

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

**Die Zielvereinbarung als Erfolgsinstrument der Personalführung
- Wirkungen und Grenzen in Non-Profit-Organisationen -**

Erstleser: Andreas Schulz, M.A.

Zweitleser: Prof. Dr. Stephan F. Wagner

Vorgelegt von: Linda Kohlmeier

Matrikel-Nr.: 08142025

Stendal, den 27. Januar 2015

Vorbemerkung zur Erstellung der Masterarbeit

In der vorliegenden Arbeit wird durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Um die Lesbarkeit der Masterthesis zu erleichtern, wird daher für Personen, die innerhalb des Textes im allgemeinen Sinn angesprochen sind, immer die männliche Form verwendet. Wie in der deutschen Sprache üblich, schließt diese Form selbstverständlich auch die Zugehörigkeit von Frauen ein und stellt in keiner Weise eine Diskriminierung dar.

Die Regelungen für die Erstellung des Literaturverzeichnisses sowie für die Zitate und Kurzbelege im Text werden dem Standardwerk „Duden. Wie verfasst man wissenschaftliche Arbeiten“ (Duden 2006) entnommen.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
1. Einleitung	5
1.1 Problemdarstellung und thematische Breite	6
1.2 Aufbau und Struktur	8
2. Personalführung in Non-Profit-Organisationen	10
2.1 Der Non-Profit-Sektor – Eine Standortbestimmung	11
2.2 Die Ökonomisierung Sozialer Dienste	16
2.3 Funktionen von Personalführung in Organisationen	19
2.4 Besonderheiten der Personalführung in Non-Profit-Organisationen	22
3. Commitment mit Organisationen	25
3.1 Begriffserklärung.....	25
3.2 Bedeutung für Non-Profit-Organisationen.....	27
3.3 Zur Entstehung von Commitment.....	28
4. Die psychologische Zielsetzungsforschung	35
4.1 Eine prozessanalytische Perspektive - Das Rubikon-Modell	35
4.1.1 Die Prädezisionale Phase	37
4.1.2 Die Präaktionale Phase	39
4.1.3 Die Aktionale Phase.....	41
4.1.4 Die Postaktionale Phase	42

4.2 Zur Bedeutung von Zielen im Kontext Organisation	44
4.3 Implikationen für die Praxis der Personalführung	45
5. Die Zielvereinbarung als Instrument der Personalführung	48
5.1 Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen	48
5.1.1 Die Vorbereitung.....	49
5.1.2 Die Zielfindung.....	51
5.1.3 Die Zielformulierung.....	56
5.1.4 Die Handlungsphase.....	57
5.1.5 Das Feedback.....	59
5.2 Anforderungen an die Personalführung.....	61
5.3 Wirkungen und Grenzen der Zielvereinbarung zur Förderung von Commitment in Non-Profit-Organisationen.....	64
6. Fazit.....	68
Literaturverzeichnis	72
Selbstständigkeitserklärung.....	77

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
EFQM	European Foundation of Quality Management
ERV	Extra-Rollen-Verhalten
et. al.	et alia
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
Mbo	Management by Objectives
NPO	Non-Profit-Organisation
NPOs	Non-Profit-Organisationen
NSM	Neues Steuerungsmodell
OCB	Organizational-Citizenship-Behaviour
PflegVG	Pflegeversicherungsgesetz
Prof.	Professor
u. ä.	und ähnliches
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Träger und Anbieter der Sozialwirtschaft	11
Abbildung 2: Das Drei-Sektoren-Modell.....	13
Abbildung 3: Entstehung und Wirkung von Commitment	29
Abbildung 4: Rubikon-Modell der Handlungsphasen	36
Abbildung 5: Theorie der Zielsetzung	40
Abbildung 6: Vereinfachtes Rubikon-Modell der Handlungsphasen.....	49
Abbildung 7: Zielkatalog für Zielvereinbarungen	52
Abbildung 8: Grundlegende Kommunikationstechniken im Zielvereinbarungsgespräch.....	61

1. Einleitung

„Mitarbeiterführung bedeutet, Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben sowie sie auf dem Weg dorthin zu ermutigen und zu unterstützen.“

(Hartmut Laufer 2005, S. 17)

Soziale Dienstleistungen sind in längerfristig wirkende gesellschaftliche und sozialstrukturelle Trends eingebettet. Die seit etwa zwei Jahrzehnten um sich greifende Ökonomisierung der Sozialarbeit schlägt sich in hohen Anforderungen an Effektivität und Effizienz der eingesetzten Mittel nieder. Das Ziel sozialstaatlicher Initiativen war es, mehr Steuerung im Sinne der marktwirtschaftlichen Logik zu etablieren, die „zu niedrigeren Preisen und höherer Qualität der angebotenen Dienstleistung“ (Schneider, Pennerstorfer 2014, S. 157) führen sollte. Angesichts der zunehmenden Anforderungen an die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen hat sich der Non-Profit-Sektor in den vergangenen Jahren rasant weiter entwickelt (vgl. Whörle 2013, S. 191).

Im Kontext dieser Ökonomisierung und Effizienzorientierung in der Sozialen Arbeit fanden verschiedene Managementinstrumente und Qualitätssicherungsmodelle aus der Betriebswirtschaft Eingang in die Organisationen des Non-Profit-Sektors. Das Instrument Zielvereinbarung hat eine signifikante Führungs-, Motivierungs- und Steuerungsfunktion inne und erhält im Zuge dessen eine hohe Bedeutung sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende in Non-Profit-Organisationen (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 6). Auch wenn in der Praxis zu beobachten ist, dass Zielvereinbarungsgespräche noch nicht in allen sozialen Organisationen durchgeführt werden, so kann dennoch festgestellt werden, dass sie zunehmend zum Standard moderner und partizipativer Führungsgrundsätze gehören (vgl. Wegner 2002, S. 70). Die wissenschaftliche Literatur zum Instrument Zielvereinbarung ist in quantitativer Hinsicht kaum zu überschauen. Die wohl populärste Führungstechnik des „Management by Objectives“ nach Peter F. Drucker wird in der klassischen Managementliteratur vielfach auf deren Effekte in Organisationen untersucht. Wissenschaftliche Überlegungen zur Wirkungsweise von Zielvereinbarungsgesprächen in Anwendungsfeldern der Sozialen Arbeit scheinen nur begrenzt theoretisch reflektiert. Den existenten Studien dennoch ist gemein, das Zielvereinbarungsgespräch als Instrument der Unternehmensführung oder Personalentwicklung aus praxisorientierter Perspektive in den Blick zu nehmen. Nur wenige Autoren beziehen die Wirkung von Zielvereinbarungsgesprächen als Instrument der Personalführung im Kontext struktureller Rahmenbedingungen in die theoretische Reflexion mit ein. Zielstellung dieser Arbeit ist

es, die bei der Literaturrecherche deutlich gewordene theoretische Lücke durch die Verknüpfung von Ansätzen aus der klassischen Managementliteratur im Allgemeinen und der Non-Profit-Führungsforschung im Besonderen wissenschaftlich zu vertiefen.

1.1 Problemdarstellung und thematische Breite

Das Personal stellt in Non-Profit-Organisationen die wichtigste und zugleich sensibelste Einflussgröße auf den Erfolg sozialer Dienstleistungen dar. Im Zuge dessen wird den sozialen und personenbezogenen Kompetenzen im Management Sozialer Arbeit zunehmend mehr Bedeutung attestiert. Non-Profit-Organisationen zeichnen sich durch eine stark differenzierte Personalstruktur aus, welche durch höchst unterschiedliche, institutionelle Absicherungen geprägt ist. Um die Qualität der interaktiven „face-to-face“ Kernleistung sozialer Dienste von Leistungserbringern und Nutzenden trotz wachsender struktureller Anforderungen sicher zu stellen, ergibt sich ein hoher Stellenwert für das Ziel, neben gezieltem Personaleinsatz und strategischer Personalentwicklung, organisationale Voraussetzungen für eine starke, emotionale Bindung der Organisationsmitglieder zu realisieren (vgl. Friedrich 2010, S. 9-10). Das erfolgreiche Schaffen dieser Rahmenbedingungen ist auf der einen Seite davon abhängig, in welcher Art und Weise strategisch ausgerichtete Steuerungsinstrumente eingesetzt werden. Auf der anderen Seite geht qualitative Führung auch damit einher, wie die Führungskraft im Rahmen von Personalführung mit den Mitarbeitern in Interaktion tritt (vgl. Strackbein, Strackbein 2002, S. 24). Vor diesem Hintergrund avisiert die vorliegende Arbeit den dargestellten Bezugsrahmen unter folgender Fragestellung zu beleuchten:

Unter welchen Bedingungen kann die Arbeit mit Zielvereinbarungen als Instrument der Personalführung einen Wirkungsraum zur Entwicklung und Förderung von Mitarbeiter-Commitment in Non-Profit-Organisationen entfalten?

Im Zuge dessen wird das Zielvereinbarungsgespräch aus praxisorientierter Perspektive in den Blick genommen, wobei zentral die Anforderungen an ein Commitment-gerechtes Vorgesetztenverhalten in den jeweiligen Phasen identifiziert werden sollten. Die Modelle zur Entstehung von Commitment halten entsprechend relevante Forschungszugänge aus der Organisationspsychologie bereit. Die positiven Effekte der Führungstechnik nach dem „Führen mit Zielvereinbarungen“ (Management by Objectives) sind vielfach wissenschaftlich nachgewiesen. Vor diesem Hintergrund wird eine thematische

Eingrenzung vorgenommen und das Erkenntnisziel verfolgt, den Interaktionsprozess zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem im Zielvereinbarungsgespräch auf Grundlage motivationaler Ansätze nachvollziehbar zu machen und die Funktion der Führungskraft somit zu reflektieren. Die wissenschaftliche Vertiefung erfolgt aus einer prozessorientierten Perspektive, die weder zentral in situative oder verhaltensorientierte noch in eigenschaftstheoretische Einflussgrößen eingebettet ist. An dieser Stelle bleibt zu konstatieren, dass deren Einwirken aus Sicht der Verfasserin unbestritten ist. Im Rahmen dieser Arbeit scheinen diese Faktoren entgegen des forcierten Erkenntnisziels jedoch so variabel und unbestimmbar, sodass sie eine Anwendbarkeit der theoretisch fundierten Ausarbeitung in der Praxis der Personalarbeit wesentlich begrenzen würden.

Wenn in der vorliegenden Arbeit von Non-Profit-Organisationen gesprochen wird, so sind damit ausschließlich Organisationen aus dem Sozialbereich definiert. Da die strukturell wachsenden Anforderungen in den Praxisfeldern des Non-Profit-Sektors sich wesentlich auf die Rahmen(arbeits-)bedingungen der hauptamtlich Beschäftigten auswirken, impliziert der Terminus Mitarbeiter folglich nicht die Ehrenamtlichen und freiwillig Tätigen in Non-Profit-Organisationen. Ferner wird die Arbeit mit Zielvereinbarungen ausschließlich mit Einzelpersonen thematisiert. Ziele beziehen sich dabei im Wesentlichen auf angestrebte Arbeitsleistungen, die im Rahmen von mehr oder weniger eng umrissenen Aufgaben erbracht werden. Im hier interessierenden Kontext wird Bezug zu Non-Profit-Organisationen genommen, die klassischerweise in ihrer Aufbaustruktur aus den drei Ebenen Mitarbeiter, Geschäftsführung und Vorstand bestehen. Eine Spezifizierung in weitere fachspezifische Leitungsebenen, wenn auch in der Praxis üblich, erfolgt nicht. Somit sind all diejenigen Führungskräfte im mittleren Management angesprochen, welche grundsätzlich Personalführungsfunktionen inne haben.

Die vorliegende Arbeit richtet sich an Studierende und Praktiker, die sich mit Fragen des Themas Personalführung in Non-Profit-Organisationen beschäftigen sowie an Führungskräfte aus der Non-Profit-Praxis. Obwohl eine Vielzahl von Veröffentlichungen der klassischen Managementliteratur zur praktischen Umsetzung von Zielvereinbarungsprozessen in Organisationen vorliegt, bedarf es nach Einschätzung der Autorin vor der Anwendung des Instruments in Non-Profit-Organisationen dieser theoretischen Reflexion, da der Prozess der Zielvereinbarung als Personalführungsinstrument aufgrund der thematischen Komplexität und organisationaler Besonderheiten auch zahlreiche Herausforderungen in der Anwendung bereithält.

Zur Bearbeitung des Themas entstand die vorliegende theoretisch-wissenschaftliche Arbeit aus der wie folgt dargestellten Struktur.

1.2 Aufbau und Struktur

Dem Non-Profit-Sektor wird aufgrund der wachsenden volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz innerhalb der Bundesrepublik, von Wissenschaftlern eine zunehmende Bedeutung zugeschrieben (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 6). Vor diesem Hintergrund erfolgt im Ersten Schritt eine Verortung des Non-Profit-Sektors in der Position zwischen Staat und Markt sowie eine Betrachtung der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Dimension. Im Zuge dessen sollten durch die anschließenden terminologischen Überlegungen zur Begrifflichkeit ergänzend strukturelle Besonderheiten aller Arbeitsfelder des Non-Profit-Sektors identifiziert und zusammengefasst werden. Nach Klärung erster terminologischer Grundlagen werden anschließend die Entwicklungslinien skizziert sowie ausgewählte Auswirkungen des zunehmenden Ökonomisierungsdrucks auf die strukturellen Bedingungen in Non-Profit-Organisationen abgeleitet. Mit dem Ziel, die Funktion von Personalführung in Organisation im Allgemeinen und in Non-Profit-Praxisfeldern im Speziellen zu verdeutlichen und herauszustellen, werden im Ersten klassische Managementansätze zu den Möglichkeiten und Grenzen von Personalführung herangezogen, um im Zweiten die führungsrelevanten Besonderheiten und Anforderungen in Non-Profit-Organisationen zu generieren. Das anschließende Kapitel befasst sich mit den betrieblichen Effekten von Commitment in Organisationen. Dazu wird zunächst Bezug zu den verschiedenen Formen von Commitment und deren Wirkungsweise sowie zu deren Entstehung genommen. Im Kontext der zu beantwortenden Fragestellung werden vertiefend die Parameter eines Commitment-gerechten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnisses skizziert.

Im Kontext des thematischen Bezugsrahmens, werden im zweiten Teil der Arbeit auf Grundlage motivationaler Ansätze praxisorientierte Implikationen für den Prozess der Zielvereinbarung herausgestellt. Das Rubikon-Modell nach Heckhausen und Gollwitzer impliziert zahlreiche motivationspsychologische und kognitive Modelle und liefert im ersten Schritt den erforderlichen theoretischen Rahmen. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Betrachtung der prozessanalytischen Perspektive. Auf Basis des Handlungsphasenmodells wird letztlich die Zielvereinbarung als Instrument der Personalführung phasendeskriptiv vorgestellt. Neben der Benennung ausgewählter Anforderungen an Zielkonstruktionen werden die Phasen aus dem Rubikon-Modell in den Ablauf einer Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter integriert. Hinsichtlich der Funktion des Vorgesetzten sollen auch die Anforderungen an Führungskräfte abgeleitet werden. Im Schlusskapitel wird die Antwort auf die Fragestellung pointiert sowie die wichtigsten Ergebnisse und Aussagen hinsichtlich der

Wirkungen und Grenzen der Zielvereinbarung auf die Förderung von Commitment zusammengefasst.

