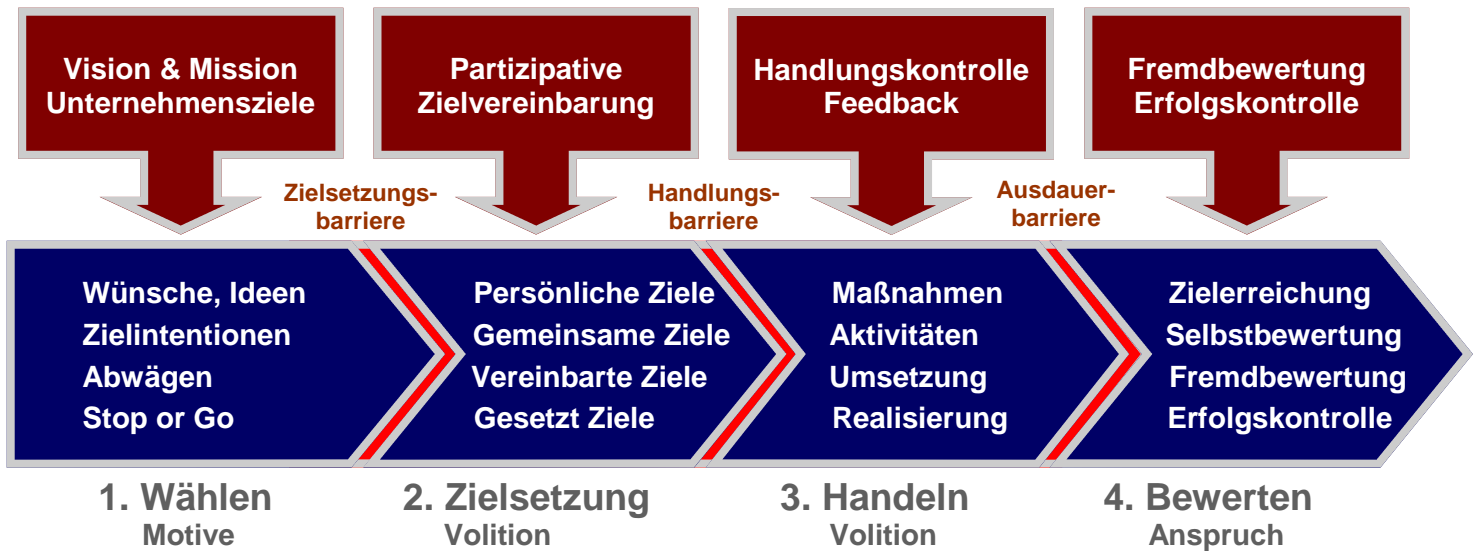


# FOCUS<sup>®</sup> Zielvereinbarungs-Methode

## Motivation und Handeln in Organisationen

FOCUS<sup>®</sup> wurde auf der Grundlage des Handlungsphasenmodell (Heckhausen) entwickelt, welches den motivationalen Prozess von der Entstehung der Motivationstendenz bis zur Deaktivierung über die Zeit erklärt. Das Handlungsphasenmodell liefert die Grundlage und den Rahmen dafür, wie Leistungshandeln entsteht, was durch Führung erreicht werden kann, was dabei zu beachten ist und wie Führung wirklich funktioniert.

Mitarbeiterebene Führungsebene



### Warum Führen mit Zielvereinbarung?

Motivation und Handeln von Menschen in Organisationen unterliegt großen inter- und intrapersonellen Differenzen. Somit kommt der Mitarbeiterführung eine zentrale Rolle zu. Hierfür hat sich die Methode der Mitarbeiterführung mit Zielvereinbarungen besonders bewährt. Gemäß dem Handlungsphasenmodell hat die Führungskraft die Aufgabe die Motivation und das Handeln von Mitarbeitern nicht alleinig diesen zu überlassen, sondern mehr oder weniger dies aktiv zu fördern und darauf Einfluss zu nehmen.

Während wenige Mitarbeiter selbst Zielintentionen entwickeln, sich entsprechende Ziele selbständig setzen, schnell in Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen und durch die eigene positive Bewertung des Erreichten wiederum motiviert sind, benötigt die weitaus überwiegende Anzahl der Mitarbeiter eine ständige Einflussnahme auf diese Prozesse.

### Erfolg, Anerkennung, Verantwortung und Arbeitsinhalte sind die höchsten Motivatoren.

Zielvereinbarungen führen zu größeren Erfolgen, zu mehr Lob und Anerkennung, zu mehr Verantwortung und schließlich zu interessanteren Arbeitsinhalten und mehr Abwechslung. All das zusammen führt zu einer wesentlich höheren Motivation bei den Mitarbeitern. Durch die Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter wird noch zusätzlich deren Umsetzungskompetenz erheblich gesteigert.



