



INTERCONNECTION

FOCUS[®] ZIELVEREINBARUNG

FÜR MEHR LEISTUNGSMOTIVATION, BESSERE
ERGEBNISSE UND GRÖßERES WACHSTUM:

ZIELKONFERENZ

ENTWICKLUNG INDIVIDUELLER SCORE-CARDS

MESS- UND BEWERTUNGSSYSTEME

FÜHREN VON ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCHEN

ZIELERREICHUNG UND HANDLUNGSKONTROLLE

ERGEBNISBEWERTUNG

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

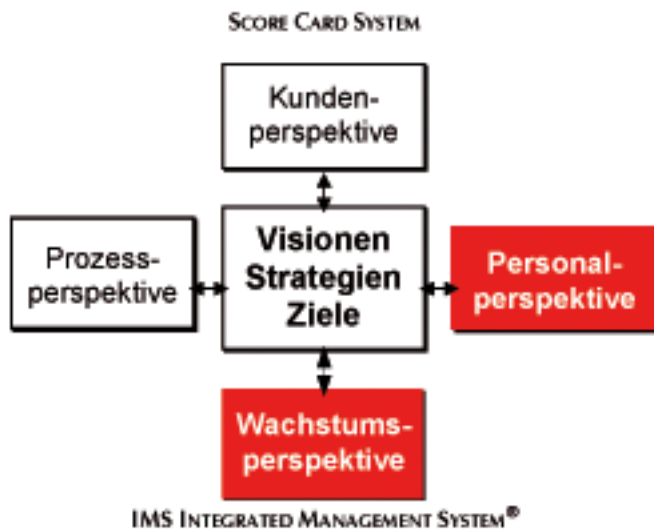
Mitarbeiterführung mit Methoden der Zielvereinbarung führt erwiesenermaßen zu einer wesentlichen Steigerung von Leistungshandeln und demzufolge zu wesentlich besseren Leistungsergebnissen. Denn Zielvereinbarungen nehmen direkten Einfluß auf Motivation und Transfer in Organisationen.

FOCUS[®] wurde auf der Grundlage wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse entwickelt und als eine systematische Vorgehensweise für die tägliche Praxis von Führungskräften gestaltet.

FOCUS[®] ist ein erprobtes Transfer-Modul im **IMS INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM[®]** und wirkt direkt auf die Personalperspektive und die Wachstumsperspektive.

FOCUS[®] steigert erheblich die Leistungsmotivation der Mitarbeiter und führt zu hoch effizienten Ergebnissen.

FOCUS[®] leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Personalentwicklung und zum Unternehmenserfolg.



Die FOCUS®-Methode

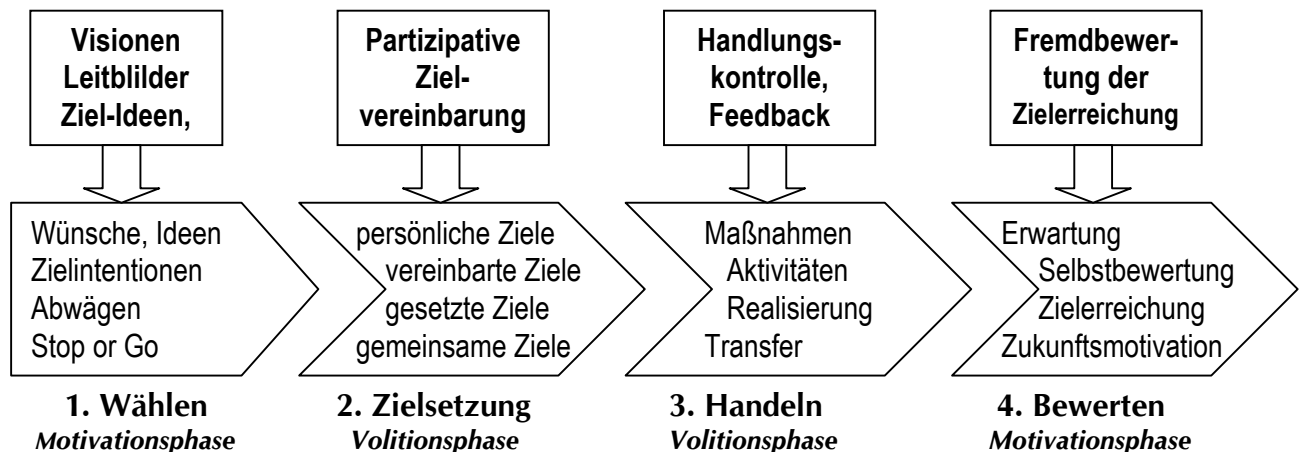
Die FOCUS® Zielvereinbarungsmethode wurde auf der Grundlage des Handlungsphasenmodells entwickelt, das den motivationalen Prozess von der Entstehung der Motivationstendenz bis zur Deaktivierung über die Zeit erklärt.