Bei der Literaturrecherche wurden primär die Angebote der Bibliothek der Fachhochschule Magdeburg-Stendal sowie der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin genutzt. Der Bestand wurde nach Literatur im Allgemeinen zu den Themen Personalführung und Non-Profit-Organisationen und im Speziellen nach Commitment und Führen mit Zielvereinbarungen durchsucht. Des Weiteren boten Veröffentlichungen von verschiedenen Berufsverbänden, Arbeitsgemeinschaften und freien Trägern zahlreiche Möglichkeiten zur Recherche. Darauf aufbauend fließen ebenso die individuellen Haltungen der Autorin in die theoretische Bearbeitung der Fragestellung ein.

2. Personalführung in Non-Profit-Organisationen

Der Non-Profit-Sektor setzt sich aus zahlreichen Rechts- und Organisationsformen zusammen, die von hoch professionalisierten Wohlfahrtsverbänden und deren Einrichtungen bis hin zu niederschweligen Formen der Selbsthilfe und Freiwilligenarbeit reichen. Als gesellschaftliche Akteure nehmen Non-Profit-Organisationen (NPOs) damit maßgeblich auf die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Ausgestaltung moderner Gesellschaftssysteme Einfluss (vgl. Evers, Olk 1996, S. 14-15).

Darüber hinaus hat der Non-Profit-Sektor eine enorme wirtschaftliche Bedeutung. NPOs können grundsätzlich als Teil der Dienstleistungsindustrie betrachtet werden. Speziell die Bereiche „Soziale Dienste, Gesundheitswesen, Kultur und Erholung sowie Erziehung und Bildung“ (Meyer, Simsa 2013a, S. 5) bilden die Schwerpunkte des deutschen Sozialstaats. Das „John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ von 1990 stellt einen Meilenstein für die statistische Erfassung von Non-Profit-Organisationen in Deutschland dar. Das internationale Forschungsprojekt untersucht die volkswirtschaftliche Dimension, indem Umfang, Struktur, Finanzierung sowie die Rolle des Non-Profit-Sektors auf internationaler Ebene verglichen werden. Die hier festgelegten Kriterien zur Bewertung von Non-Profit-Organisationen sind in der „International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)“ verankert (vgl. John Hopkins University: Working Papers 1996, S. 8). Die Untersuchungen ergeben die empirische Gewissheit: „NPO sind sowohl von der Wertschöpfung her, vom Anteil am Bruttosozialprodukt, das sie der Gesellschaft zur Verfügung stellen, wie auch vom Beschäftigungseffekt her gesehen von großer Bedeutung“ (Schneider, Winnig, Freiburghaus 2007, S. 24). Im Sektor Sozialwesen waren im Jahr 2012 über 1,5 Millionen Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Dies entspreche einem Anteil von 6,5% an der Beschäftigung insgesamt, so Schneider und Pennerstorfer. Bis heute sind NPOs von einem bemerkenswerten Beschäftigungszuwachs geprägt (vgl. Schneider, Pennerstorfer 2014, S. 157).

Im ersten Kapitel der Arbeit wird eine Standortbestimmung der NPOs in ihrer bemerkenswerten Stellung zwischen Staat und Markt vorgenommen. Daran anknüpfend können aktuelle Entwicklungen im Sozialsektor skizziert sowie signifikante Herausforderungen für die Personalarbeit, unter Bezugnahme klassischer Führungsfunktionen, abstrahiert werden.

2.1 Der Non-Profit-Sektor – Eine Standortbestimmung

NPOs folgen einem „gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag“ (Helmig, Boenigk 2012, S. 5). Sie stellen einen Organisationstypen für die Sozialwirtschaft im Allgemeinen und für die Soziale Arbeit im Besonderen dar. Die folgende Abbildung dient zur ersten Darstellung von Träger- und Anbieterformen der Sozialwirtschaft und zur systematischen Einordnung der NPOs:

Die hoheitliche Aufgabe öffentlicher Träger umfasst die Gewährleistung, Koordination und Steuerung der Leistungserbringung durch die Freien Träger		
Freie Träger der Sozialwirtschaft		
privatfreigemein. Träger (NPO)	privatfreiberufliche Anbieter	privatgewerbliche Anbieter
<p>Typ: Non-Profit-Organisationen (Verbände)</p> <p>mitglieds- und dienstleistungsorientiert (z. T. schwindender mitgliedschaftlicher Einfluss)</p> <p>Multiproduktionsorganisationen: Vereine und Kapitalgesellschaften</p> <p>hohe sozialpolitische Einflussnahme und anwaltschaftliche Position für soziale Zielgruppen</p> <p>Beispiel: Einrichtungen der Diakonie</p>	<p>Typ: privatfreiberufliche Anbieter mit kleinen Organisationsgrößen</p> <p>dienstleistungsorientiert bislang fehlendes freiberufliches Bild sozialer Arbeit (z. B. die Vertretung durch eine Kammer für freib. Soziale Arbeit)</p> <p>Selbstständigkeit kleine Trägervereine gGmbH</p> <p>geringe sozialpolitische Relevanz</p> <p>Beispiel: freiberufliche Betreuer</p>	<p>Typ: privatgewerbliche Anbieter mit Gewinnerzielungsabsicht</p> <p>betriebswirtschaftliche Steuerung bzw. dienstleistungsorientierte Leistungserstellung</p> <p>vorrangig Kapitalgesellschaften (GmbH, Aktiengesellschaften)</p> <p>mäßige sozialpolitische Relevanz.</p> <p>Beispiel: private Kitas</p>

(Abb. 1: Träger und Anbieter der Sozialwirtschaft in Anlehnung an Brinkmann 2010, S. 60)

Das Schaubild verdeutlicht, dass die freien Träger den öffentlichen Trägern in der Leistungserstellung subsidiär¹ vorangestellt. Die einzigartige Verbindung von Non-Profit-Organisationen und Staatsorganisation ist in den Büchern der Sozialgesetzgebung ausformuliert und festgelegt (vgl. Brinkmann 2010, S. 56). Sowohl im deutschsprachigen

¹ „Das Subsidiaritätsprinzip konstruiert das Verhältnis zwischen öffentlichen Kostenträgern und den privaten Leistungserbringern, die in einem finanziellen Abhängigkeitsverhältnis zu den Sozialleistungsträgern stehen.“ (Brinkmann 2010, S. 56)

Raum als auch in den meisten westeuropäischen oder angelsächsischen Ländern wird keine einheitliche Non-Profit-Terminologie verwendet (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 11). In der fachspezifischen Literatur wird der Ausdruck vielfach negativ konnotiert, da die begriffliche Fassung vor allem dafür stehe, was die Organisation nicht ist. Im Rahmen der wissenschaftlichen Recherche ist ebenfalls aufgefallen, dass wiederholt die Bezeichnung „no profit“ verwendet wird, was sinngemäß übersetzt bedeuten würde, dass Non-Profit-Organisationen keinen Profit erwirtschaften. Ob sich diese Annahme bestätigt, soll bei der Betrachtung finanzieller Rahmenbedingungen an späterer Stelle nochmals überprüft und berücksichtigt werden. Die folgende Definition von Helmig und Boenigk bietet bezugnehmend zum Schaubild (Abb. 1) eine erste Begriffserklärung:

„Non-Profit-Organisationen (NPO) sind alle diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind“ (Helmig, Boenigk 2012, S. 11).

Dieser sehr breiten Definition folgend, fassen NPOs dort Fuß, wo staatliche Angebote Lücken aufweisen. Unter Nutzung marktwirtschaftlicher Managementstrategien unterstützen sie den Staat somit in der Ausführung seines sozialen Sicherungsauftrags (vgl. Brinkmann 2010, S. 61). Da Non-Profit-Organisationen weder zum öffentlichen noch zum wirtschaftlichen Sektor gehören, bezeichnet man sie in der sozialwissenschaftlichen Forschung auch als Dritte-Sektor-Organisationen², die aufgrund ihrer Unterschiede in Rechtsform, Selbstverständnis, Größe und Aufgabe durch eine enorme Heterogenität geprägt sind (vgl. Meyer, Simsa 2013a, S. 3).

Das Drei-Sektoren-Modell illustriert nachfolgend den einzigartigen Standort des Dritten Sektors als Bindeglied zwischen den idealtypischen Polen Staat (öffentlichen Organisationen) und Markt (privatwirtschaftlichen Organisationen). Diese Brückenfunktion unterstreicht den enormen wirtschaftlichen und sozialen Wert von Non-Profit-Organisationen für moderne Gesellschaftssysteme (vgl. Eschenbach 1998, S. 3).

² Die Bundeszentrale für politische Bildung beschreibt den Dritten Sektor als „[...] einen gesellschaftlichen Bereich, der durch ein Neben- und Miteinander von Marktmechanismus, staatlicher Steuerung und Leistung und gemeinschaftlicher bzw. familiärer Arbeit geprägt ist, in dem jedoch keiner dieser Mechanismen eindeutig vorherrscht“ (Schubert, Klein 2011, Seitenangabe nicht möglich).



(Abb. 2: Das Drei-Sektoren-Modell in Anlehnung an Schuhen 2002 in Helmig, Boenigk 2012, S. 6)

Nachdem sozialwissenschaftlichen Verständnis wird die Gesamtheit aller Organisationen in drei Sektoren unterteilt. Die staatlich geregelten Regierungen, Parlamente und Verwaltungen repräsentieren den sogenannten ersten Sektor (Staat). Die privaten, gewinnorientierten Unternehmen, welche originär dem Wettbewerbsmechanismus unterliegen symbolisieren den zweiten Sektor Markt. Der Sektor zwischen Staat und Markt wird als Dritter Sektor bezeichnet, da es weder in erster Linie um Gewinn noch um eine hoheitliche Verwaltung geht. Die Non-Profit-Organisationen gehören somit dem Dritten Sektor an. Das Schaubild lässt ein erstes konstitutives Merkmal von Non-Profit-Organisationen schlussfolgern. Da NPOs demzufolge weder aus staatlichen Aktivitäten des ersten öffentlichen Sektors, noch aus den wirtschaftlichen Interessen des Marktes hervorgehen, haben sie ihren Ursprung im gemeinnützigen Engagement ihrer Mitglieder und in ihrer Mission (vgl. Bauer, Sander, Arx 2010, S. 39). Infolgedessen werden NPOs auch als „missionsgetriebene Unternehmen“ (Schneider, Minnig, Freiburghaus 2007, S. 17) betitelt, die durch eine unverkennbare Werteorientierung geprägt sind und sich aus sozialer, ökologischer, ethischer und/oder religiöser Natur heraus konstituieren.

Beim Thema Finanzierung unterscheiden sich Non-Profit-Organisationen deutlich von gewinnorientierten Unternehmen. Es lassen sich grundsätzlich drei Finanzierungsquellen von NPOs differenzieren. Dabei ist zwischen öffentlichen Zuwendungen (z.B.: Subventionen, Leistungsverträge des Staates), Spendeneinnahmen durch Privatpersonen und Unternehmen sowie den selbsterwirtschafteten Einnahmen und Markterlösen (bspw. durch Mitgliederbeiträge, Zinserträge aus Vermögensanlagen und/oder den Verkauf von Dienstleistungen) zu differenzieren (vgl. Littich, Schober 2013, S. 290). Im Zuge dessen

sollte bereits deutlich geworden sein, dass Non-Profit-Organisationen in erster Linie nicht von dem Ziel geleitet werden, Gewinne und Erträge zu generieren. Dieser Umstand jedoch hat nicht zur Folge, dass nicht-gewinnorientierte Organisationen grundsätzlich kein finanzielles Plus erwirtschaften dürfen beziehungsweise können (vgl. Schneider, Minnig, Freiburghaus 2007, S. 17). Vielmehr zeichnet sich der Non-Profit-Sektor durch organisationale Spezifika hinsichtlich der Gewinnverwendung aus. Finanzielle Mehreinnahmen dürfen beispielsweise nicht an Eigentümer und/oder Mitglieder ausgeschüttet werden. Getragen von der Missionsorientierung werden generierte Einnahmen ausschließlich zum Zwecke der Organisation frequentiert (vgl. Meyer, Simsa 2013a, S. 8). Brinkmann fasst diese Komplexität zusammen, in dem er NPOs als zwar privatrechtlich verfasst, aber gemeinnützig ausgerichtet (juristischer Gemeinnützigkeitsstatus) beschreibt (vgl. Brinkmann 2010, S. 61). Abstrahierend lässt sich konstatieren, dass der Ausdruck „no profit“ schließlich einer sinngemäßen Definition als auch der Praxis vieler NPOs grundlegend widerspricht.

Das Ziel von NPOs besteht in der Befriedigung und Sicherung spezifischer sozialer (und gesundheitlicher) Bedürfnisse auf rechtlicher Grundlage bzw. im Auftrag des Gesetzgebers. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen Non-Profit-Organisationen Arbeitskräfte, betriebliche Mittel und Finanzquellen, die es zu beschaffen und einzusetzen gilt. NPOs stehen unter dem besonderen Legitimationsdruck, eine bestmögliche Zweckerfüllung mit geringstmöglichen Kosten nachzuweisen. Somit müssen auch soziale Organisationen ihre Leistungen und Ziele an festgelegten Maßstäben messen. Die Diskussion rund um das Thema Erfolgsmessung wird seit einigen Jahren kontrovers geführt. Teilweise ist im Zusammenhang dessen abzuleiten, dass NPOs nicht an Formalzielen, wie Gewinn oder Umsatz, sondern in erster Linie an Sachzielen, aus der Mission heraus, gemessen werden. Helmig und Boenigk folgen der gegenteiligen Haltung, dass „die erfolgreiche Finanzierung der Tätigkeiten selbstredend ein wichtiges Erfolgsmaß ist und es im Kern um eine Kontrolle aller definierten Ziele der Organisation geht“ (Helmig, Boenigk 2012, S. 94). Dieser Auffassung folgend können vier Dimensionen des Erfolges in NPOs differenziert werden, sodass je nach individueller Zielfestlegung Erfolg kontrolliert und gemessen werden kann:

- (1) Finanzielle Performance (z.B.: Einnahmen und Ausgaben)
- (2) Markt Performance (z.B.: Stellung am Markt, Auslastungsquote)
- (3) Stakeholder Performance (z.B.: Bindung von Kunden, Spendern, freiwillig und ehrenamtlich Tätigen, Nutzerzufriedenheit)
- (4) Social Value (Mission) Performance (z.B.: Beitrag der NPO zu globalen Zielen)

Auf Grundlage einer Befragung von 304 Non-Profit-Organisationen aus dem Sozialbereich kommt Greiling zu dem Ergebnis, dass in der Praxis eine Rangfolge der Kriterien erkennbar wird. Demnach stellen die Faktoren „Markt Performance“ und „Stakeholder Performance“ besonders gewichtige Größen dar, während die finanziellen Kennzahlen lediglich im Mittelfeld der Wertigkeit rangieren (vgl. Greiling in Helmig, Boenigk 2012, S. 94). Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten, Erfolg in NPOs zu messen, ist es Teil der Führungsaufgabe, diese vorhandenen Größen zu verknüpfen und ein individuelles Erfolgssystem abzuleiten. Dabei wird heute in der Praxis im Rahmen der Unternehmenssteuerung beispielsweise auf Instrumente aus der Betriebswirtschaft, wie die Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell es sind, zurückgegriffen, da „in deren Konzeption die multidimensionale Ergebnismessung integraler Bestandteil ist“ (Helmig, Boenigk 2012, S. 94). Abschließend lassen sich folgende, hervorzuhebende Merkmale von NPOs zusammenfassen:

- Sie haben ihren Ursprung im gemeinnützigen Engagement ihrer Mitglieder (missionsgetriebene Organisationen).
- NPOs sind durch eine formelle Struktur geprägt.
- Es werden spezifische Leistungen, einem gesellschaftlichen Auftrag folgend, erbracht (Sachziel-Dominanz).
- NPOs haben eine eigenständige Verwaltung und Rechtsform.
- Gewinne werden ausschließlich zweckdienlich verwendet.
- Freiwilligkeit, sei es in Form von ehrenamtlicher Arbeit, freiwilliger Mitgliedschaft oder freiwilliger Übertragung finanzieller Mittel (Geld oder sonstige Spenden) kennzeichnet NPOs (vgl. Meyer, Simsa 2013a, S. 5).