# Die vier Phasen zum Führungserfolg

Wählen - Zielsetzung - Umsetzung - Bewertung



## 1. Motivationsphase: Wählen

Die erste Phase von Motivation und Handeln in Organisationen ist durch **Wünschen und Abwägen** gekennzeichnet. Motive sind "mehr oder weniger sprudelnde Quellen der Wunschproduktion".

Die Hauptaufgabe, die sich in dieser Phase stellt, besteht im **Abwägen** und schließlich in der **Wahl der Handlungsalternativen**. Ist die Entscheidung für eine Handlungsalternative getroffen, was einen langwierigen Prozess darstellen kann ("die Qual der Wahl") wird gewöhnlich der "Blick zurück" vermieden und statt dessen nach Möglichkeiten gesucht, die getroffene Entscheidung auch zu realisieren. Für manche Menschen ist es aber geradezu ein Charakteristikum, dass sie halbherzige Entscheidungen treffen und dann bei der ersten Gelegenheit umkehren.

## 2. Volitionsphase: Zielsetzung

Die Entscheidung für eine Handlungsalternative ist mit der Bildung einer Intention, d.h. mit einer Absicht, mit einem **Wollen** (volere = wollen) zum Handeln markiert. Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Ziel erwirbt dieses einen Verbindlichkeitscharakter und man fühlt sich verpflichtet, das gewählte Ziel auch zu realisieren.

Es bilden sich **Zielintentionen**, die in den Fällen nicht unverzüglich realisiert werden, in denen man noch andere Handlungen abschließen muss oder noch keine günstige Gelegenheit zur Realisierung vorliegt. Hier muss nun unterschieden werden zwischen individuellen, selbst gefassten Zielen und daraus resultierenden Zielintentionen und fremd gesetzten Zielen.

Reichen die Zielintentionen der Mitarbeiter nicht aus, die gewünschten Unternehmenserfolge zu realisieren und das ist der allgemeine Regelfall, müssen von den Führungskräften **Ziele des Leistungshandelns** gesetzt werden. Mangelt es den Führungskräften ihrerseits an entsprechenden Zielintentionen so ist in aller Regel der Unternehmenserfolg gefährdet.

Die "Willensspannung", die den Einsatz in der Arbeit steuert, steigt automatisch mit der Schwierigkeit von Aufgaben an und kann durch **fremd gesetzte, herausfordernde und präzise Ziele** beeinflusst werden. Eine wesentliche Funktion fremd gesetzter Ziele bzw. persönlicher Zielintentionen ist es, die Aufmerksamkeit auf solche Aspekte der Situation zu richten, die eine Realisierung versprechen.



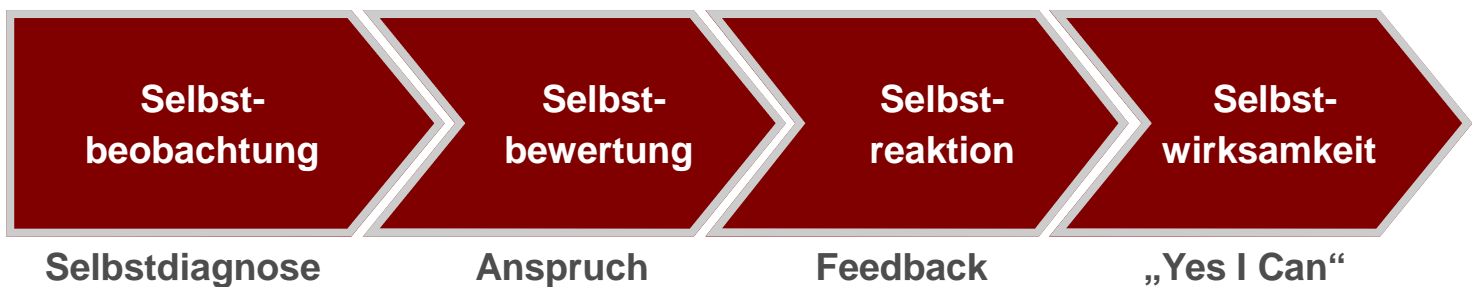
# Die vier Phasen zum Führungserfolg

Wählen - Zielsetzung - Umsetzung - Bewertung

## 3. Volitionsphase: Handeln (Umsetzungskompetenz)

Wenn sich eine günstige Gelegenheit zur Realisierung einer Zielintention bietet, dann werden zielführende Handlungen in Angriff genommen. Man unterscheidet hierbei: Handlungs- und Ausführungskontrolle.