- Motivationsphase: Wählen
- Volitionsphase: Zielsetzung
- Volitionsphase: Handeln
- Motivationsphase: Bewerten

Das Handlungsphasenmodell verdeutlicht, wie Leistungshandeln entsteht, wie durch Führung was erreicht werden kann, was dabei zu beachten ist und wie Führung funktioniert.

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 aktiv zu fördern, Übernahme von Eigenverantwortung zu steigern und mehr Eigeninitiative zu erzeugen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter selbständig Zielintentionen entwickeln, sich entsprechende Ziele setzen, diese in Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen und durch die eigene positive Bewertung des Erreichten erneut motiviert sind.



Führungsaufgabe: Beeinflussung von Motivation und Handeln durch Visionen, Zielvereinbarungen, Handlungskontrolle, Feedbackgespräche

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 einmal getroffen, was einen langwierigen Prozess darstellen kann, 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 wollen.

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 müssen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern **Ziele des Leistungshandelns** vereinbart werden. Mangelt es den Führungskräften ihrerseits an entsprechenden Zielintentionen so ist in aller Regel der Unternehmenserfolg gefährdet. Der Wille, der den persönlichen Einsatz steuert, steigt proportional mit dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe und kann durch **fremd gesetzte, herausfordernde und präzise Ziele** beeinflusst werden. Für den Erfolg von Zielvereinbarungen kommt es entscheidend darauf an, die Aufmerksamkeit auf solche Aspekte des Handelns zu richten, die eine tatsächliche Realisierung versprechen.

3. Volitionsphase: Handeln

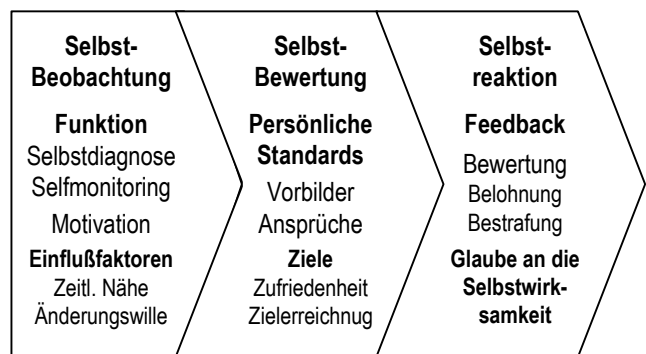
Wenn sich eine günstige Gelegenheit zur Realisierung einer Zielintention bietet, dann werden zielführende **Handlungen** in Angriff genommen. Man unterscheidet hierbei:

- **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** themati-

siert damit auch das Problem des richtigen Zeitpunkts für die Verwirklichung einmal getroffener Entscheidungen, was einen wichtigen Aspekt der **Handlungskompetenz** darstellt.

Wie Ziele in konkretes Handeln umgesetzt werden können, ist eine Frage der **Ausführungskontrolle**, die sich durch Theorien der **Selbstregulation** erklären läßt.



Selbstregulation von Motivation und Handeln

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 gezielt zu fördern.