Meyer und Simsa pointieren, dass die aufgezeigten Merkmale nur bedingt zu praktikablen Trennlinien zwischen Non-Profit-Organisationen und profitorientierten Organisationsformen führen. Bei einem regionalen Fussballverein beispielsweise können alle Kriterien zutreffen, während in einem Ordenskrankenhaus der Aspekt der Freiwilligkeit lediglich über die Mitgliedschaft im Trägerverein repräsentiert wird. Dennoch verifiziert der skizzierte Merkmalskatalog, dass der Non-Profit-Sektor durch eine frappierende Vielfalt gekennzeichnet ist (vgl. Meyer, Simsa 2013, S. 9). Ferner legen die Ausführungen zur Standortbestimmung der Non-Profit-Organisationen nahe, dass die Sphären „Soziales“ und „Wirtschaft“ bei der Betrachtung grundsätzlich nicht strikt voneinander getrennt werden können. Das Management von NPOs erfordert einen

spezifischen Steuerungsansatz, der die Besonderheiten dieser Organisationen aufgreift. Der Einzug betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente in der Sozialen Arbeit ist auf eine seit Jahren sich abzeichnende Ökonomisierung sozialer Dienste zurückzuführen. Die Autorin schließt sich Galuske an, der für die Ökonomisierungsdebatte grundsätzlich konstatiert: „[...]dass sie eben nicht primär durch die Intention einer Steigerung der professionellen Qualität sozialpädagogischer Angebote ausgelöst und bestimmt wurde, sondern vielmehr ein Folgeeffekt der finanziellen Engpässe des Systems sozialer Sicherung im allgemeinen und personenbezogener sozialer Dienste im speziellen ist“ (Galuske 2001, S. 312). Aus diesem Grund soll es im Folgenden nicht darum gehen, die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit als neues Paradigma grundsätzlich darzustellen und/oder kritisch zu diskutieren, sondern die spezifischen Ursachen und Umsetzungsschritte darzustellen, um abstrahierend die praxisrelevanten Auswirkungen auf die Steuerungsanforderungen in Non-Profit-Organisationen ableiten zu können.

2.2 Die Ökonomisierung Sozialer Dienste

Die Globalisierung und der Umbruch der Europäischen Gemeinschaft (Europäisierung), der demografische Wandel und die Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft führten dazu, dass sich neue hybride Strukturen zwischen den Sektoren Staat, Markt und NPOs herausbildeten (vgl. Wöhrle 2013, S. 194). In den 1990er Jahren wurde nicht nur das Wohlfahrtssystem sondern auch das Steuerungsmodell öffentlicher Verwaltungen grundlegend umstrukturiert. Die Vermarktlichung des Sozialstaates vollzieht sich in den wie folgt dargestellten drei Dimensionen:

- (1) die interne Vermarktlichung (durch Schaffung von Wohlfahrtsmärkten)
 - (2) die externe Vermarktlichung (Sozialstaaten werden untereinander zu Wettbewerbern)
 - (3) die subjektbezogene Vermarktlichung (die Erziehung zur Marktlichkeit)
- (vgl. Buestrich, Wohlfahrt 2008, S. 1)

Nach dem Vorbild der gesetzlichen Pflegeversicherung wird durch die interne Vermarktlichung der Versuch unternommen, die Trägerlandschaft sozialer Dienste zu pluralisieren (vgl. Buestrich, Wohlfahrt 2008, S. 1). Um mehr Konkurrenz zwischen den Trägern zu initiieren, wurden im Jahr 1994 mit der Neufassung von § 93 BSHG erstmals

Wirtschaftlichkeitsregeln für die Träger von sozialen Einrichtungen formuliert, die seither mehrfach (in den Jahren 1996 und 1999) konkretisiert und ergänzt wurden. Mit der Neufassung von § 93 BSHG (Leistungsvereinbarungen) im Jahr 1990 und den §§ 78a-78g KJHG (Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung) gibt es nach der Sozialgesetzgebung keine freien Träger mehr, sondern ausschließlich Leistungserbringer. Zur Konstituierung der forcierten Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wird das sogenannte Kontraktmanagement, als zentrales Steuerungsinstrument zwischen Kostenträger und Leistungserbringer, eingeführt. Kontrakte sind als eine Art Zielvereinbarungen zu verstehen. Hauptziel des Kontraktmanagements ist es, durch Wettbewerb und Ökonomisierung die Leistungsreserven bei den Leistungserbringern (Anbietern) freizusetzen und die Kosten der sozialen Dienstleistungserbringung insgesamt zu senken. Demnach werden öffentliche Aufgaben auf Grundlage von Verträgen an frei-gemeinnützige Träger übertragen. Es werden dabei nicht nur „Leistungen und darauf bezogene Preise, sondern auch Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungen sowie Maßnahmen zur Gewährleistung der Qualität“ (Buestrich, Wohlfahrt 2008, S. 1) beschlossen. Mit dem Ziel durch Leistungs- und Kostenvergleiche eine Markttransparenz zu schaffen, sollen öffentlich finanzierte bzw. den Klienten zugängliche Angebote gesteuert werden.

Beschleunigt wird diese Entwicklung im Rahmen externer Vermarktlichung durch die Einführung des neuen Steuerungsmodells (NSM). Der sozialpolitische Wandel forciert den Umbau von der Behörde hin zum Dienstleistungsunternehmen. Unter Rückgriff auf privatwirtschaftliche Instrumente nimmt sich das NSM zum Ziel, neue über Kontrakte gesteuerte, dezentrale Führungs- und Organisationsstrukturen zu schaffen, outputorientierte (ergebnisbezogene) Steuerung auf Grundlage spezifischer Ziele zu gewährleisten, Berichtswesen und Leistungskennzahlen durch Kontrakte zu regulieren sowie Personal mittels Zielvereinbarungen zu mehr Leistung anzuspornen. Zur Erreichung dieser Ziele baut das neue Modell grundsätzlich auf folgende Steuerungsinstrumente auf:

- Dezentrale Ressourcenverantwortung
- Kontraktmanagement
- Budgetierung
- Controlling (vgl. Brinkmann 2010, S. 100-104).

Durch die modifizierten, sozialstaatlichen Zielsetzungen ist im Kontext subjektbezogener Vermarktlichung auch die staatliche Definition des Hilfebedarfs und der damit

verbundenen Rolle des Hilfeempfängers betroffen. Nach dem Modell des aktivierenden Sozialstaates wird der Klient mittels Casemanagement ab sofort durch die zahlreichen Säulen des Versorgungssystems geleitet. Die Arbeitsmarktpolitik nach „Hartz“ stellt in Bezug darauf beispielsweise eine Vorreiterrolle dar.

Neben der Vermarktlichung des Sozialstaates stellt auch die prekäre finanzielle Lage öffentlicher Haushalte (insbesondere in Deutschland auf der Ebene der Kommunen erkennbar) eine weitere zu berücksichtigende Entwicklung dar (vgl. Meyer, Simsa 2013b, S. 511). Aufgrund der schwierigen Situation der öffentlichen Haushalte stehen Non-Profit-Organisationen vor der Bewältigung der Aufgabe, höhere Bedarfe an sozialen Leistungen trotz gleichbleibender bzw. teilweise rückläufiger Finanzierungen durch die öffentliche Hand zu decken (Meyer, Simsa 2013b, S. 513).

Welche Auswirkungen ergeben sich auf die Leistungserbringer?

Durch das Kontraktmanagement steigen die Anforderungen an die administrativen Aufgaben in den Organisationen des Non-Profit-Sektors und mit der Erstellung von Leistungsverträgen gleichermaßen ein Bündel an Risiken. Bei den Vergabeverfahren durch die öffentlichen Auftraggeber, teilweise europaweit, wachsen die Planungsrisiken für die frei-gemeinnützigen Träger, sodass sich auch Non-Profit-Organisationen der Gefahr gegenübersehen, ihre ursprüngliche Identität bei der Bewältigung wirtschaftlicher Risiken zu verlieren (vgl. Brinkmann 2010, S. 102). Erschwerend hinzu kommt, dass Vertragszusagen durch die öffentlichen Trägerschaften zunehmend spontaner und weniger planbar für die Organisationen werden. Durch die geschilderten Anforderungen an Organisationen des Dritten Sektors ist ein Trend von Deregulierung und Privatisierung sozialer Aufgaben zu beobachten. Die Analyse des OECD in 2010 von makroökonomischen Daten zufolge ist in Deutschland der Anteil der Sozialausgaben am BIP (Sozialquote) trotz krisenbedingt höherem Bedarf an sozialen Leistungen von 26,6% auf 25,2 % gesunken. Meyer und Simsa sprechen von einer „schleichenden Erosion sozialer Stabilität“ (Meyer, Simsa 2013b, S. 513). Organisationen des Dritten Sektors sehen sich aufgrund dessen zunehmend privat-kommerzieller Konkurrenz gegenüber und sind damit aufgefordert, Leistungsangebote in erster Linie unter dem Aspekt der Kostengünstigkeit zu entwickeln. Daraus entsteht die Gefahr, wie auch Brinkmann schon konstatierte, dass NPOs zum verlängerten Arm staatlicher Leistungserstellung werden (vgl. Meyer, Simsa 2013b, S. 512).

Die Steuerungsanforderungen des NSM und die daraus resultierende Notwendigkeit der Reorganisation innerbetrieblicher Arbeitsabläufe wirken sich auf die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation von NPOs aus. Besonders betroffen davon ist der

Personalbereich. Die Qualität sozialer Dienstleistung ist stark vom persönlichen Verhältnis zwischen Dienstleister und Nutzer abhängig. Zugleich macht die Personenzentriertheit aus betriebswirtschaftlicher Perspektive auch die Ambivalenz des Personalwesens deutlich: „Er ist zentraler fachlicher Erfolgs- und zugleich wesentlicher betriebswirtschaftlicher "Kostenfaktor" (Buestrich, Wohlfahrt 2008, S. 1). In der Folge setzen betriebswirtschaftliche Reorganisationskonzepte gezielt durch Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung und Entlohnungsbedingungen an die Effektivierung und Effizienzsteigerung der Einsatzbedingungen des Personals an. Um verfügbare personale Ressourcen bestmöglich auszuschöpfen, werden Aufgabenfelder ausgedehnt und zugleich Personal ausgedünnt, sodass in der Praxis ein Trend von Flexibilisierung zu beobachten ist. Neben der Befristung einer abnehmenden Zahl von Voll- und dem gleichzeitigen Anstieg von Teilzeitstellen stellt auch die Einführung atypischer, teilweise prekärer Beschäftigungsformen (geringfügige Beschäftigung in Minijobs, auf Basis von Honorarverträgen, projektbezogene Arbeitsverträge etc.) ein negativ zu bewertende Auswirkung der Reorganisation dar (vgl. Meyer, Simsa 2013b, S. 514). Hervorgerufen durch häufige Mitarbeiterwechsel und starke Fluktuationsraten in den Organisationen entstehen diskontinuierliche Arbeitsbezüge was wiederum für die Qualität sozialer Dienstleistungen im Sinne einer interaktiven face-to-face-Leistung zwischen Helfer und Hilfeempfänger äußerst problematisch zu bewerten ist. Für die Beschäftigten zeichnet sich die Entwicklung zusammenfassend recht deutlich ab: „Der international zu beobachtende Trend von stetig steigenden professionellen Anforderungen an die soziale Dienstleistungserbringung - ablesbar etwa an einer fortschreitenden Akademisierung sozialer Berufe - bei gleichzeitig sinkenden Einkommen, kennzeichnet auch den deutschen Entwicklungspfad in die Sozialwirtschaft“ (Buestrich, Wohlfahrt 2008, S.1). Die Auswirkungen des zunehmenden Problem- und Ökonomisierungsdruck insbesondere auf den Personalbereich leistet der Frage nach zukunftsfähigen und effizienten Personalführungsmodellen Vorschub.

2.3 Funktionen von Personalführung in Organisationen

Dr. Rolf Wunderer, Gründer des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen beschreibt Führung „als Sammelbegriff für Interaktionsprozesse [...], in denen eine absichtliche Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt“ (Wunderer, Grunwald 1980 in Wegge 2004, S. 98). Der Terminus Führung

impliziert die Befähigung der Führungsperson, durch die Nutzung von personen- und gruppenbezogenen Dynamiken intentionale soziale Einflussnahme im Rahmen der Unternehmensführung, des Personalmanagements und der personalen Führung auf Interaktionsprozesse innerhalb der Organisation vornehmen zu können (vgl. Rosenstiel, Molt, Rüttinger 2005, S. 311). Durch die Unternehmensführung im Ersten werden alle organisationalen Strukturen möglichst so gesteuert, dass sie einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten. Das Personalmanagement im Zweiten beinhaltet die Koordination aller humanen Ressourcen in Organisation (z.B.: Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalcontrolling) (vgl. Wegge 2004, S. 98). Im Rahmen von Unternehmensführung und Personalmanagement werden strukturelle Gegebenheiten in der Organisation genutzt, um das Handeln der Mitarbeiter auf die entsprechenden Unternehmensziele auszurichten.

Neben der Unternehmensführung und dem Personalmanagement ist Personalführung in Organisation an anderer Stelle zu verorten. Darunter kann die direkte Interaktion zwischen einem oder mehreren Führenden oder einem und mehreren Geführten verstanden werden, welche durch den Arbeits- und Organisationspsychologen Jürgen Wegge als wechselseitig und in der Regel nicht symmetrisch verlaufend beschrieben wird (vgl. Wegge 2004, S. 98). Schlussfolgernd geht es bei der Personalführung um die direkte personale Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitenden.