Beobachtet man Mitarbeiter hinsichtlich ihrer **Handlungskontrolle**, so kann man eine Unterscheidung in **Handlungsorientierung** oder **Lageorientierung** vornehmen. **Handlungsorientierte** Mitarbeiter sind fähig ihre Entscheidungen selbständig in Handlungen umzusetzen und diese auch unter widrigen Umständen zu realisieren. Mitarbeiter, die Schwierigkeiten bei der Realisierung ihrer Entscheidungen haben, werden **lageorientiert** genannt, weil sie sich in Gedanken oft übermäßig lange mit Aspekten einer vergangenen, gegenwärtigen oder zukünftigen Lage beschäftigen. Die **Handlungskontrolle** thematisiert damit auch das Problem des richtigen Zeitpunkts für die Verwirklichung einmal getroffener Entscheidungen, was einen wichtigen Aspekt der **Umsetzungskompetenz** darstellt.



Wie Ziele in konkretes Handeln umgesetzt werden können ist eine Frage der **Ausführungskontrolle** welche sich durch Theorien der **Selbstregulation** erklären lässt. Die zugrunde liegenden Prozesse werden häufig auch als Willenskontrolle, Selbstdisziplin, Selbstkontrolle, Selbstbestimmung, Selbstmanagement etc. bezeichnet. Wenn Mitarbeiter an ihren Aufgaben nicht scheitern wollen, dann müssen sie über die Fähigkeiten adäquater **Selbstbeobachtung**, **Selbstbewertung** und **Selbstreaktionen** verfügen. Hier kommt der Führungskraft eine wichtige Führungsaufgabe zu, Mitarbeitern die **Selbstregulationsprozesse** bewusst zu machen und **Selbstreaktionen** im Sinne aktiven Handelns (Umsetzungskompetenz) gezielt zu fördern..

## 4. Motivationsphase: Bewerten

Nach Abschluss einer Handlung im Sinne der Realisierung einer Zielintention bzw. der fremdgesetzten Ziele schließt sich wieder eine motivationale Phase an. Zum einen schließt sie die eine Handlungssequenz ab, zum anderen verändert die **Bewertung** von Handlungsergebnissen die Erwartungen künftiger Ergebnisse. Mitarbeitergespräche über den Grad der Zielerreichung, sachliches **Feedback** und faire Berücksichtigung aller Situationen und beteiligter Personen stärken den Glauben an die eigene **Selbstwirksamkeit**.



# Der FOCUS<sup>®</sup> Prozess im Einzelnen

## Die systematische Vorgehensweise

### 1. Die Zielkonferenz

Ziele können nur dann sinnvoll vereinbart werden, wenn diese in eine Unternehmensorganisations- oder Bereichsstrategie eingebettet sind und die übergeordneten Visionen widerspiegeln.

In einer moderierten Zielkonferenz werden Zielfelder und Ziele erarbeitet, priorisiert und exakt formuliert. Der Erarbeitung von Zielfeldern und der exakten Formulierung von Zielen kommt größte Bedeutung zu. Dies ist die wichtigste Aufgabe des Zielvereinbarungsprozesses und Grundvoraussetzung für alle weiteren Zielvereinbarungen.

### 2. Erstellen individueller Scorecards

Unternehmen, Organisationen und Bereiche haben viele und unterschiedliche Ziele. Das Erstellen von Scorecards ermöglicht die Einordnung von Zielen in die strategischen Perspektiven und das Festlegen entsprechender Handlungsschwerpunkte.

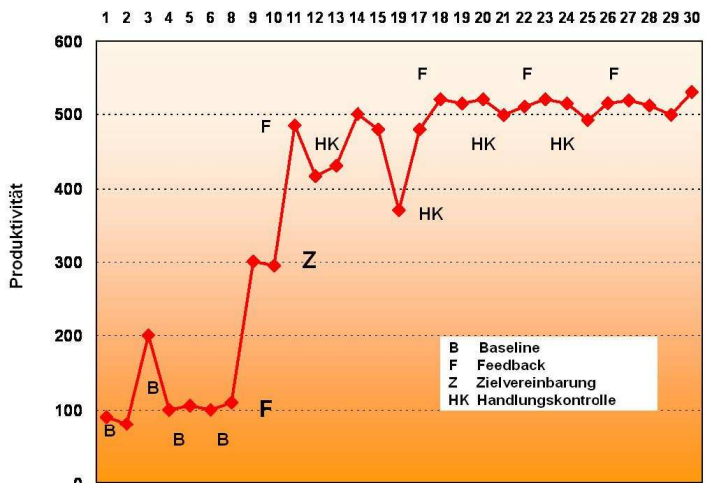
<b>Kundenperspektive</b>	Steigerung der Kundenzufriedenheit Programme zur Kundenbindung Entwicklung der Verkaufsstrategie
<b>Personalperspektive</b>	Führungskräfteentwicklung Führen mit Zielvereinbarung Verkaufstraining
<b>Prozessperspektive</b>	Einrichtung eines Service-Centers Optimierung der Kunden-Wertkette Optimierung der Vertriebsprozesse
<b>Wachstumperspektive</b>	Entwicklung einer Vision Steigerung der Vertriebsleistung Verhandlungen mit Auftraggebern

Individuelle mitarbeiterbezogene Scorecards bilden die Voraussetzung für die weiteren Maßnahmen und Aktivitäten.