4. Motivationsphase: Bewerten

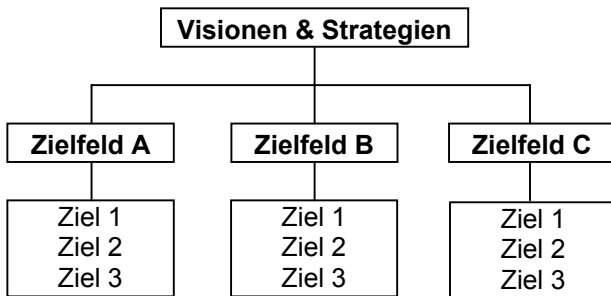
Nach Abschluß einer Handlung im Sinne der Realisierung einer Zielintention bzw. der fremdgesetzten Ziele schließt sich wieder eine motivationale Phase an. Zum einen schließt sie die eine Handlungssequenz ab, zum anderen verändert die **Bewertung** von Handlungsergebnissen die Erwartungen und Bewertungen künftiger Ergebnisse des Handelns. Mitarbeitergespräche über den Grad der Zielerreichung, sachliches **Feedback** und faire Berücksichtigung aller Situationen und beteiligter Personen bereiten den Weg für den Einstieg in die Motivationsphase eines neuen Projekts und stärken den Glauben an die eigene **Selbstwirksamkeit**.

Der FOCUS® Prozess im Einzelnen

FOCUS® ist modular aufgebaut und für die Institutionalisierung in Unternehmen und Organisationen konzipiert.

1. Die Zielkonferenz

Ziele können nur dann sinnvoll vereinbart werden, wenn diese in eine Unternehmens-Organisations- 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 Score-Cards

Unternehmen, Organisationen und Bereiche haben vielfältige Ziele. Das Erstellen von Score-Cards ermöglicht die strukturierte Einordnung von Zielen in die strategischen Perspektiven und das Festlegen entsprechender Handlungsschwerpunkte. Zum Beispiel:

Kundenperspektive	Steigerung der Kundenzufriedenheit Programme zur Kundenbindung Entwicklung der Marketingstrategie
Personalperspektive	Führungskräfteentwicklung Führen mit Zielvereinbarungen Vertriebstraining mit Sales Engine
Prozessperspektive	Einrichtung eines Service-Centers Optimierung der Kunden-Wertekette Optimierung der Vertriebsprozesse
Wachstumsperspektive	Entwicklung neuer Produkte Steigerung Vertriebsleistung um 20% Internationalisierung in Europa

Score-Cards transformieren **Visionen, Strategien und Ziele** in **Maßnahmen, Aktivitäten und Handeln** und bilden somit die Voraussetzungen für konkrete Unternehmenserfolge

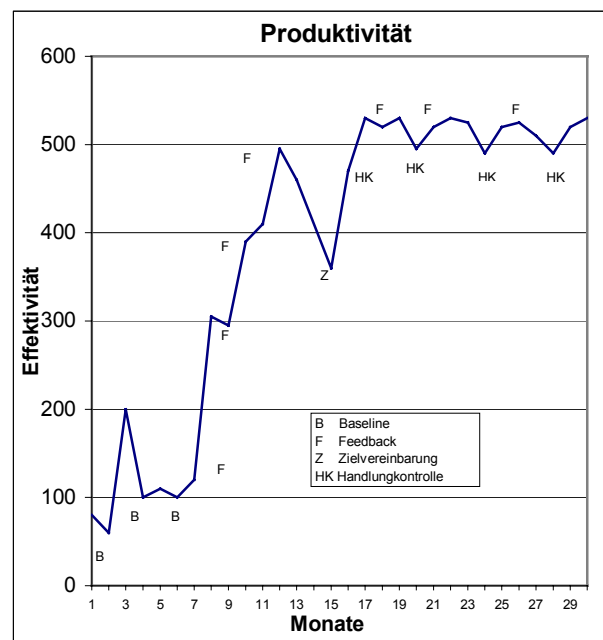
3. Das Meß- und Feedbacksystem

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 Erstellung eines Meß- und Feedbacksystems und die Verknüpfung mit dem Score-Card-System beinhalten die Schritte:

- Identifikation der Aufgabenbereiche
- Entwicklung von Indikatoren
- Festlegen der Bewertungsfunktionen
- Entwicklung eines Feedbacksystems

Die Einführung eines permanenten Meß- und Feedbacksystems zeigt deutliche Auswirkungen auf die Effektivitätssteigerung.



Produktivitätssteigerung durch Feedback, Zielvereinbarung und Handlungskontrolle

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® beinhaltet ein spezielles EDV Programm zur Entwicklung eines Meßsystems mit entsprechenden Bewertungsfunktionen, zum Aufbau eines Feedbacksystems und zur systematischen Handlungskontrolle wodurch höchste Zielerreichung gesichert ist.

