Ein unterschätztes Problem

Das Management by Objectives hat sich in vielen Unternehmen etabliert. Es erfordert die Durchführung von Kontrollen, inwieweit die Mitarbeiter gesetzte Ziele auch erreichen. Durch dieses Vorgehen kann leicht die positive intrinsische Motivation durch die rein extrinsische Motivation verdrängt werden. Welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

Das Handeln in Unternehmen wird maßgeblich durch Ziele gelenkt. Sie richten die Entscheidungsprozesse auf diejenigen Sachverhalte, die wichtig sind. Daher können Unternehmen auf den Einsatz anderer Führungsmaßnahmen zur Not verzichten, auf die Formulierung und Vorgabe von Zielen jedoch nie. Aus dieser Erkenntnis ist das Management by Objectives entstanden. Es gehört mittlerweile zu den Klassikern der Managementlehre und stellt vier Anforderungen an die Mitarbeiterführung:

- Zielorientierung statt Verfahrensorientierung,
- Partizipation der Mitarbeiter an der Zielsetzung,
- Durchführung von Kontrollen sowie
- eine regelmäßige Anpassung der Ziele an veränderte Bedingungen.

Verbunden wird das Management by Objectives regelmäßig mit Belohnungen (Geld, Karrieremöglichkeiten, sichtbaren Statussymbolen), die für den Fall des Erreichens der Ziele gewährt werden. Damit ist das Management by Objectives primär auf die Schaffung von extrinsischer Motivation ausgerichtet. „Extrinsisch“ bedeutet, dass Mitarbeiter für gelungene Handlungen von außen belohnt werden. Das Gegenteil dazu ist die intrinsische Motivation, bei der sich Mitarbeiter selbst belohnen.

Diese Unterscheidung ist nicht nur von akademischem Interesse, denn die intrinsische Motivation besitzt aus Sicht des Unternehmens zahlreiche Vorteile. Intrinsisch motivierte Tätigkeiten sind für die Mitarbeiter mit einem höheren psychischen und physischen Wohlbefinden verbunden, was Fehlzeiten senkt. Schwierige Aufgaben werden von intrinsisch motivierten Menschen leichter gelöst als von extrinsisch motivierten. Und außerdem lernt intrinsisch motivierte Mitarbeiter besser als extrinsisch motivierte – ein Aspekt, der positive Auswirkungen auf die Innovationsstärke von Unternehmen hat.

Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, dass Personalmanager zusätzlich zur extrinsischen Motivation auch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stimulieren und für ihre Unternehmen nutzen wollen. Das aber ist alles andere als einfach, wenn extrinsische Belohnungen eingesetzt werden.

Arbeiten um der Belohnung willen


Zielvereinbarungen sind häufig SMART formuliert

Ausgangspunkt unserer Studie war die Beobachtung, dass heutzutage die meisten Unternehmen ihre Zielvereinbarungen „SMART“ formulieren. SMART ist ein Akronym, das wünschenswerte Eigenschaften von Zielvereinbarungen beschreibt und in vielen betriebswirtschaftlichen Veröffentlichun-
Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize

Zielvereinbarungen als Instrument der Mitarbeiterführung

Extrinsisch: Mitarbeiter werden von Außen belohnt, zum Beispiel mit Geld, Statussymbolen, Karrierechancen, etc.

Intrinsisch: Mitarbeiter belohnen sich selbst, weil die Tätigkeit Freude macht oder Sinn stifft

Gefahr der Verdrängung

Sobald SoIst-Vergleiche bei den Zielvereinbarungen eingesetzt werden, bekommen Mitarbeiter das Gefühl der Fremdkontrolle. Der Verdrängungseffekt setzt ein, und die intrinsische Motivation wird durch eine extrinsische Motivation ersetzt.

Wann ist ein Ziel SMART formuliert?

Spezifisch ("specific") nennt man ein Ziel, wenn es so konkret formuliert wurde, dass keine Interpretationsflächen bestehen, was mit dem Ziel gemeint ist. Aber auch ein spezifisch formuliertes Ziel leistet seinen Motivationsbeitrag nur, wenn man unterschiedliche Ausmaße der Zielerreichung nachvollziehbar unterscheiden kann. Daher soll jedes Ziel möglichst objektiv messbar sein ("measurable"). Weiter sollte es die Eigenschaft „achievable“ besitzen. Das bedeutet, dass die Zielsetzung zwar einen schwierigen und herausfordernden Charakter besitzt, Mitarbeiter jedoch davon ausgehen dürfen, das Ziel bei angemessener Anstrengung auch wirklich zu erreichen. Darüber hinaus muss das Ziel geeignet sein, das Erreichen der Unternehmensziele zu fördern; damit ist die Eigenschaft der Relevanz angesprochen ("relevant"). Und schließlich wird eine zeitliche Terminierung der Zielsetzung gefordert ("time frame"). Nicht nur die einzelnen Mitarbeiter sollen wissen, bis wann sie eine Leistung zu erbringen haben; auch andere Abteilungen müssen sich darauf einstellen können.

Welche Zieleigenschaft motiviert am meisten?


Personalwirtschaft Online
Mehr Informationen zum Studien-Design finden Sie im Bereich "Downloads zum Heft" unter www.personalwirtschaft.de.

03/2014 www.personalwirtschaft.de 63
lich weniger Fehlzeiten zu haben, bessere Problemlösungen zu erreichen und mehr Innovationen zu schaffen. Für das Personallead management besteht daher Handlungsbedarf. Aber was genau ist zu tun?

**Bessere Ausgestaltung von Kontrollen**


Die Aufgabe ist hierbei eine doppelte: Zunächst muss eine konzeptionelle Lösung dafür entwickelt werden, dass Mitarbeiter die notwendigen Soll/Ist-Vergleiche nicht als Ausdruck des Misstrauens von Seiten des Unternehmens begreifen. Danach ist die Unterstützung der Controller für eine Implementierung dieser Lösung zu beschaffen. Blicken wir auf den ersten Aspekt. Hier konkurrieren zwei unterschiedliche Führungsansätze miteinander, die man Distanzierungsansatz und Partizipationsansatz nennen könnte:


**Design der Studie**


**Der Personalver als Initiator**


**Mehr zum Thema**

Inklusive Sonderhefte
Zeitarbeitsatlas & Öffentliche Verwaltung

Interview mit Bahn-Personalvorstand Weber | Kommunikation | Special Weiterbildung | Führung

Inklusion
Barrieren im Kopf

HS Offenburg (988)