Damit werden **Visionen und Strategien** über **Ziele** in **Aktivitäten und Erfolge** umgesetzt.

### 3. Das Mess- und Feedbacksystem

Zielvereinbarungen führen erwiesenermaßen zur Steigerung von Effektivität, Produktivität und Effizienz. Dem Feedback über den Grad der Zielerreichung kommt hierbei eine entscheidende Rolle zu. Hierzu ist der Aufbau eines geeigneten Mess- und Feedbacksystems notwendig, denn **Ziele müssen messbar und kontrollierbar sein**.



Die Einführung eines permanenten Mess- und Feedbacksystems zeigt deutliche Auswirkungen auf die Effektivitätssteigerung. Wie obige Untersuchungsergebnisse zeigen führt allein schon Feedback zu einer erheblichen Effektivitätssteigerung. Zielvereinbarungen und laufende Handlungskontrolle ergeben eine weitere Steigerung und erhalten vor allem den erreichten Level aufrecht.

**FOCUS<sup>®</sup>** beinhaltet ein spezielles EDV Programm zur Entwicklung eines Mess-Systems mit entsprechenden Bewertungsfunktionen, zum Aufbau eines Feedbacksystems und zur systematischen Handlungskontrolle für höchste Zielerreichung.

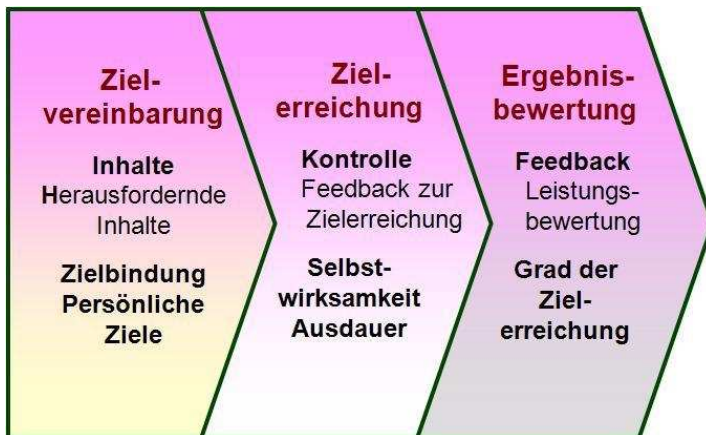


# Zielvereinbarungsgespräche

„Yes We Can“ Das Primat des Handelns

## 4. Zielvereinbarungsgespräche

Das Zielvereinbarungsgespräch bildet den Kern des Zielvereinbarungsprozesses.



Ziel dieser Gesprächsstrategie und Gesprächstechnik ist die Erarbeitung von Zielen, Lösungsideen und konkreten Maßnahmen **durch den oder die Mitarbeiter selbst**. Die Führungskraft steuert lediglich den Prozess und bringt eigene Zielvorstellungen ein. Diese Vorgehensweise führt zu hoher **Zielbindung und Verantwortungsübernahme**.

### FOCUS® Zielvereinbarungs-Formblatt

Kommunikationshilfe für Einzel- und Gruppenzielvereinbarungen, zur exakten Zielformulierung, zur Gewichtung der Ziele, zur Terminierung der Ziele und zur Entwicklung von konkreten Maßnahmen.

### FOCUS® Milestone-Controlling

EDV Programm zur Fixierung der Ziele und Maßnahmen, zur automatischen Handlungskontrolle, zur automatischen Auslösung von Zielerreichungsgesprächen, zur Ergebnisbewertung und zur Steuerung des gesamten Zielvereinbarungsprozesses.

## 5. Entwicklungsmaßnahmen

Die Führung von Mitarbeitern mit Methoden der Zielvereinbarung ist neben gezielter Unternehmensentwicklung, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung ebenso aus der Personalperspektive zu sehen und stellt auch immer eine direkte Maßnahme zur Personalentwicklung dar. Der Zielvereinbarungsprozess muss deshalb in die Personalentwicklungsstrategie integriert werden und besonders auch Belange der Mitarbeiter berücksichtigen.

### „Top down“ aber auch „Bottom up“

Zielvereinbarungen dürfen kein einseitiges Verfahren sein. Gerade im persönlichen Gespräch müssen Mitarbeiter besonders Gelegenheit bekommen über ihre Wünsche, Ziele und Vorstellungen zu sprechen und deren Berücksichtigung erleben. Zielvereinbarungsprozesse müssen immer auch einen partnerschaftlichen und vertrauensvollen Bottom-Up-Prozess beinhalten.

### Persönliche Weiterbildung

Im Rahmen des jeweiligen Zielvereinbarungsgesprächs, aber auch unterjährig erhalten alle Mitarbeiter Gelegenheit persönliche Weiterbildungsziele zu benennen. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses wird ein entsprechender Entwicklungsplan erstellt und die einzuleitenden Maßnahmen mit der Personalentwicklung koordiniert.