4. Zielvereinbarungsgespräche

Das Zielvereinbarungsgespräch bildet den Kern des Zielvereinbarungsprozesses.

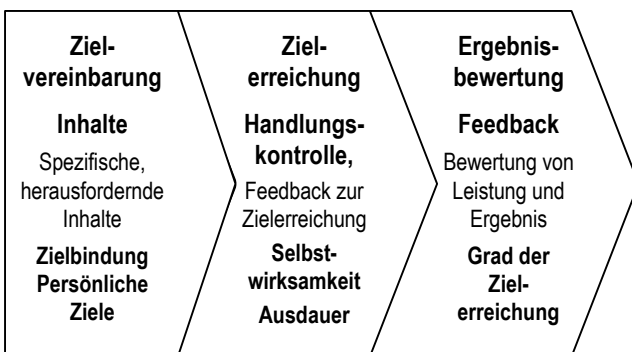
FOCUS® enthält hierfür eine Reihe spezieller Tools zur gesteuerten Kommunikation und ein spezielles Gesprächstraining zur Erleichterung der Gesprächsführung.

Tools für die Zielvereinbarungsgespräche

- **FOCUS®** Zielvereinbarungs-ComChart
Kommunikationshilfe für Einzel- und Gruppenzielvereinbarungen, zur exakten Zielformulierung, zur Gewichtung der Ziele, zur Terminierung der Ziele und zur Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung.
- **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.

Training von Zielvereinbarungs-, Zielerreichungs- & Ergebnisbewertungsgesprächen

Die moderierende und aktivierende **FOCUS®** Gesprächstechnik zur maximalen Zielerreichung wird gemäß nachfolgender Gesprächsstrategie intensiv trainiert.



Die FOCUS® Zielvereinbarungsstrategie

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**.

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.

„Bottom down“ aber ebenso „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, die nach Möglichkeit Berücksichtigung finden sollten.. Denn erfolgreiche Zielvereinbarungsprozesse müssen immer auch einen partnerschaftlichen und vertrauensvollen Bottom-Up-Prozess beinhalten.

Der **FOCUS®** Zielvereinbarungsprozess berücksichtigt dies in besonderer Form:

Persönliche Weiterbildung

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

Patensystem und Transfer-Agents

Die Einführung eines Patensystems ist ein besonders geeignetes Verfahren innerhalb einer lernenden Organisation und hilft Mitarbeitern schnell und direkt. Mitarbeiter wählen sich für eine bestimmte Zeit eine oder mehrere Personen ihres Vertrauens aus. „Learning on the Job“ gehört zu den wirkungsvollsten Lernverfahren und stellt eine teamorientierte Weiterentwicklung dar.

Führungskräfte-Mitarbeiter-Metadialog

Jedes Zielvereinbarungsgespräch bietet die Möglichkeit zu einem Metadialog und zu einem offenen Beziehungsaustausch.

UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

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

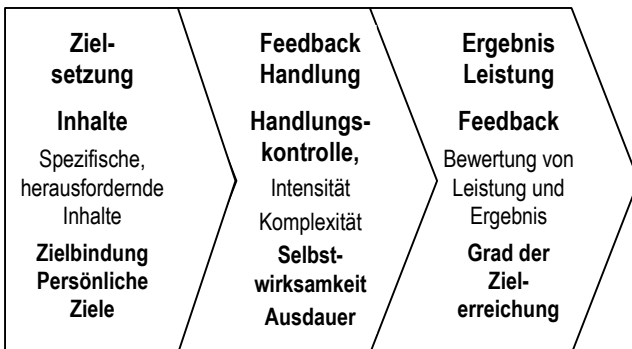
Ziele setzen

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.



Zielsetzung: Moderatoren und Wirkmechanismen

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 leistungsteigernden 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 bei den Mitarbeitern 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 zurande 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 herausfordernder Ziele. Dabei kann die "Herausforderung" für Mitarbeiter mit hoher Selbstwirksamkeit größer sein, als für Mitarbeiter mit geringem aufgabenspezifischem Selbstvertrauen.

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

Herausfordernd 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, geeignete Lösungsstrategien kennen und erfährt dadurch eine ständige Weiterentwicklung. (Learning Organisation) was sich auf die Effizienzsteigerung und die gesamte Leistungsfähigkeit des Unternehmens auswirkt.