Welche konkrete Funktionen und Aufgaben ergeben sich für die Personalarbeit in der Organisation?

Organisationen können im institutionellen Sinn als Personenzusammenschlüsse zur Erreichung spezifischer Zielstellungen definiert werden. Die besondere Wirkung einer Organisation wird durch die Prinzipien von Arbeitsteilung und Koordination entfaltet. Sie können komplexe und andauernde Problemstellungen lösen, indem sie die Möglichkeit haben, Aufgaben in Teilaufgaben aufzuspalten und entsprechend zu koordinieren. Andererseits symbolisieren Organisationen im instrumentellen Sinn verfestigte Gefüge von Regelungen zur Steuerung des Leistungserstellungsprozesses (vgl. Schreyögg 2003, S. 12). Demzufolge soll das Verhalten von Organisationsmitgliedern mithilfe der in eine bestimmte Richtung gelenkt und somit vorhersagbar gemacht werden. Indem diese Regelungen definieren, welche Verhaltensweisen in Organisationen erwünscht und welche unerwünscht sind, stellen sie eine Formulierung von Verhaltenserwartungen dar (vgl. Schreyögg 2003, S. 11-12).

Die Organisation ist nicht an bestimmte Personen gebunden und versucht für eine Vielzahl erfahrungsgemäß eintretender oder zukünftig möglicher Bedingungen mit

möglichst lang andauernder Gültigkeit präsituativ zu steuern. Sie richtet sich von der einzelnen Person abstrahierend an Stellen und auf ein erwartetes Verhalten. Die Wirkungen gehen damit über einzelne Situationen und Organisationsmitglieder hinaus. Personalführung hingegen ist an konkrete Personen gebunden und muss in der Lage sein, auf verschiedene Kontexte reagieren zu können und/ oder antizipierte Zustände zu verstärken und/oder Unerwünschte zu vermeiden. Sie ist durch eine situative Steuerung gekennzeichnet, welche versucht zeitnah „unter jeweils konkreten situationalen Bedingungen eine Steuerung bezogen auf den jeweiligen Einzelfall zu erreichen“ (Weibler 2012, S. 94). Organisation und Personalführung können demnach als zwei unterschiedliche Versuche der Fremdsteuerung verstanden werden, das Verhalten von Personen zielgerichtet zu steuern. Ungelöst bleibt bisher die Frage, aus welchen Gründen Personalführung in Organisationen als Erfolgsfaktor bewertet wird?

Stützt man sich auf die vorangegangenen Definitionsversuche zum Organisationsbegriff, so lässt sich in der Retrospektive feststellen, dass Organisationen eigentlich für sich den Anspruch erheben, Strukturen und Regelung so zu koordinieren, dass ein reibungsloser Ablauf zur Erreichung der Organisationsziele gewährleistet sein sollte. Personalführung kann dann also nur von Bedeutung sein, wenn dieser Versuch misslingt. Folgende Gründe dafür werden in der einschlägigen Literatur als „Probleme der organisationalen Steuerungslogik“ (Weibler 2012, S. 94) bezeichnet:

→ Organisationen sind nicht zu jedem Zeitpunkt allumfassend informiert, um präventiv mögliche Konsequenzen aus der engen Verflochtenheit mit ihrer Umwelt zu bestimmen.

→ Es ist eine Utopie, für alle Eventualitäten Vorkehrungen zu treffen und Ressourcen aufzubringen.

→ Es stellen sich ungeplante Leistungsunterschiede ein, weil Organisationen die Handlungen von Organisationsmitgliedern steuern, ohne die Personen im Voraus zu kennen.

→ Individuelle Ziele der Organisationsmitglieder können die organisationalen Ziele behindern oder gar konterkarieren. Organisationen sehen sich Leistungsschwankungen einzelner Personen ausgesetzt. „Vor allem kann ein für die Existenzsicherung und die Zielerreichung von Organisationen produktives Verhalten nicht durch ausschließliche Selbststeuerung und Selbstkontrolle erwartet werden.“ (Weibler 2012, S. 95)

→ Des Weiteren bleibt zu berücksichtigen, dass Organisationen soziale Gebilde sind, in welchen Menschen über lange Zeiträume an der Erfüllung einer Aufgabe arbeiten. Persönliche Ziele Einzelner unterscheiden sich von derer Anderer. Diese

Herausforderung kann durch Organisation allein nicht bewältigt werden (vgl. Weibler 2012, S. 95). Eine Kongruenz von individuellen und organisationalen Zielen sowie des organisational erwartet und individuell tatsächlich gezeigten Verhaltens ist infolgedessen nicht gesichert. Diese Deckungsgleichheit ist wiederum notwendig, um das Erreichen der Organisationsziele zu sichern (vgl. Weibler 2012, S. 95). Mittels Personalführung kann in dieses Spannungsfeld zwischen Organisation und Individuum eingegriffen werden. Personalführung als Managementfunktion dient in Folge dessen der „methodisch verfeinerten Komplexitätsbewältigung“ (Lotmar, Tondeur 1993, S. 26) und stellt somit einen wesentlichen Faktor für den Erfolg der Organisation dar.

2.4 Besonderheiten der Personalführung in Non-Profit-Organisationen

Die NPO-spezifische Führungsforschung geht generell von einer großen Bedeutung von Personalführung als Erfolgsfaktor für NPOs aus. Neueste Untersuchungen zeigen, dass charismatische Führungskräfte sowohl Richtung als auch Performance der Organisation maßgeblich beeinflussen. Als Quintessenz ihrer empirischen Untersuchungen charakterisieren Hermann und Heimovics die Geschäftsführung und Führungspersonen auf der Ebene des mittleren Managements als die wichtigsten Einflussfaktoren in Bezug auf Effektivität. Der Einfluss von Vorständen, die in der Regel ehrenamtlich tätig sind, fällt hingegen geringer aus (vgl. Hermann, Heimovics 1994 in Simsa, Steyrer 2013, S. 360). Die wissenschaftliche Vertiefung über den Einfluss des mittleren Managements scheint noch in den Kinderschuhen zu stecken.

Gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Organisationen weisen Institutionen des Non-Profit-Sektors einige führungsrelevante Besonderheiten auf, welche sich teilweise aus den bereits vorgestellten Überlegungen ableiten lassen oder in der theoretischen Begründung schon als Bestandteil der Definition vorgestellt wurden. Bislang hat Personalmanagement und Personalführung in Organisationen Sozialer Arbeit wenig Berücksichtigung erfahren, sodass nun „eine Professionalisierung i.S. des ‚Nachholbedarfes‘ stattfindet“ (Friedrich 2010, S. 10), was vermutlich darauf zurückzuführen sei, dass Beschäftigte im Non-Profit-Sektor ihr Handeln vor dem Hintergrund der Missionsorientierung in erster Linie auf die Lebenswelten der Klienten ausrichten (vgl. Albert 2006, S. 26). Wie bereits erörtert werden konnte, gewinnt das Thema Personalführung im Sozialsektor dennoch zunehmend an Bedeutung (vgl. Friedrich 2010, S. 9). Zum Einen stellen der hohe Personalkostenanteil und zum Anderen der enorme Einfluss der Mitarbeitenden auf die Qualität der Leistungen konstitutive

Parameter dar. Beide Faktoren haben eine signifikante Wirkung auf den Erfolgsstatus von Non-Profit-Organisationen. Aufgrund der wachsenden Wettbewerbsstrukturen im Non-Profit-Sektor werden vor allem die Suche, die Auswahl und die Bindung von MitarbeiterInnen zu Schlüsselprozessen des Organisationserfolgs.

Die Besonderheiten der Personalführung in Non-Profit-Organisationen gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Organisationen ist somit zunächst in der speziellen Missions- und Werteorientierung begründet, welche sich in den komplexen Motivstrukturen der Organisationsmitglieder manifestiert (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 129). So lässt sich konstatieren, dass Beschäftigte im Non-Profit-Sektor überwiegend intrinsisch motiviert und werteorientiert sind, weshalb deren Arbeitsverhalten, weniger als es in Profitorganisationen der Fall ist, durch materielle Anreize gesteuert werden kann (vgl. Friedrich 2010, S. 11). Die Mehrzahl empirischer Studien deutet darauf hin, dass die Gehälter im Non-Profit-Sektor im Schnitt niedriger sind. Diese Befunde zeigen jedoch auch, dass Beschäftigte zur finanziellen Kompensation auch eher bereit sind, auf monetäre Anreize zu verzichten, wenn sie sich im hohem Maße mit dem Zweck der Organisation verbunden fühlen bzw. sich mit der Werteorientierung identifizieren und somit nicht-monetäre Entlohnung aus ihrer Arbeit ziehen. Auch diesbezüglich zeigt sich, dass die intrinsische Motivation einen sehr großen Wert für das Funktionieren der Organisation hat. Für das Führungshandeln hat dies zur Folge, dass dieses primär auf Werte bzw. ethische Prinzipien ausgerichtet ist, sodass der Wunsch dominiert, positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 125). Führungskräfte stehen parallel dazu vor der Aufgabe, finanzielle Ressourcen zu sichern, eine erfolgsorientierte Budgetgestaltung zu gewährleisten und operative Kennzahlen zu spezifizieren (vgl. Simsa, Steyrer 2013, S. 361). An dieser Stelle wird ein Führungsdilemma im „Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie“ (Seibel 2002 in Siebart 2006, S. 79) erkennbar. Nicht überraschend ist daher der empirische Befund, dass sich Führungskräfte im Non-Profit-Sektor in ihrer Rolle oftmals nicht wohl fühlen, da diese komplexen Anforderungen als besonders anstrengend erlebt werden. Eine quantitative Befragung von fast 2000 Führungskräften nennt als besonders stresshaft erlebte Faktoren die Interaktion mit Vorständen und Geldgebern sowie die mangelnde Unterstützung in der Führungsrolle. Die Studie dokumentiert schließlich die Notwendigkeit, die Führungskräfteentwicklung und -unterstützung auszubauen (Bell 2006 in Simsa, Steyrer 2013, S. 361).

Darüber hinaus werden führungsrelevante Besonderheiten auch im Zusammenspiel von Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und freiwillig Tätigen deutlich. Die Zusammenarbeit der finanziell bezahlten Hauptamtlichen und der nicht monetär belohnten, nebenamtlichen

Mitarbeiter (ehrenamtlich und freiwillig Tätige) in einer Organisation führt schneller zu Konflikten, die es im Rahmen von Personalführung durch die direkte Interaktion zu lösen gilt. Dazu „bedarf es einer engen Abstimmung und einer exzellenten Kommunikation zwischen diesen verschiedenen Personalkategorien, sowie einem gewissen Grad an Formalisierung“ (Helmig, Boenigk 2012, S. 129).

Zudem zeichnen sich NPOs aufgrund wachsender Internationalisierung durch ein „multidimensionales Zielsystem“ (Siebart 2006, S. 79) aus, welches sich primär aus global formulierten Zielsetzungen konstituiert, die in der Praxis in der Regel nur begrenzt operationalisierbar sind. In Folge dessen existieren oftmals keine praktikablen Parameter zur Erfolgsmessung, insbesondere wenn es um die Messung der Social Value Performance geht. Im Weiteren führt die demografische Entwicklung, als gesellschaftlicher Einflussfaktor, sukzessive zu langfristigem Arbeits- und Fachkräftemangel in einigen Arbeitsfeldern des Sozialsektors (z.B.: Pflegebereich). Neben der allgemeinen Personalgewinnung müssen somit auch zielgerichtete Strategien zur Bindung von MitarbeiterInnen, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund entwickelt und entsprechend wirkungsvolle Maßnahmen in die Praxis integriert werden. Kontinuierliche Potenzialbeurteilungen und Personalentwicklungsmaßnahmen formen ergänzende Arbeitsschwerpunkte für die Personalarbeit in NPOs. Friedrich (vgl. 2010, S. 9-13) zählt zusammenfassend neben einer Zukunfts- und Zielorientierung (z.B.: Implementierung von Planungs- und Controllingssystemen) ebenso eine Effektivitäts- und Effizienzausrichtung (d.h. Entfaltung möglichst großer Wirkung unter Einsatz möglichst geringer Ressourcen) zu den existenzsichernden Entwicklungsrichtungen erfolgsorientierter NPOs.

Schlussfolgernd wurde in diesem Kapitel deutlich, dass die Ökonomisierung Sozialer Dienste im Kontext struktureller Besonderheiten und sich wandelnder gesellschaftlicher Strukturen Führungskräfte in ihrem Handeln vor besondere und vielschichtige Herausforderungen stellt. Insbesondere im Personalbereich vollzieht sich die Entwicklung, dass Beschäftigungsverhältnisse aufgrund höherer Planungsrisiken und Wettbewerbsstrukturen zwischen den freien Trägern der Sozialwirtschaft zunehmend flexibilisiert werden, sodass die Qualität der Dienstleistung in Gefahr gerät, unter den sinkenden Arbeitsbezügen und steigenden Fluktuationsraten zu leiden. Da NPOs als missionsgetriebene Unternehmen personenbezogene Dienstleistungen erbringen, stellt die langfristige Bindung des Personals eine zentrale Führungsaufgabe dar, da diese maßgeblich Einfluss auf die wirtschaftliche und qualitative Erfolgsmessung in Non-Profit-Organisationen nimmt. Im Kontext dessen ergibt sich die Frage, welche Potenziale das organisationspsychologische Konzept des Commitment integriert und bereit hält?

3. Commitment mit Organisationen

Betriebswirtschaftliche Denkmodelle, ökonomische Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen bestimmen zunehmend die institutionellen Strukturen von Non-Profit-Organisationen. Mehr Zielkontrolle in der Sozialen Arbeit ist eine sinnvolle Perspektive, die neben der Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente auf der Ebene der Unternehmensführung gleichwohl eine stärkere Fokussierung auf die strategische Personalführung in NPOs erforderlich macht. Das Gefühl von Mitarbeitern an ihre Organisation gebunden zu sein, gewinnt in Zeiten großer Veränderungen durch Globalisierung und Teilzeitarbeit zunehmend an Bedeutung.

Das anschließende Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche Effekte Commitment im Allgemeinen in Organisation entfalten kann und welche Bedeutung es im Besonderen für den Non-Profit-Sektor unter Berücksichtigung der vorab dargestellten institutionellen Spezifika und gesellschaftlichen Entwicklungen bereithält. Auf Grundlage wissenschaftlich-theoretischer Befunde soll im Ersten der Versuch unternommen, die Begrifflichkeit generell zu übersetzen und die verschiedenen Ausprägungen zu definieren.

3.1 Begriffserklärung

„Organisationales Commitment oder synonym Organisationbindung beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation oder Teilen der Organisation (z.B. der Abteilung oder Arbeitsgruppe) zugehörig und verbunden fühlen.“ (Dick 2004, S. 3).