### Patensystem

Die Einführung eines Patensystems ist ein besonders geeignetes Verfahren innerhalb einer lernenden Organisation und hilft Mitarbeitern schnell und direkt an Ort und Stelle. Mitarbeiter wählen sich für eine bestimmte Zeit eine oder mehrere Personen ihres Vertrauens aus.



# Training Zielvereinbarungsgespräche

## Ziele - Maßnahmen - Handlungskontrolle

### Training von Zielvereinbarungsgesprächen

Intensives Training der aktivierenden FOCUS® Gesprächstechnik zur maximalen Zielerreichung.

#### 1. Ziel, Thema visualisieren

Zielvorstellungen werden erläutert und visualisiert. Entwicklungen der Vergangenheit, Erfolge und Misserfolge werden aufgezeigt. Der Sinn und Zweck der neuen Ziele wird dargelegt.

» Die Führungsaufgabe heißt: **Motivation und Ausdauer für die Zielerreichung zu schaffen.**

#### 2. Lösungsideen sammeln

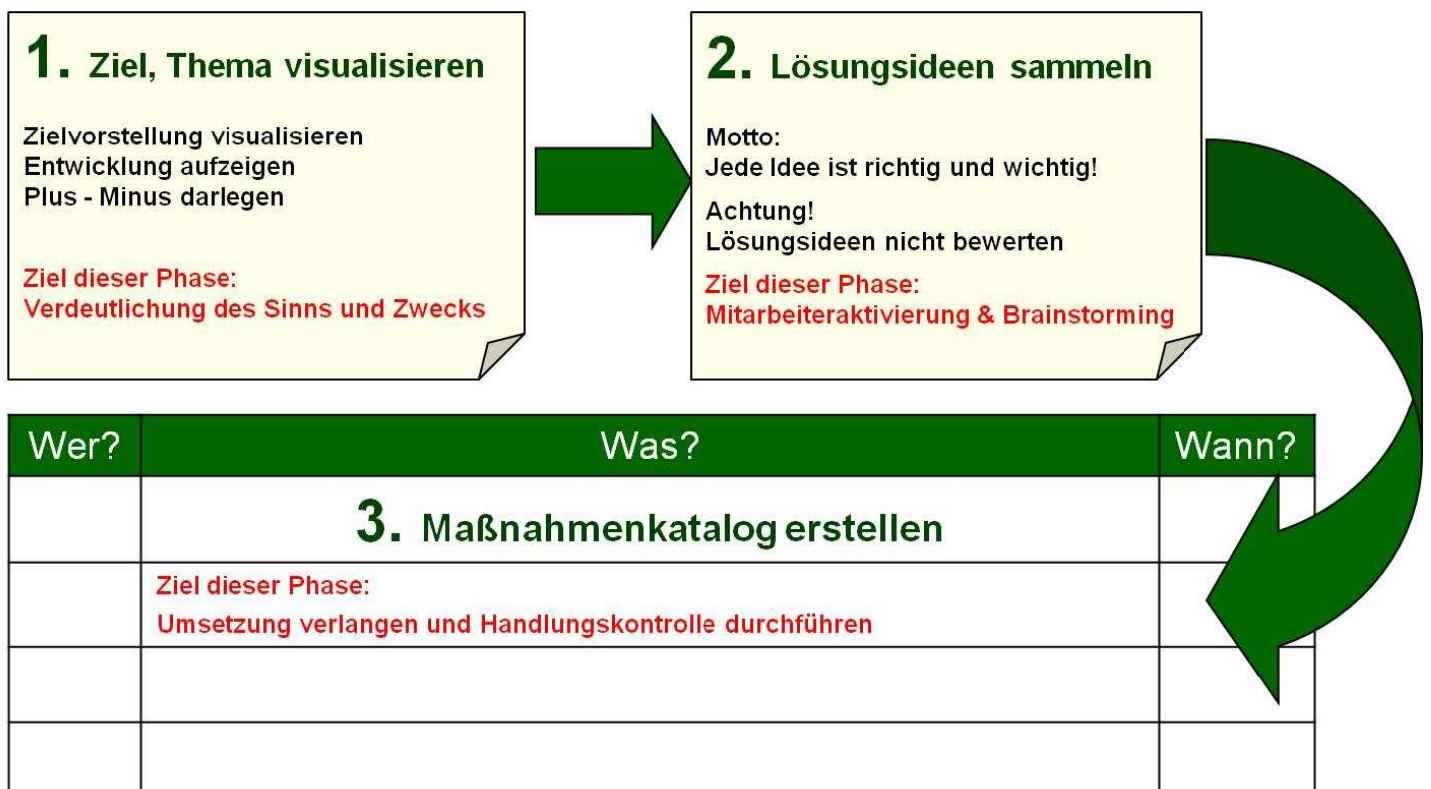
Mitarbeiter und Führungskraft entwickeln gemeinsam Lösungsideen zur Zielerreichung.

» Die Führungsaufgabe heißt: **Den Mitarbeiter denken lassen, denn der muss es ja machen.**

#### 3. Maßnahmenkatalog erstellen

Zielführende Lösungsideen werden in Maßnahmen umgesetzt.

» Die Führungsaufgabe heißt: **Der Mitarbeiter muss die Maßnahmen abarbeiten; die Führungskraft übt Handlungskontrolle aus.**





# Untersuchungsergebnisse

## Der Wirksamkeitsnachweis von Zielvereinbarungen

Nachfolgend sind Ergebnisse zur Wirksamkeit von Zielvereinbarungen dargestellt sowie wissenschaftlich belegte Faktoren, die in Zielvereinbarungsprozessen berücksichtigt werden müssen.

### Ziele setzen

Ausgehend von der Frage, warum manche Menschen ihre Arbeit besser erledigen als andere, muß angenommen werden, dass bei vergleichbaren Fähigkeiten und Umständen der Grund motivationaler Art sein muss. Die einfachste und unmittelbarste motivationale, genauer volitionale (volere = wollen) Erklärung dafür sind unterschiedliche Ziele der Mitarbeiter, d.h. Unterschiede in den Handlungen sind auf verschiedene Ziele zurückzuführen. Zwei basale Aussagen wurden in mehreren hundert empirischen Untersuchungen bestätigt:

1. **Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele**
2. **Herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besserer Leistungen als allgemeine, vage Ziele**

Der aktuelle Stand der Forschung ist nachfolgend in einer Theorie der Zielsetzung dargestellt. Danach führen Ziele, spezifiziert nach den Merkmalen Inhalt und Intensität, zu Leistungssteigerungen unter der Berücksichtigung der Moderatoren Selbstwirksamkeit, Rückmeldung und Aufgabenkomplexität. Die Wirkung erfolgt über die Ausrichtung des Handelns, die Erhöhung seiner Ausdauer und/oder der Intensität. Bei komplexen Aufgaben wiederum stimulieren Ziele die Entwicklung von Strategien und Plänen.

### Inhalt: Spezifität und Schwierigkeit

Ziele können auf einem Kontinuum von vage ("Sie müssen mehr Kunden besuchen") bis sehr spezifisch ("Besuchen Sie morgen 4 Kunden, davon 2 vormittags") variieren. Komplizierter liegt der Fall bei der Schwierigkeit von Zielen, da die selbe Zielsetzung für den einen Mitarbeiter schwierig, für einen anderen dagegen leicht zu realisieren ist. **Genauere Untersuchungen zeigen, dass Zielvereinbarungen oft zum ersten Mal den Mitarbeitern verdeutlicht haben, was das Unternehmen von ihnen erwartet.**

**Ein weiterer konsistenter Befund zu den Merkmalen von Zielen belegt, dass spezifische und herausfordernde Ziele zu einem höheren Leistungsgrad führen, als vage und herausfordernde, vage und nicht herausfordernde bzw. gar keine Ziele.**

### Intensität: Zielbindung

Der Begriff Zielbindung bedeutet die Übereinstimmung zwischen zugewiesenen und persönlichen Zielen oder auch den Grad, in dem sich der Mitarbeiter mit dem Ziel "identifiziert"

und sich verpflichtet fühlt, das Ziel zu erreichen und es auch bei Schwierigkeiten und Rückschlägen weiter verfolgt.

**Bei schwierigen Zielen führt hohe Zielbindung zu größerer Leistung als niedrige Bindung. Ergebnisse weisen darauf hin, dass wenig zielgebundene Mitarbeiter schwierige Ziele zugunsten leichter aufgeben.**

Damit erhebt sich die praktisch bedeutsame Frage, wie Zielbindung sicherzustellen ist. Man unterscheidet:

1. **Zielvorgaben ("tell goals")**
2. **Partizipative Zielvereinbarungen ("tell and sell goals")**
3. **Anweisungen wie z.B. "das Beste zu geben"**

Untersuchungen zeigen, dass unter der Bedingung *partizipative Zielvereinbarungen* weitaus schwierigere Ziele gesetzt wurden, als bei den anderen Bedingungen.

**Als entscheidender Mechanismus der leistungssteigernden Wirkung wurde die Umsetzung der Unternehmensziele in persönliche Ziele ermittelt.**

Bei reinen "tell goals" erhält die Zielsetzung den Charakter eines Befehls, der Zielbindung eher verhindert. Wenn die Erklärungen für vorgegebene Ziele aber glaubhaft sind, dann haben sie die gleiche Wirkung wie Partizipation ("tell and sell goals"). Werden Ziele von anerkannten Autoritäten vorgegeben, so hat dies Einfluss auf die persönlichen Ziele und fördert die Zielbindung. Zielbindung wird auch erhöht, wenn Ziele öffentlich gemacht werden. Dies erhöht das Gefühl der Verpflichtung.