Aus dem Englischen übersetzt, heißt Commitment so viel wie `Selbstverpflichtung` oder `freiwillige Bindung`. Karl Gruber konstatiert, dass es im Deutschen keine Übersetzung zu geben scheint, welche eine sinngemäÙere Deutung ermöglicht. Aus diesem Grund soll der Anglizismus fortföhrend verwendet werden. Wie bereits die Übersetzung verdeutlicht, geht es um Freiwilligkeit, um Entfaltung und um eine Verpflichtung bzw. Bindung. Übertragen auf den Berufsalltag bedeutet dies, dass Mitarbeitern ein HöchstmaÙ an eigenen Freiräumen zugebilligt wird. Dick, Psychologe und Senior Lecturer an der Aston Business School, verweist auf die derzeit bekanntesten Konzepte von Allen und Meyer (1990), wonach sich Commitment in drei Komponenten unterteilen lässt. Das sogenannte affektive Commitment beschreibt „die emotionale Bindung an die Organisation“ (Dick 2004, S. 3). Bei einem hohen affektiven Commitment hat die Organisation für den

Einzelnen eine große Bedeutung auf persönlicher Ebene. Die Mitarbeiter fühlen sich ihr zugehörig, sodass sie auch zukünftig ein Teil der Organisation sein wollen. Das normative Commitment hingegen konstituiert sich aus moralisch und/ oder ethischen Gefühlen. (z.B.: „Der Betrieb hat mir mein Studium finanziert.“ oder „Mein Chef hat mich immer unterstützt, ich darf ihn nicht enttäuschen.“) (vgl. Dick 2004, S. 4). Das fortsetzungsbezogene Commitment, als drittes zu benennendes Konzept formuliert, dass Commitment aus der Angst heraus, etwas verlieren zu können, entsteht (z. B.: der Verlust einer gewonnen Position, sozialer Beziehungen).

Schlussfolgernd kann interpretiert werden, dass Personen mit affektivem Commitment in der Organisation bleiben „wollen“, Personen mit normativen Commitment bleiben, weil sie glauben, dass sie es „sollten“ und Personen mit fortsetzungsbezogenem Commitment bleiben, weil sie es „müssen“.

Meyer und Allen konstatieren dennoch, dass jedes der Komponenten MitarbeiterInnen an die Organisation auf ihre Art bindet. Beschäftigte mit ausgeprägten affektiven Commitment jedoch zeigen durch die starken, emotionalen Bindungen größere, positive Effekte hinsichtlich ihrer arbeitsbezogenen Einstellungen (vgl. Meyer, Allen 1997, S. 26-29). Aus diesem Grund wird fortwährend ausschließlich von affektivem Commitment gesprochen.

Commitment-fördernde Maßnahmen und Instrumente im Rahmen von Personalführung sind nur dann erfolgreich, wenn sie „neben aktiven Gestaltungsmöglichkeiten auch eine verlässliche Vision von der Zukunft vermitteln“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2). Diese Vision sollte Mitarbeitenden auch die Sicherheit vermitteln, dass deren Arbeit langfristig in Organisation benötigt wird. Insbesondere in Non-Profit-Organisationen können Führungskräfte diese Rückversicherung oftmals nicht geben. An dieser Stelle bleibt jedoch zu konstatieren, dass es ohne diese Rückversicherung nicht gelingen wird, die Beschäftigten langfristig zu motivieren und zu binden (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2).

Die Herausbildung von Commitment ist als ein Prozess zu deuten und verläuft graduell. Ist Commitment einmal herausgebildet und gefestigt, kann dieses als relativ andauernd beobachtet werden (vgl. Dick 2004, S. 5). Non-Profit-Organisationen sind in soziostrukturelle Trends eingebettet. Selbst in Zeiten größerer Veränderungsprozesse sinkt die emotionale Bindung von Organisationsmitgliedern nicht über Nacht. Damit wird deutlich, dass Commitment ein großes Potenzial für NPOs birgt. Welche weiteren Effekte ergeben sich für Non-Profit-Organisationen des Dritten Sektors.

3.2 Bedeutung für Non-Profit-Organisationen

Seit Jahrzehnten liegen umfangreiche Forschungsergebnisse und Metaanalysen vor, welche belegen, dass Beschäftigte, die sich mit ihrer Organisation affektiv verbunden fühlen, grundsätzlich

- weniger häufig fehlen,
- länger in der Organisation verbleiben, sowie
- effektiver und
- leistungsbereiter sind (vgl. Dick 2004, S. 12).

Dies lässt ebenso den Rückschluss zu, dass Organisationen, deren Personal durchschnittlich höheres affektives Commitment aufweist, auch produktiver ist, als Organisationen mit niedriger ausfallendem Commitment bei den Beschäftigten. Für das normative Commitment wurden ähnliche Korrelationen festgestellt, deren Größenordnungen jedoch schwächer ausfallen. Beim fortsetzungsbezogenen Commitment wurde ein Zusammenhang zu geringerer Fluktuation festgestellt (vgl. Dick 2004, S. 13). Meyer und Allen (1997) führen folgende weitere Gründe an, warum Commitment trotz oder gerade wegen der beschriebenen Bedingungen auch für NPOs von Relevanz ist (vgl. Dick 2004, S.7):

- Organisationen lösen sich nicht auf, weil sie diversitärer und globaler werden. Die sich ändernden Organisationen brauchen „einen Stamm von Mitarbeitern“ (Dick 2004, S. 8), durch welchen die Werte der Organisation nach innen und nach außen repräsentiert werden.
- Bei flachen Hierarchien, wie es häufig in NPOs der Fall ist, werden Mitarbeiter mit hohem Commitment ihre Verantwortung und zeitlichen Ressourcen ausschöpfen, um die Interessen der Organisation zu vertreten.
- Um im Wettbewerb hervorstechen, müssen NPOs möglichst spezielle und einzigartige Leistungen anbieten. Um die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden zu fördern, investieren Organisationen stringent in Personalgewinnung und in Personalentwicklung. Damit sich diese Investitionen lohnen gilt es, einmal gewonnenes und ausgebildetes Personal möglichst lange zu binden.
- Commitment richtet den Fokus der Mitarbeitenden auf die Interessensvertretung der Organisation.

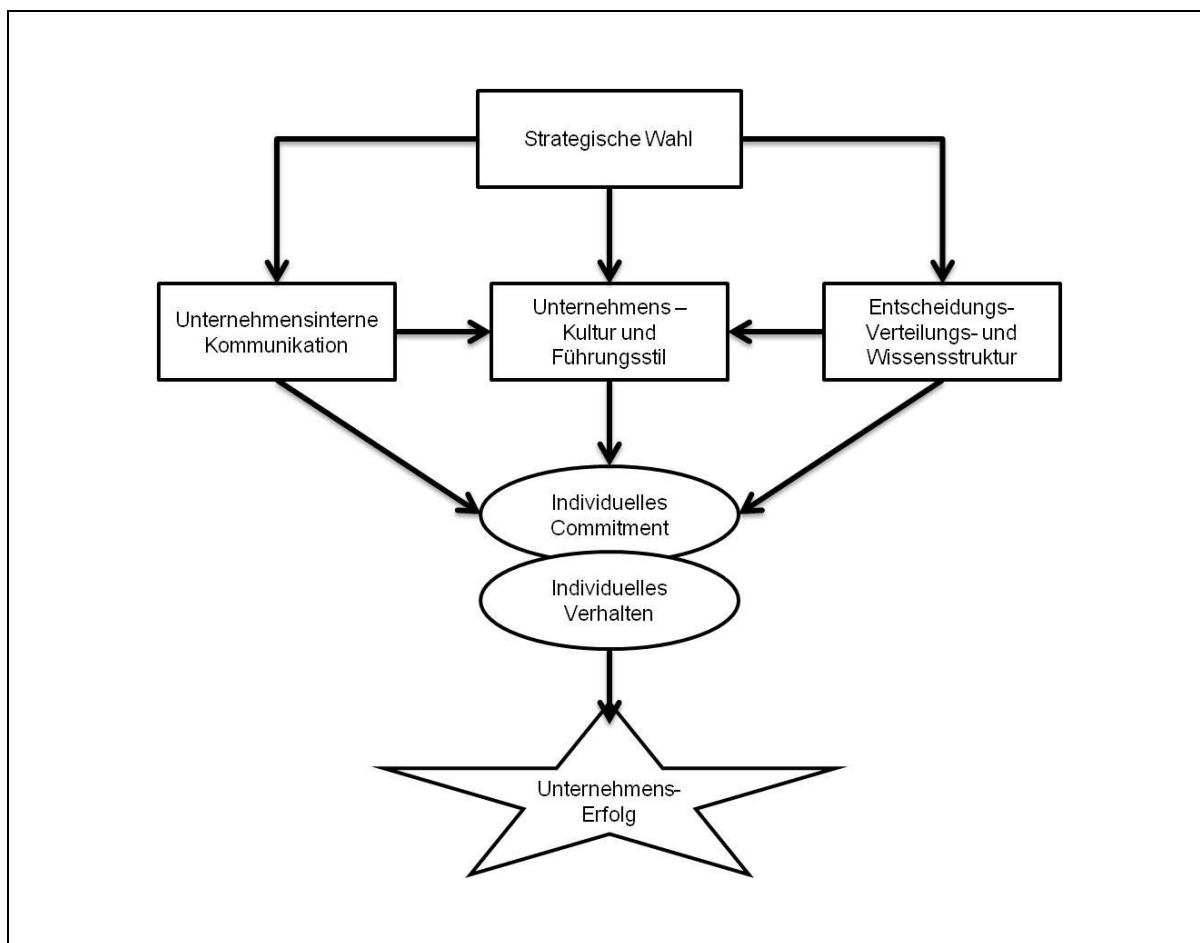
Studien von Van Dye und Ang (1998) haben bei einer Untersuchung an 155 Mitarbeitern in Singapur, von denen 110 Mitarbeiter regulär und 45 Mitarbeiter über Zeitverträge beschäftigt waren, belegt, dass beispielsweise befristete Mitarbeiter nicht unbedingt eine geringere Organisationsbindung als dauerhaft Beschäftigte haben (vgl. Dick 2004, S.8). Hieraus ergibt sich eine bedeutungsvolle Erkenntnis. „Vor allem diejenigen setzen sich für ihre Organisation ein, die sich ihr verbunden fühlen, auch wenn dies nicht durch langfristige Arbeitsverhältnisse begründet ist.“ (Dick 2004, S. 8). Aus dieser Perspektive kann Commitment unter bestimmten Bedingungen das Potenzial in sich bergen, strukturelle und institutionelle Dilemmata hinsichtlich der Flexibilisierung von Beschäftigung in Non-Profit-Organisationen zu überwinden. Karst, Segler und Gruber gehen noch weiter und konstatieren, dass Commitment „d.h. das Ausmaß, in dem sich ein Mitarbeiter dem Unternehmen verpflichtet fühlt [...] für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung ist.“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 1).

Bis hier hin zeigt Commitment mit Organisationen im Allgemeinen und mit Non-Profit-Organisation im Besonderen ausschließlich positive Effekte für die Personalarbeit. Aus Sicht der Autorin bleibt jedoch kritisch zu hinterfragen, ab welchem Grad Commitment auch negative Auswirkungen herbeiführen kann. Es konnte festgestellt werden, dass Fachkräfte, die in der Sozialen Arbeit personenbezogene Dienstleistungen erbringen, in der Regel eine höhere intrinsische Motivation aufweisen, als es beispielsweise bei Beschäftigten in Wirtschaftsorganisationen der Fall ist. Wenn diese durch ein hohes bzw. zu stark ausgeprägtes Commitment ergänzt wird, laufen die Mitarbeiter auch schneller Gefahr auszubrennen, was langfristig deren physischen und psychischen Gesundheitszustand maßgeblich negativ beeinflussen kann (vgl. Friedrich 2010, S. 11). Neben den durchaus positiven Effekten, sollten demnach auch die Grenzen von affektivem Commitment in der Non-Profit-Praxis äußerst sensibel berücksichtigt und reflektiert werden.

3.3 Zur Entstehung von Commitment

Commitment ist bedeutet also freiwillige Selbstverpflichtung. Sich selbst verpflichten können Individuen aber nur mit Zielen und Werten, die sie selbst in sich tragen. Des Weiteren setzt Commitment auch Freiwilligkeit und Wahlmöglichkeiten voraus, durch die Mitarbeiter eigene Interpretationsspielräume und Entscheidungsräume erhalten. Die freiwillige Übernahme von Aufgaben stellt den erfolgsentscheidenden Kern für das Schaffen von Commitment dar, da „die freiwillige Selbstverpflichtung dem Unternehmen gegenüber [...] Wollen von innen heraus“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2) auslösen

kann. „Durch faire, transparente und partizipative Methoden der Mitarbeiterführung wird der Mitarbeiter Teil der Entscheidungsstrukturen, was zu verstärkter Bindung an die Ziele der Organisation führt.“ (Dick 2004, S. 10). Commitment entsteht somit „als Folge eines komplexen Bewertungsprozesses“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2). Innerhalb der Bereiche Unternehmensführung, Personalmanagement und Personalführung können entsprechende Bedingungen und Wirkungsräume zur Herausbildung von Commitment kreiert werden. Anhand der folgenden Abbildung erläutern Karst, Segler und Gruber die Entstehung und Wirkung von Commitment.



(Abb. 3: Entstehung und Wirkung von Commitment in Anlehnung an Karst, Segler, Gruber 2000, S. 3)

Bezugnehmend zum Schaubild unterstreicht das folgende Praxisbeispiels den Stellenwert der drei benannten Bereiche in Organisationen im Allgemeinen:

Eine Gruppe von Personen lebt auf einer Insel und ernährt sich ausschließlich vom Fischfang. Es gibt in der Regel zwei Optionen, dieser Aufgabe nachzugehen: allein oder

gemeinsam. Der Fischer, welcher alleine der Tätigkeit nachgeht, muss sich mit keiner weiteren Person darüber abstimmen, wohin er fährt, welche Netze und Köder eingesetzt werden oder wie lange er sich auf dem Meer aufhält. Der Fang steht ihm ganz alleine zu. Stellen wir uns ihn als „Einzelunternehmer“ vor, so gibt es für diesen keine Entscheidungsproblematiken über sein Handeln und deren Konsequenzen. Der Nachteil besteht darin, dass der Erfolg begrenzt sein wird. Schließen sich mehrere Personen zusammen, so können diese beispielsweise weiter auf das Meer hinausfahren (höheres Risiko eingehen) und reichere Fischgründe aufsuchen. Durch größere Netze und speziellerer Fähigkeiten und Kenntnisse unterschiedlicher Personen wird eine höhere Ausbeute ermöglicht.