### Selbstwirksamkeit

Zugewiesene (fremdgesetzte) Ziele beeinflussen persönliche Ziele, persönliche Ziele beeinflussen Leistungsverhalten. So läßt sich der Prozess der Zielbindung verdeutlichen. Es ist vielfach belegt, dass sowohl persönliche Ziele als auch Leistungsverhalten durch die sogenannte *Selbstwirksamkeit* beeinflusst werden. Allgemein kann darunter *aufgabenspezifisches Selbstvertrauen* verstanden werden, was eine große Bedeutung für den Prozess der Zielsetzung einnimmt. Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben, über die Fähigkeit zur Kontrolle des Handelns und von Ereignissen, die für das eigene Leben wichtig sind, zu verfügen. Es umfasst die subjektive Einschätzung aller psychologischen Faktoren, die zu effektivem Leistungshandeln erforderlich sind.

**Selbstwirksamkeit beeinflusst die Wahl in Entscheidungssituationen, den Ehrgeiz in Leistungssituationen, die mobilisierte Energie in einer Leistungsaufgabe, die Ausdauer angesichts Schwierigkeiten und Rückschlägen, den erlebten Stress beim Versuch, mit Anforderungen aus der Umwelt zurende zu kommen und die Anfälligkeit für depressive Reaktionen als Folge des Scheiterns.**

Da Selbstwirksamkeit einen direkten Einfluss auf das Leistungshandeln hat, gehört die Entwicklung der Selbstwirksamkeit, des aufgabenspezifischen Selbstvertrauens mit zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

**Gesetzte Ziele beeinflussen auch die Selbstwirksamkeit, da die Vorgabe herausfordernder Ziele ein stärkeres Gefühl der Selbstwirksamkeit auslöst als nur wenig herausfordernde Ziele. Dabei kann die "Herausforderung" für Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeit größer sein, als für Mitarbeiter mit geringem aufgabenspezifischem Selbstvertrauen.**



# Untersuchungsergebnisse

## Feedback

Ein ganz entscheidender Moderator der Wirkung von herausfordernden Zielen ist die Rückmeldung über den jeweiligen Stand der Zielerreichung. Untersuchungen belegen, dass Rückmeldung die Wirkung auf die Leistung bei schwierigen und spezifischen Zielen verstärkt. Man unterscheidet **informative Rückmeldung und bewertende Rückmeldung**.

Informative Rückmeldung sagt dem Handelnden, welche Verhaltensweisen notwendig sind für erfolgreiches Handeln, bewertende Rückmeldung informiert darüber, ob jemand erfolgreich handelt. Zwar sind beide Formen wichtig für die Zielerreichung, aber nur bewertendes Feedback führt zu motivierenden Konsequenzen.

**Durch Feedback lässt sich die grundlegende Leistungssteigerung durch Zielsetzung noch wesentlich verstärken. Ziele bilden kognitiv den angestrebten zukünftigen Zustand bzw. das zu erreichende Ergebnis ab, gleichzeitig bieten sie einen Standard, an dem Handlungsergebnisse gemessen werden. Rückmeldung wiederum vermittelt Informationen, inwieweit der Leistungsstandard erreicht wurde. Positive Rückmeldungen erhöhen gewöhnlich das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.**

Negatives Feedback kann leicht zu unangenehmen Gefühlen führen, wenn es nicht in einer Form vorgebracht wird, die allein den sachlichen Gehalt der Feedback-Information betont.

**In Aufgaben, die den Mitarbeitern keine direkten Informationen über die Wirksamkeit ihrer Handlungen bieten, stellt Rückmeldung die entscheidende moderierende Größe des Zielsetzungsprozesses dar.**

## Aufgabenkomplexität

Es lassen sich drei Dimensionen von Aufgabenkomplexität unterscheiden:

1. Komplexität der Komponenten: Die Anzahl unterschiedlicher Handlungsakte, die zur Abwicklung einer Aufgabe durchgeführt werden müssen und die Anzahl von informationshaltigen Hinweisen, die dabei zu verarbeiten sind.
2. Komplexität der Koordination: Die Anzahl und Art der Beziehungen zwischen den einzelnen Handlungsakten. Die Integration vieler Handlungsakte und Informationen verlangt höhere Anforderung an Wahrnehmungsfähigkeiten, Koordination und Informationsverarbeitung.
3. Dynamische Komplexität: Die Anzahl der Änderungen in den geforderten Handlungsschritten. Während an einem Fließband keine Änderung in der Zeit stattfindet, ist z.B. die Tätigkeit bei Netzstörung durch den dynamischen Wandel der Anforderungen gekennzeichnet.