Beim Zusammenschluss zu einer Organisation braucht es demnach Entscheidungsstrukturen, „nämlich Regeln, die festlegen, wer tut was (Arbeitsteilung) und wie (Koordination), was von wem (Delegation) entschieden wird“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 4). Dabei gibt es einen großen Handlungsspielraum von autokratisch bis demokratisch. Hinzu kommen die sogenannten Verteilungsstrukturen (Wie wird der Fangertrag geteilt?). Das Commitment wird durch die Verteilungsstrukturen dahingehend beeinflusst, in welchem Maße, Mitarbeitende die konkret erhaltenden Anteile subjektiv, hinsichtlich individueller Beiträge und Fertigkeiten bewerten und ob sich Erwartungen bestätigen oder nicht. Die Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur zusammen bilden die Organisationsstruktur und sollten möglichst aufeinander abgestimmt sein. Viele Unternehmen reorganisieren ihre Entscheidungsstrukturen, versäumen jedoch die „Verteilungsstrukturen und die Allokation des Wissens im Unternehmen zu verändern“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 4). Häufig haben Mitarbeiter dann das Gefühl, dass die Gerechtigkeitsbilanz für ihre Tätigkeit nicht zutrifft. Commitment wird nicht herausgebildet werden, wenn Beschäftigte das Gefühl haben, mehr zu geben, als zu bekommen oder mehr geben zu können als zu dürfen. Ferner werden keine emotionalen Bindungen konstituiert, wenn Beschäftigte bestimmte Prozesse nicht verstehen oder gar für sich ablehnen. Das kann daran liegen, dass die strategischen Absichten der Organisation zu abstrakt sind oder Veränderungen als eine Bedrohung wahrgenommen werden. „Vielfach wird vom Management eine Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt, die mangels Verständnis oder Erfahrung nicht vorhanden ist.“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 1).

Über die *Unternehmenskultur* kann „das Verhalten der Mitarbeiter für die vielen Situationen gesteuert werden, in denen es viel zu aufwendig wäre, adäquates Verhalten konkret im Detail festzulegen“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 5). Im Rahmen des Commitment-Managements ist es demnach Aufgabe der Führung, aktives Kulturmanagement zu betreiben, in dem bestimmte Rituale und Symbole weitergegeben

und entsprechende allgemeine Werte und Normen durch die Personalführung authentisch in der Praxis aufgezeigt werden.

Die *unternehmensinterne Kommunikation* stellt einen weiteren Gestaltungsbereich von Commitment dar, welche den Fluss jeglicher Informationen im Unternehmen umfasst. Durch die interne Kommunikation muss gewährleistet sein, dass MitarbeiterInnen weitestgehend alle Organisationsabläufe kennen und verstehen. Um dies sicherzustellen gibt es mannigfaltige Kommunikationskanäle. Der direkte Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist zwingend notwendig, damit Beschäftigte Möglichkeiten der Beteiligung wahrnehmen und Einfluss auf die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes nehmen können (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 5). Die Möglichkeiten im Rahmen der unternehmensinternen Kommunikation kann sich Personalführung zu Nutzen machen. Welche Parameter ergeben sich im Rahmen interner Kommunikation für ein Commitment-gerechtes Vorgesetztenverhalten in der Interaktion mit Mitarbeitenden?

Übertragung unterschiedlicher Arbeitsgebiete

Um Commitment zu fördern, sollten jedem Mitarbeiter mindestens zwei unterschiedliche Aufgaben übertragen werden. Dabei ist sicherzustellen, dass die Person zur Erbringung der Leistung, die dafür notwendige Unterstützung erhält. Bei der Verteilung der Aufgaben sollte überdies beachtet werden, dass ein Kernarbeitsgebiet und eine umfassende, gesamtunternehmerische Aufgabe übertragen wird. Denkbar für das zweite Arbeitsgebiet wären beispielsweise Aufgaben zur Beschleunigung betrieblicher Leistungen (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 41).

Zielvereinbarung und gemeinsame Vision

Ferner sollten Führungskräfte in der Lage sein, die Visionen der Organisation zu kommunizieren und gemeinsame Ziele zu vereinbaren. Diese „vermitteln den Mitarbeitern eine deutliche Vorstellung davon, welche strategische Stoßrichtung eingeschlagen werden soll und was im Rahmen der Übertragung zusätzlicher Verantwortlichkeiten von ihnen erwartet wird“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 41). Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass Ziele und Zielhintergründe klar zu kommunizieren sind.

Auf neue Aufgaben vorbereiten

Um Commitment zu fördern, sollten Mitarbeiter intensiv auf die Übernahme von Aufgaben vorbereitet werden. „Die neue Aufgabe sollte ihn idealerweise leicht überfordern, jedoch nicht hoffnungslos überfordern.“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 42). Bei der Besprechung der neuen Aufgabengebiete, können Mitarbeiter beispielsweise nach ihren Vorstellungen gefragt werden. Somit wird sichergestellt, dass der Aufgabenträger, die ihm übertragenden Verantwortlichkeiten versteht, sodass etwaige Fehlinterpretationen präsitativ ausgeschlossen werden können.

Unterstützung sicherstellen

Neben der Klärung, wie eine Aufgabe gelöst werden soll, bedarf es auch der Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen. Wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe übernimmt, sollte sichergestellt sein, dass alle dafür erforderlichen Informationen und Daten vorhanden sind. Mit dem Mitarbeiter ist überdies zu vereinbaren, welche konkreten Ressourcen bereitgestellt und wie oft Arbeitsfortschritte überprüft werden sowie an welchen Kriterien der Erfolg gemessen wird. In der Praxis wird es dienlich sein, diese Vereinbarung schriftlich festzuhalten. Der Mitarbeiter erkennt auf diese Weise, dass seine Arbeit ernst genommen wird und wichtig für die Organisation ist. Somit wird sein Vertrauen in die Organisation gestärkt.

Sicherstellen eines Feedback

„Ein positives wie auch negatives Feedback muß immer sichergestellt sein.“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 42). Bei der Erfüllung von Aufgaben sollten Mitarbeiter mit den Vorgesetzten schriftlich festhalten, was bereits gut gelungen bzw. nicht gelungen ist. Dabei sollten auch die Gründe für den Erfolg bzw. Misserfolg besprochen werden, um entsprechende Weichen für den Wirkungsgrad zukünftiger Vereinbarungen zu schaffen

Angemessenes Vergütungssystem

Die Praxis beweist, dass Mitarbeiter nichts schneller demotivieren kann, als ein als ungerecht empfundenen Vergütungssystem. Erfolgreich sind solche Systeme dann, wenn die Mitarbeiter einschätzen, dass finanzielle Anreize wie beispielsweise durch Prämien oder Gewinnbeteiligung an die Arbeitsleistung geknüpft sind und ein Zusammenhang

zwischen individueller Leistung, dem Erfolg der Organisation und dem eigenen Arbeitsentgelt wahrgenommen wird. Um Commitment zu fördern, sollte die Gestaltung der Vergütung eine wesentliche Berücksichtigung erfahren (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 43). Der einzelne Mitarbeiter beurteilt alle gegenwärtigen und künftigen Anreize und Perspektiven in der Organisation (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2).

Werden die drei benannten Gestaltungsbereiche von Commitment in einer Einheit berücksichtigt, so sind zumindest die Voraussetzungen zum Erreichen einer gewählten Organisationsstrategie geschaffen, welche dem Mitarbeiter erlaubt, individuelles Commitment zu entwickeln (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 6). Es kann also konstatiert werden, dass Commitment nicht aktiv herbeigeführt, jedoch Bedingungen geschaffen werden können, in welchen Commitment gelebt werden kann.

Die Auffassung und Inhalte über den Nutzen von Commitment gehen auseinander, wenn man den Einfluss von Macht mit einbezieht. Insbesondere in der Sozialen Arbeit gilt Macht als ein verpönte Wort. Dennoch ist zu konstatieren, dass Macht auch in der Commitment-gerechten Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielt. Demnach geht es „nicht um die Abschaffung von Macht, sondern um das Schaffen von Entscheidungsfreiräumen innerhalb bestimmter vorgegebener Grenzen“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 30).

Im Rahmen von Personalführung gibt es grundsätzlich zwei Wege, das Verhalten von Mitarbeitenden zu beeinflussen. Zum Einen sind die in der Managementliteratur hinlänglich beschriebenen Ansätze zur Fremdsteuerung von der obersten Führungsebene nach unten, im Sinne eines top-down Prozesses, repräsentativ. Zum Anderen gibt es den Weg der Eigensteuerung des Mitarbeiters. Weil der Mitarbeiter sich gegenüber eigenen Zielen selbst verpflichtet hat, erteilt er sich selbst die Anweisungen zum Erreichen von Zielen und übernimmt Eigenverantwortlichkeit für seine Handlungen. Die Forschung stellt für die zuletzt genannte Variante äußert positive Effekte zur Herausbildung von Commitment heraus (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 31). Schließlich lässt sich zusammenfassen, dass Commitment bedeutet, gemeinsame Werte zu erkennen und sie zu teilen. Die Darstellung der Gestaltungsbereiche verdeutlicht, dass in Organisationen im Allgemeinen auf vielen Wegen Bedingungen für das Entstehen von Commitment geschaffen werden können. Vertiefend konnten die Parameter für ein Commitment-gerechtes Vorgesetztenverhalten im Rahmen unternehmensinterner Kommunikation generiert werden.

Aus der Fülle an Erkenntnissen zum organisationspsychologischen Konzept des Commitment soll im Folgenden zweiten Teil der Arbeit das dyadische

Zielvereinbarungsgespräch als Instrument der Personalführung hinsichtlich seiner Commitment-fördernden Wirkungen überprüft werden. Die Ansätze der Commitment-Forschung basieren zum Teil auf den Motivationstheorien, die sowohl aus inhaltlicher, prozess- oder funktionsanalytischer Perspektive wissenschaftlich vielfach erforscht wurden. Mit der Absicht, neben der Beantwortung der Fragestellung, auch einen Erkenntnisgewinn zum wesentlichen Prozesscharakter und Rahmen von Zielvereinbarungen für die Praxis zu erhalten, soll im Folgenden vertiefend auf die Prozesstheorien eingegangen werden. Im Kontext dessen werden über den theoretischen Bezugsrahmen auch Handlungsentscheidungen und Interpretationsmechanismen von Individuen nachvollziehbar.

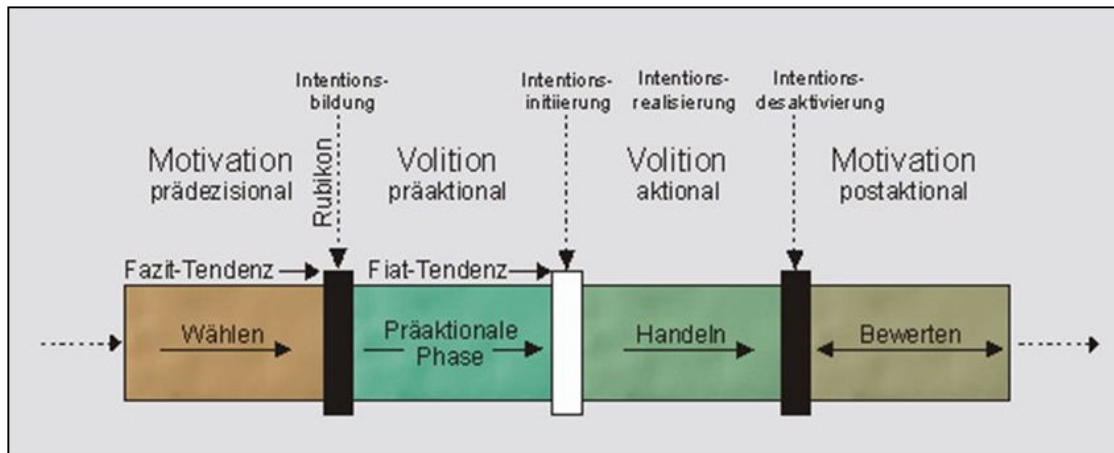
4. Die psychologische Zielsetzungsforschung

Im Rubikon-Modell der Handlungsphasen beschreiben die Psychologen Heinz Heckhausen und Peter Gollwitzer (1986) prozesshaft den Verlauf der Handlungsinitiierung von Menschen. Das Modell impliziert zahlreiche Konzepte aus der Motivationsforschung. Auf der Annahme basierend, dass sich ein Wirkungsraum zur Entstehung von Commitment nur konstituiert, wenn Individuen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Freiwilligkeit erkennen, müssen Mitarbeiter in die Entwicklung von Zielen und Maßstäben eingebunden werden, so Hölzle (vgl. 2006, S. 200). Zur Identifizierung der eigenen Führungsrolle im Zielvereinbarungsprozess bedeutet dies für Führungskräfte zu wissen, nach welchen Kriterien Individuen Ziele auswählen und zu welchen Zeitpunkten im Prozess Führungshandeln notwendig wird bzw. einschränkend wirken kann. Das integrierte Prozessmodell von Heckhausen und Gollwitzer liefert die wissenschaftliche Basis und ermöglicht eine erste Orientierung über die kognitive Herausbildung von einer ersten Zielintention bis zur Durchführung der Handlung.

4.1 Eine prozessanalytische Perspektive – das Rubikon-Modell

Die prozessorientierte Betrachtungsweise liegt dem Menschenbild zu Grunde, dass Individuen in der Lage sind, spezifische und unspezifische Motivationstendenzen aktiv zu gestalten und bewusst Entscheidungen zu treffen. Der Mensch wird in der klassischen Prozesstheorie als „rational entscheidend und Nutzen maximierend konzeptualisiert“ (Weibler 2012, S. 208). Dabei stützen sich die Prozesstheorien auf die Annahme, dass Handlungsabläufe, Ergebnisse kognitiver Prozesse sind (vgl. Richter 1999, S. 169).

Das Handlungsphasenmodell beschreibt den Motivationsprozess in seinen Sequenzen und den damit verbundenen psychologischen Prozessen und Bewusstseinslagen. Dabei werden aufbauend auf die Erkenntnisse der Inhaltstheorien (Maslow 1954, Herzberg 1959) ältere Ansätze der Motivationsforschung integriert und das Motivationsgeschehen in vier Handlungssequenzen aufgespalten, welche mit spezifischen Bewusstseinslagen korrespondieren (Abwägen, Planen, Handeln, Bewerten).



(Abb. 4: Rubikon-Modell der Handlungsphasen in Anlehnung an Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 278)

Wie die Abbildung zeigt, besteht das Rubikon-Modell aus vier Phasen. Dabei wird begrifflich zwischen einer motivationalen und einer volitionalen Bewusstseinslage unterschieden. In einem praxisorientierten Verständnis ist Volition ein Teil der Motivation, welche als Kraft verstanden werden kann, „die einen Menschen antreibt, eine bestimmte Handlung auszuführen“ (Watzka 2011, S. 50), so Watzka. Es wird angenommen, dass die Phasen chronologisch und horizontal durchlaufen werden.

Sie werden durch vier Einschnitte voneinander getrennt: die Intensionsbildung, die Handlungsinitiierung, die Intensionsrealisierung und die Intensionsdeaktivierung. Beim Übergang in die jeweils nächstfolgenden Phasen werden diese sogenannten "Hürden" überschritten (vgl. Weibler 2012, S. 209). Achtziger und Gollwitzer fassen zusammen, dass das Rubikon-Modell folgende Fragen zu beantworten versucht:

- Wie wählt ein Handelnder seine Ziele aus? (Phase 1)
- Wie plant er deren Realisierung? (Phase 2)
- Wie führt er diese Pläne durch? (Phase 3)
- Wie bewertet er seine Bemühungen? (Phase 4) (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 278).