Die Wirkung von Zielsetzungen erweist sich als signifikant höher für einfache Aufgaben im Vergleich zu komplexen Aufgaben. Demnach moderiert die Aufgabenkomplexität die Wirkung der Zielsetzung. Komplexe Aufgaben erfordern elaborierte Pläne und Strategien der Aufgabenbewältigung, so dass in diesen Fällen die Leistung abhängig ist von der Qualität der Pläne und Strategien.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen ist es Aufgabe der Führungskraft komplexe Aufgaben in einfachere Teilaufgaben zu zerlegen und entsprechende Pläne und Strategien der Aufgabenbewältigung mit dem Mitarbeiter zu erarbeiten.

## Richtung des Handelns

Als Ergebnis eines Motivationsprozesses geben persönliche Zielintentionen bzw. fremdgesetzte Ziele dem Handelnden eine bestimmte Richtung vor, andere Richtungen werden ausgeschlossen oder für weitere Handlungen blockiert.

Durch Ziele, die von dazu autorisierten Personen gesetzt sind, wird die Handlungsbereitschaft auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet. Die Ziele wirken desto verpflichtender, je mehr sie als persönliche Ziele übernommen werden (Zielbindung). Vor allem aber richten Ziele das Handeln über die Steuerung der Aufmerksamkeit aus: Mitarbeiter mit spezifischen Zielen suchen solche Informationen, die für die Zielerreichung bedeutsam sind, unwichtige Informationen werden ausgeblendet. In der Praxis muß daher bei der Zielsetzung auch immer gesichert bleiben, dass alle Aufgaben angemessen verfolgt werden.

## Investierte Anstrengung

Herausfordernde Ziele bewirken, dass die Anstrengung oder der Energieeinsatz an das Ziel angepasst wird. Darin liegt eine der wesentlichen Erklärungen für die Wirkung herausfordernder Ziele. Wissen (durch Feedback) um die erbrachte Leistung führt zu erhöhten Anstrengungen, auch nachdem dieses Feedback nicht mehr zur Verfügung steht. Damit liegt ein Effekt des Willens vor. Die in eine Arbeit investierte Anstrengung kann somit als direkte Funktion des Willens, das Ziel zu erreichen, verstanden werden.

## Ausdauer des Handelns

Ziele bestimmen die Ausdauer, mit der Handlungen auch gegen möglicherweise auftretende Widerstände über die Zeit aufrecht erhalten werden. Der Aspekt der Ausdauer ist die Hartnäckigkeit, die Weigerung, angesichts von Schwierigkeiten das Ziel aufzugeben.

Zusammenfassend können alle drei direkten Wirkungen von Zielsetzungen als Einfluss auf den Willen charakterisiert werden. Es wird bewusst die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Informationen gelenkt, der Energieeinsatz gesteuert und das Anstrengungsniveau aufrechterhalten.

## Pläne und Strategien des Handelns

Wenn Mitarbeiter mit Zielen konfrontiert werden, suchen sie nach Methoden oder entwickeln Pläne, die zur Realisierung der Ziele geeignet sind. Aufgabenspezifische Pläne werden auf verschiedenen Wegen erworben und dann gespeichert: Durch Lernen am Modell, durch Beobachten von Personen in entsprechenden Aufgabenbezügen, durch die wiederholte Ausübung einer Tätigkeit und die dabei gemachten Erfahrungen und durch aufgabenspezifische Instruktionen, die von Führungskräften gegeben werden.

**Pläne und Strategien des erfolgreichen Handelns im Sinne der Zielerreichung sind interindividuell sehr verschieden und von Intelligenz, Ausbildung, Fähigkeiten, Erfahrung, Willen und Flexibilität abhängig. Hier kommt der Führungskraft die wichtige Führungsaufgabe zu, nämlich bei der Entwicklung erfolgsversprechender Pläne und Strategien zu helfen, Ideen einzubringen und im Rahmen der Zielvereinbarung Maßnahmen zur Realisierung der Pläne und Strategien zu vereinbaren. Der Mitarbeiter lernt neue, geeignetere Lösungsstrategien (Learning Organisation) was sich auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens auswirkt.**



## Ihr Leistungsangebot interessiert uns...

Faxantwort +49 89 368143 55

- Wir sind grundsätzlich am Thema **effektive Führung** interessiert.  
Bitte übersenden Sie uns weitere Informationsunterlagen.

Wir interessieren uns besonders für folgende **Consulting-** und **Trainingsangebote**:

- Zielvereinbarung
- Führungsplanspiel „Solaris AG“
- Transformationale Führung
- Volition (Umsetzungskompetenz)
- General Management Programm
- Persönliche Motive und Einflussstrategien
- Emotionale Intelligenz
- Selbstmanagement und Stressmanagement
- Persönliche Erfolgsplanung
- Coaching
- Kompetenzmodell-Entwicklung

---

Name Vorname

---

Telefon Email

---

Firma Abteilung

---

Straße PLZ, Ort