Das Modell geht davon aus, dass die durch die individuellen Wertevorstellungen und Bedürfnisse des Individuums entstehenden Wünsche zunächst einem Ausleseprozess unterliegen. Dabei erhalten nur die realisierbaren und attraktiven Ziele eine gewisse Verbindlichkeit (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 278-281). Der Geschehensablauf beginnt demnach mit der prädezisionalen Motivationsphase (vgl. Heckhausen 1989, S. 212-213).

4.1.1 Die Prädezipionale Phase

Menschliche Handlungen sind durch individuelle Wertevorstellungen und persönliche Handlungswünsche geprägt. Da die Zahl dieser Wünsche oftmals größer ist, als die Möglichkeit, diese zu realisieren, sehen sich Individuen regelmäßig mit Auswahlproblemen und Entscheidungsfindungen konfrontiert (vgl. Watzka 2011, S. 51). Wovon also machen Menschen ihre Entscheidungen für eine Handlung abhängig?

Wertvolle ergänzende Forschungsbeiträge liefern Porter, Lawler (1968) und Atkinson (1957). Grundannahme aller Modelle ist, dass Menschen zentrale Motive besitzen, deren Befriedigung sie ersuchen. Diese Motivstrukturen bewirken, dass Individuen ihre Wünsche und Bedürfnisse in einem Abwägungsprozess in eigene Werte und Handlungspläne übersetzen. Die Entscheidung für einen Handlungsvorsatz wird durch die Kriterien

- Wünschbarkeit und
- Realisierbarkeit

grundlegend bestimmt (vgl. Heckhausen 2010, S. 311). Das Ergebnis dieses Prozesses, vom Motiv in ein Ziel (Psychologen sprechen von einem Vorsatz) stellt die Überwindung der ersten Handlungsbarriere und somit, metaphorisch gesprochen, die Überschreitung des Rubikon dar (Abb. 4) (Watzka 2011, S. 51). Während ein Wunsch relativ leicht aufgegeben werden kann, hat ein Vorsatz aus psychologischer Perspektive eine höhere Wertigkeit für das Selbstwertgefühl des Individuums (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 279-281). Charakteristisch für die Phase der Intentionenbildung ist das Abwägen von Folgen, die auftreten können, wenn eine Handlung ausgeführt oder unterlassen wird. Bei der Realisierung hingegen geht es um die konkrete Ausführung von Handlungen, um das ausgewählte Ziel zu erreichen. Bei der Bildung von Intentionen spricht man von Motivation im engeren Sinne, bei der Realisierung von Volition (vgl. Heckhausen 1989, S. 189).

Die psychologischen Prozesse in der prädezipionalen Phase werden in der sogenannten „Erwartungs-mal-Wert-Theorie“ konkretisiert und ausformuliert. Wesentliche Grundaussagen dazu finden sich in den Arbeiten von Vroom (1964). Nach Vrooms empirisch gesicherte Erkenntnis „verfolgen Individuen ihre Ziele in Abhängigkeit davon, wie stark auf sie der Anreiz eines Ziels wirkt und wie hoch sie die Erwartung einschätzen, mittels einer bestimmten Handlung ein Ziel erreichen zu können“ (Richter 1999, S. 169).

Vroom arbeitet im Abwägungsprozess mit folgenden drei Einflussfaktoren: Valenz, Instrumentalität und Erwartung.

Die *Valenz* „kennzeichnet die individuell empfundene Stärke des Anreizes, der von einem gestellten Ziel ausgeht“ (Richter 1999, S. 169). Je positiver die Konsequenzen einer Zielerreichung eingeschätzt werden, umso wahrscheinlicher ist es, dass sich ein Handlungswunsch zu einer festen Handlungsintention herausbildet (vgl. Watzka 2011, S. 51). Die Valenz beschreibt also die subjektive Wertigkeit von den in den Zielen sich konkretisierenden Bedürfnissen. Es gibt verschiedene Valenzarten, die es zu differenzieren gilt. Die Valenz erster Ordnung beispielsweise impliziert grundlegende Bedürfnisse und Motive (z.B.: Sicherheit, Geld, Persönlichkeitsentfaltung) (vgl. Weibler 2012, S. 210). An dieser Stelle bedarf es keiner weiteren Konkretisierung.

Mit der zweiten Variable, der *Instrumentalität*, bewerten Individuen die Tauglichkeit eines Handlungsergebnisses zur Verfolgung anreizbedingter Motive. Die Instrumentalität beschreibt demnach den Korrespondenzgrad, inwieweit die antizipierten Folgen einer Handlung mit den aus den Motiven abgeleiteten Werten und Zielen in Beziehung stehen (vgl. Weibler 2012, S. 211).

Ferner bezeichnet die *Erwartung* den subjektiven Schätzwert, den ein Individuum einer bestimmten Handlungsstrategie zuschreibt. Es gibt drei verschiedene Arten von Erwartungen. Sie drücken aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Individuum (1) glaubt, mit einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis herbeiführen zu können (Handlung-Ergebnis-Erwartung), inwieweit es (2) annimmt, dass mit einem Handlungsergebnis bestimmte Konsequenzen verbunden sind (Konsequenzerwartung) sowie inwieweit es (3) davon ausgeht, dass das zu erwartende Ergebnis unabhängig vom individuellen Beitrag eintritt (Situation-Ergebnis-Erwartung).

Die Motivation einer Person, eine bestimmte Handlung auszuführen, hängt demnach davon ab, inwieweit die Handlung bzw. das Ziel geeignet ist, die Motive der Person zu befriedigen und wie wahrscheinlich es aus der Sicht des Individuums ist, dass ein Erfolg der Handlung zu erwarten ist. Wenn nur einer der Komponenten nicht ausgeprägt ist, so ist auch die Motivation äußerst gering, auch wenn andere Variablen sehr hoch ausgeprägt wären. Eine Vertiefung ist in den Arbeiten von Evans und House (1971, 1995) zu finden.

Im Kontext der zu beantwortenden Fragestellung kann zum Ersten festgestellt werden, dass es sich bei der Intentionsbildung und Motivation grundsätzlich nicht um eine stabile Determinante handelt. Vielmehr ist sie durch situative Anreize, beispielsweise ausgehend von Führungskräften, grundlegend beeinflussbar. Mit Blick auf die Arbeit mit Zielen, zeigen die Erkenntnisse von Vroom zudem, dass Ziele für Mitarbeiter möglichst mit

positiven Zielkonsequenzen einhergehen sollten. Nur dann kann ein Handlungswunsch den Rubikon anstelle eines „ich sollte/ich könnte“ zu einem „ich will/ich werde“ überschreiten (vgl. Lieber 2011, S. 46).

4.1.2 Die präaktionale Phase

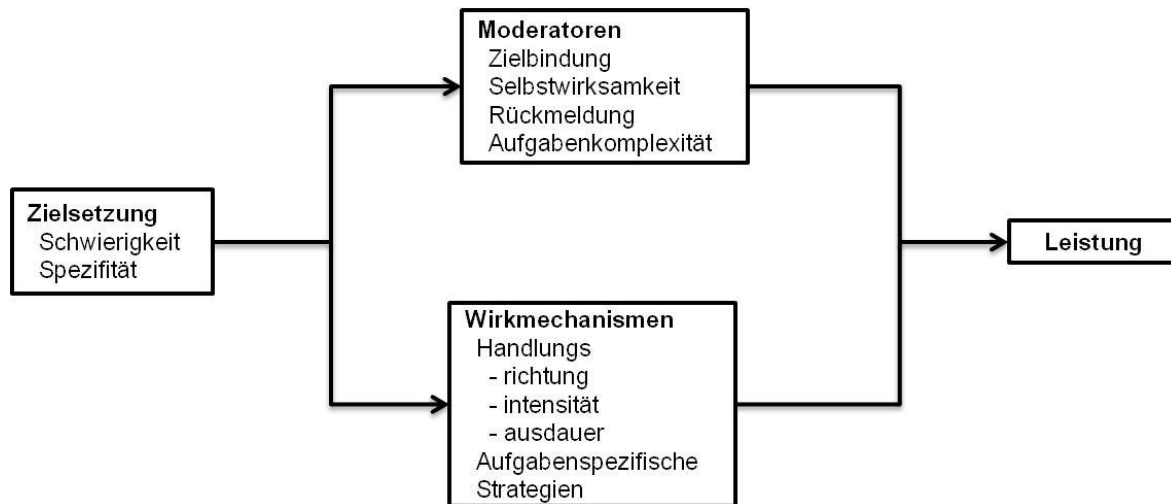
„Beschlossen heißt noch lange nicht getan!“ (Watzka 2011, S. 52). Wurden in der ersten Phase Handlungswünsche in verbindliche Vorsätze umgewandelt, erfolgt nun die Umsetzungsplanung. Die darin ablaufenden volitionalen Prozesse manifestieren sich in der präaktionalen Phase des Rubikon-Modells (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 278).

In dieser anschließenden Phase ist entscheidend, „wie intensiv und ausdauernd das gewählte Ziel verfolgt wird“ (Kirchler, Rodler 2001, S. 53). Die Befunde der psychologischen Forschung über Ziele gehen im Wesentlichen auf das Zielsetzungsmodell („goal setting“) nach Latham und Locke zurück. Das Modell geht grundlegend davon aus, dass Ziele motivierend auf das individuelle Leistungshandeln wirken, „weil sie die Aufmerksamkeit auf handlungsrelevante Informationen lenken und Anstrengung und Ausdauer regulieren“ (Kirchler, Rodler 2001, S. 53). In ihrem Werk „Goal Setting a motivationale technique that works“ halten die Forscher folgende vielfältig empirisch bestätigte Aussage fest: „Goals are most effective in producing high performance when they are both specific und challenging.“ (Locke, Latham 1984 in Weibler 2012, S. 216) Die Annahmen der Zielsetzungstheorie wurden vielfach erprobt und bestätigt. Die grundlegenden Aussagen der Theorie besagen demnach, dass

- • die Höhe des Ziels (schwierige, herausfordernde aber erreichbare Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leichte Ziele), sowie
- • die Spezifität des Ziels (präzise Ziele garantieren bessere Leistungen als allgemeine, vage Ziele)

sich in den Handlungsergebnissen einer Person widerspiegeln. Ferner werden in der präaktionalen Phase etwaige Handlungsbarrieren, die das angestrebte Erreichungshandeln verzögern könnten, identifiziert. Diese Konzipierung „verbindlicher Handlungspläne schafft eine volitionale Bewusstseinslage, deren kognitive Merkmale die Ausführung von Zielhandlungen begünstigen“ (Waldforst 2007, S. 11).

Die Umsetzung von Zielen in Leistung wird nach der Theorie der Zielsetzung durch sogenannte Moderatoren und Wirkmechanismen wesentlich beeinflusst.



(Abb. 5: Theorie der Zielsetzung in Anlehnung an Nerdinger 1995, S. 107)

Dem Schaubild folgend haben Ziele eine direkte Wirkung darauf, wie intensiv die Wirkmechanismen Handlungsrichtung, -intensität und -ausdauer sich auf die Handlung auswirken. Demnach wird die avisierte Handlung durch das Ziel in eine konkrete Richtung gelenkt, sodass weitere Alternativen zur Wahl anderer Handlungen ausgeblendet werden. Neben den Wirkmechanismen nehmen auch sogenannte Moderatoren maßgeblich Einfluss auf das Handlungsergebnis (vgl. Nerdinger, Blickle, Schaper 2008, S. 437). Insbesondere der Grad der Zielbindung³ zeigt positive Effekte auf die Leistung. Kleinbeck konstatiert, dass die Zielbindung im Prozess von zielorientiertem Handeln die zentrale Motivation für eine Person darstellt, da nur Tätigkeiten, welche auch tatsächlich gewollt sind, ausgeführt werden (vgl. Kleinbeck 1996, S. 59). Auch die positiven Effekte von Selbstwirksamkeit auf die Erbringung von Leistungshandeln sind nachweislich erwiesen. Ferner kann ebenso Feedback eine leistungssteigernde Wirkung im Prozess der Zielerreichung haben, da es eine wichtige Informations-, Motivations- und Lernfunktion besitzt. „Feedback fördert die Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit sowie die Entwicklung effektiver Aufgabenstrategien (Weibler 2012, S. 217) und nimmt Einfluss darauf, in welchem Maß eine Person sich weiterhin für die Erreichung eines konkreten

³ „Zielbindung bezieht sich auf den Grad, mit dem sich das Individuum dem Ziel verpflichtet fühlt, sich identifiziert und es als (persönlich) wichtig einschätzt.“ (Weibler 2012, S. 217)

Zieles einsetzt. Demnach ist Feedback gegenüber einfachen Aufgabenstellungen insbesondere bei komplexen Aufgaben leistungswirksamer und signifikanter, entfaltet größere Wirkungen, wenn es besonders spezifisch ist und sollte einen hohen aufgabenbezogenen Informationsgehalt besitzen (vgl. Weibler 2012, S. 218). Nach Locke und Latham beeinflusst die Aufgabenkomplexität als weiterer Moderator den Effekt des Ziels maßgeblich auf das Leistungshandeln (vgl. Locke, Latham 1990, S. 26). Die Forscher untersuchten, dass Zielsetzungen ihre stärksten Wirkungen bei Aufgaben mit geringerem Anforderungsniveau entfalten. Komplexe Aufgaben hingegen machen eine unmittelbare Ausführung der Handlung nahezu unmöglich, da durch das Individuum vorab elaborierte Strategien zur Umsetzung entwickelt werden müssten. Die Wissenschaft hat zahlreiche empirische Untersuchungen zur sogenannten Prokrastination (Vermeidungsverhalten) angestellt, welche Watzka aufgreift. Demnach wird Prokrastination zu großen Teilen durch stabile Persönlichkeitsmerkmale bestimmt. Impulsivere Menschen neigen beispielsweise eher „dazu, von ihren langfristigen Vorsätzen abzuweichen, wenn andere Aktivitäten kurzfristig positivere Konsequenzen versprechen“ (Watzka 2011, S. 52). Aversiv sind Aufgaben, welche die Stimmung verschlechtern, bei denen positive Konsequenzen noch in weiter Ferne liegen und die zu erfüllende Aufgabe dennoch zum aktuellen Zeitpunkt viel Aufwand und Energie abverlangt. Menschen neigen dann dazu, sich eher anderen Aufgaben zu widmen, die ebenfalls aversiv sein können, aber ggf. kurzfristiger eine Belohnung in Form eines fertigen Ergebnisses versprechen (z.B. Reinigung des Haushaltes). Prokrastination kann jedoch auch entstehen, wenn Versagensangst aufgrund eines zu hohen Leistungsdrucks entsteht (vgl. Watzka 2011, S. 52).

Für die vorliegende Arbeit ist die Theorie der Zielsetzung insofern interessant, als dass sie die Wirkung von Zielen auf die Leistung untersucht und erlangt damit eine hohe praktische Relevanz, bei der Beantwortung der Frage, welche Aspekte bei der Zielformulierung zu berücksichtigen sind. Die Führungstechnik „Management by objective“ (MbO) nach Peter Ferdinand Drucker spiegelt den Einfluss der Zielsetzungstheorie auf die Forschung und Praxis des Managements von Humanressourcen beispielhaft wieder (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 11).

4.1.3 Die Aktionale Phase

Heckhausen konstatiert, dass es in der aktionalen Phase zur zielerreichenden Handlung kommt. Nach dem in der ersten prädezisionalen Phase eine konkrete Handlungsabsicht

durch diverse Abwägungsprozesse zur Überschreitung des sogenannten Rubikons führt (ist also eine Entscheidung für eine bestimmte Handlung gefallen), so wird in der anschließenden, präaktionalen Phase geplant, wie diese Handlung tatsächlich umgesetzt und durch welche Moderatoren und Wirkmechanismen die Realisierung beeinflusst wird (vgl. Heckhausen 1989, S. 212-213). In der Phase der Intentionsrealisierung steht das Individuum vor der Herausforderung, die Handlung gegen innere Widerstände und äußere Störungen durchzusetzen (Handlungskontrolle) und alle möglichen Faktoren, die den Handlungsfluss negativ beeinflussen könnten, möglichst zu minimieren (vgl. Watzka 2011, S. 53). Um dieses zu realisieren, sollten Ziele so beharrlich wie möglich verfolgt und die Anstrengungsbereitschaft bei Problemen erhöht werden (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 280). Überdies ist der Einzelne gefragt, eigene Handlungen möglichst effizient zu koordinieren und Einzelaktivitäten aufeinander abzustimmen (Ausführungskontrolle), so Watzka (vgl. 2011, S. 54). Heckhausen spricht von der sogenannten handelnden Bewusstseinslage, welche dazu führt, dass nur das Selbst und die Umgebung beachtet werden. Faktoren, die zu Unterbrechungen führen könnten, sollten in der Handlungsphase möglichst minimiert werden (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 283). Die handelnde Bewusstseinslage entsteht in der Regel dann, wenn das forcierte Ziel ungestört realisiert werden kann. In der aktionalen Phase sollten Anstrengungsbereitschaft und Beharrlichkeit zur Verfolgung des Ziels möglichst hoch sein. Wie zugleich ein „selbst-reflexionsfreier und reibungsloser aktionaler Zustand (mit Anzeichen von Flow-Erleben) erreicht werden soll“ (Weibler 2012, S. 220 - 221), wird in der funktionsanalytischen Perspektive des Motivationsgeschehens aufgegriffen, die jedoch in dieser Arbeit aufgrund der thematischen Eingrenzung nicht von Relevanz ist.

4.1.4 Die Postaktionale Phase

Nach dem die Handlung abgeschlossen ist, wird das Handlungsergebnis bewertet. Die Bewertungsphase kennzeichnet sich dadurch, dass ein Vergleich „ zwischen (1) dem, was erreicht wurde (Handlungsergebnis) und (2) dem, was aus diesem Handlungsergebnis erhalten wurde (Konsequenzen des Handlungsergebnisses) sowie (3) dem, was ursprünglich an Konsequenzen erwartet bzw. beabsichtigt worden war“ (Weibler 2012, S. 221) vorgenommen wird. Das Resultat dieser Bewertung wiederum hat für das Individuum einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung neuer Ziele und Handlungsabsichten. Die sogenannten attributionalen Ansätze betrachten die Wirkungen von Ursachenzuschreibung und nachfolgendem Verhalten (vgl. Weibler 2012, S. 221).

Bernard Weiner, ein Vertreter der attributionalen Theorien, verfasste eine umfassende Emotionstheorie und bezieht sich auf ein Klassifikationsschema, welche eine erste Richtung vorgibt. Demnach prüfen Individuen die Ursachen aus drei Dimensionen, welche in Kombination die subjektive Erwartung von Erfolg und die damit verbundene affektive Reaktion (Emotion) auf erfahrene Erfolge und Misserfolge hervorrufen (vgl. Weiner 1994, S. 257 ff.). Er betrachtet folgende drei Dimensionen:

- Personenabhängigkeit erklärt, ob eine Person Ursachen mit internalen (die eigene Person betreffende Variablen) und/oder externalen Variablen (außerhalb der Person liegende Umstände) koppelt
- Stabilität deckt auf, inwieweit die jeweilige Ursache als zeitlich stabil oder variabel bewertet wird
- Kontrollierbarkeit differenziert, ob Gründe als kontrollierbar (z.B. Anstrengung) oder als unkontrollierbar (z.B. gesundheitliche Einschränkung) eingeschätzt werden (vgl. Weibler 2012, S. 221).

Aus diesem Zuschreibungsprozess entstehen kognitive sowie affektive Konsequenzen für den Menschen. „Kognitive Konsequenzen umfassen Erfolgs- oder Misserfolgserwartungen, die sich wiederum in Gefühlen der Zuversicht und Hoffnung oder Hoffnungslosigkeit niederschlagen (können).“ (Weibler 2012, S. 222). Die auf dem Selbstwert bezogenen Emotionen (Stolz, Scham, Selbstwertgefühl) bilden die affektiven Konsequenzen von Ursachenzuschreibungen. Aus dieser Perspektive entscheidet nicht das Ergebnis über die anschließende Ergebniswirkung sondern die Art und Weise, wie das Zustandekommen des Ergebnisses durch das Individuum erklärt wird. Ferner zeigte Weiner im Kontext seiner Forschung zum Leistungsmotiv, dass die Konsequenzen von Attributionen ferner davon abhängig sind, welche der drei Dimensionen bei Erfolg bzw. Misserfolg mit der größten subjektiven Wertigkeit rangiert.

Für die vorliegende Arbeit genügt es, dass in der postaktionalen Phase durch die Heranziehung attributionaler Ansätze dafür sensibilisiert wird, dass Menschen verschiedene Weltbilder und Wirklichkeitsvorstellungen haben, die zu Erwartungen und Interpretationen führen und soziale Wirklichkeit nicht einfach gegeben ist. „Attributionen beeinflussen daher Verhalten und Erleben in vielfältiger Weise und werden als wesentliche Determinanten von kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozessen angesehen.“ (Weibler 2012, S. 222).

4.2 Zur Bedeutung von Zielen im Kontext Organisation

Aus der umfangreichen Zielsetzungsforschung können grundlegende Befunde zur Bedeutung von Zielen in Organisationen abgeleitet werden.

Wie zahlreiche andere vielversprechende Psychologen der 1960er haben Locke und Latham untersucht, welche Faktoren menschliches Handeln beeinflussen und wie Ziele auf motiviertes Handeln wirken. Im Rubikon-Modell wurde schlussfolgernd dokumentiert, dass bewusste, menschliche Handlungen auf einen Zweck ausgerichtet und durch individuelle Ziele bestimmt sind. Ziele werden dabei als bewusste Vorannahmen der Person aufgefasst, die sich auf zukünftige, von ihr angestrebte Handlungsergebnisse beziehen (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 11). Kleinbeck und Schmidt stellen auf Basis dieser dargestellten Modelle und Theorien drei wesentliche Funktionen von Zielen heraus:

- Ziele aktivieren den Menschen für bestimmte Handlungen
- Ziele lenken Tätigkeiten über Abfolgen von Zwischenzielen, was die Antizipation zukünftiger Bedingungen und die Entwicklung konkreter Planungsschritte erfordert
- Ziele bzw. ursprüngliche Zielvorstellungen sind zentral für die Bewertung sowie das Erleben in Bezug auf sich selbst und auf andere (Bewertungs- und Vergleichsmaßstab) (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 4-5)

„Ein Ziel ist die konkrete Beschreibung eines erwünschten Zustandes zu einem festgelegten zukünftigen Zeitpunkt.“ (Kießling-Sonntag 2002, S. 9). Für Organisationen stellen Ziele damit wesentliche Steuerungs- und Planungsinstrumente zur Auseinandersetzung mit zukünftig antizipierten Zuständen dar (vgl. Hölzle 2006, S. 200). Watzka geht noch weiter und ergänzt, dass ohne Ziele keine Problemerkennung möglich wird. „Definitiv ist ein Problem eine Abweichung zwischen einem SOLL-Zustand (=Ziel) und einem IST-Zustand (=Lage).“ (Watzka 2011, S. 19) Kontrollprozesse sind in allen betrieblichen Organisationsformen wichtige Managementfunktionen und ohne strikten Bezug zu Zielen wenig effizient und ergebnisorientiert (vgl. Watzka 2011, S.20). Im Arbeitskontext sind demnach ohne Ziele keine rationalen Entscheidungen möglich.

Ziele werden damit zu zentralen Steuerungsgrößen im Kontext von Arbeitsorganisationen und beziehen sich auf die angestrebten Arbeitsleistungen (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 5). Führungskräfte in Organisationen sollten aus diesem Grund insbesondere dem Prozess der Zielfindung ausreichend Zeit widmen, damit im Ergebnis auch die „richtigen“ Ziele formuliert werden können.

Ferner tragen Ziele dazu bei, dass Handlungen eine Orientierung und Richtung erhalten und machen es möglich, die Ergebnisse des Handelns anhand spezifischer Kriterien zu messen. „Ziele sind mehr oder weniger bewusste Intentionen bzw. Vorsätze einer Person, die sich auf zukünftige, angestrebte Resultate ihres Handelns beziehen. Sie beinhalten zugleich auch „kognitive Repräsentationen dieser angestrebten Handlungsergebnisse“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 4). Da sie sowohl motivationale als auch kognitive Bereiche der Psyche verinnerlichen, sind sie auch für die Zielgerichtetheit von menschlichen Handlungen signifikant. Sie können ihren Ursprung in der handelnden Person selbst haben, mit anderen Personen vereinbart oder auch durch andere Personen vorgegeben werden. „Fremd gesetzte und vereinbarte Ziele werden allerdings nur dann verhaltenswirksam, wenn sie von den Personen akzeptiert und übernommen werden.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 4) Die Bedingungen dafür, konnten im Rubikon-Modell bereits skizziert werden.

4.3 Implikationen für die Praxis der Personalführung

Das Rubikon-Modell als phasendeskriptives Modell der Prozesstheorien bietet eine Beschreibung des Motivationsverlaufes nach sequentiellen Handlungsphasen von der Auswahl über die Entscheidung bis zur Realisierung. Dennoch gibt es auch zahlreiche Kritiken an den prozesstheoretischen Erklärungsmodellen. Ein Großteil bezieht sich darauf, dass sie durch eine „vorherrschende kognitiv-rationalistische Argumentation“ (Weibler 2012, S. 225) gekennzeichnet sind. Der Mensch wird auf der Basis eines begrenzten Menschenbildes „als rational entscheidend und Nutzen maximierend handelndes Individuum angesehen“ (Weibler 2012, S. 247). Beckmann und Heckhausen (vgl. 2006, S. 141) stellen heraus, dass Motivationsmodelle von Erwartung und Wert (Vroom) zu objektivistisch, zu generalistisch und zu universalistisch seien und individuelle Unterschiede vernachlässigt würden. Auch die Theorie der Zielsetzung nach Latham und Locke wurde vielfältig im Hinblick auf deren kognitive und quantitativ orientierte Argumentation kritisiert. Demnach werden unbewusste, sowie affektive und emotionale

Motivationsprozesse in den Theorien zu sehr vernachlässigt. Die Theorie der Zielsetzung besagt, dass Ziele möglichst hoch und spezifisch sein sollten. Hier besteht die Gefahr, dass das Setzen von schwierigen Zielen auch dazu führen kann, das insbesondere in Bereichen, für die keine explizit quantitativ messbaren Ziele (z.B.: NPOs) festgelegt werden können, Überforderung und kontraproduktives Arbeiten gefördert wird. Die Theorie der Zielsetzung hat dennoch in der betriebswirtschaftlichen Praxis einen dominanten Niederschlag erfahren, sodass Menschen in Organisationen sich immer häufiger mit hohen und immer höher werdenden Zielvereinbarungen konfrontiert sehen. Kleinbeck betont, dass diese dann häufig mit negativen, motivationalen Folgen einhergehen, da sie ein hohes Risiko des Scheiterns in sich bergen und bei Misserfolg zur Beeinträchtigung des Wohlbefindens des Mitarbeiters bis hin zur Leistungsminderung führen können (vgl. Kleinbeck 2004, S. 280).

Die im Rubikon dargestellte Theorie der Zielsetzung hat sich dennoch in den Praxisfeldern, in welchen Ziele eine Rolle spielen, insgesamt gut etabliert. In der SMART-Formel, welche die wesentlichen Anforderungen an eine Zielformulierung zusammenstellt, werden diese Arbeiten praktikabel und erweitert zusammengefasst (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 41). Damit Ziele verbindlich und handlungswirksam werden, müssen „sie genau definiert, formuliert und kommuniziert werden“ (Hölzle 2006, S. 201). Das Akronym SMART gibt damit eine wichtige Orientierungshilfe für die Personalarbeit her. SMART steht für:

S pecific	→ spezifisch, sinnorientiert
M easurable	→ messbar, kontrollierbar
A ttainable	→ attraktiv, aktionsorientiert
R ealistic	→ realistisch
T ime phased	→ terminiert

(vgl. Hölzle 2006, S. 201)

Ziele sind spezifisch, wenn sie konkret beschreiben, welches wesentliche Ergebnis angestrebt wird. Die Ziele sollten demnach möglichst präzise und verständlich formuliert werden. Aus der Zielformulierung sollte hervorgehen, was der konkrete Arbeitsauftrag ist und was erreicht werden soll. Zudem gilt es Indikatoren zu bestimmen, die eine Messbarkeit der Zielerreichung gewährleisten. Der Grad der Zielerreichung muss beobachtbar, wenn möglich auch messbar sein. Überdies sollten Ziele einen

Anforderungscharakter haben. Sie sollten möglichst weder Überforderung- noch Unterforderung verursachen. „Welche Ziele im Einzelfall realistisch und gleichzeitig herausfordernd sind, hängt jeweils ab von der Einschätzung um Anspruchsniveau und zum Leistungsvermögen des einzelnen Mitarbeiters oder der Mitarbeitergruppe.“ (Merchel 2010, S. 101)

Damit Ziele realisierbar sind, müssen sie beeinflussbar sein (vgl. Hölzle 2006, S. 202). Dabei ist zu berücksichtigen, in welchem Umfang die Zielerreichung von Dritten abhängig und damit für das Individuum nicht allein beeinflussbar ist. Nicht zuletzt müssen Ziele auch überschaubar und terminiert sein. Bei längerfristig angelegten Fernzielen stellen Teilziele ein sinnvolles Instrument dar, um Prokrastination zu vermeiden (vgl. Hölzle 2006, S.202). „Die Terminierung spornt die Leistungsbereitschaft an und ermöglicht eine Überprüfung, in welchem Ausmaß die Zielerreichung gelungen ist.“ (Hölzle 2006, S. 202) Mit der Forderung nach Spezifität und herausfordernder Schwierigkeit des Ziels nimmt die SMART-Formel die Hauptbefunde der Theorie der Zielsetzung nach Latham und Locke auf (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 42). Effektiv formulierte Ziele erfüllen somit eine Vielzahl von motivationalen Funktionen.

Neben den zahlreichen praxisrelevanten Befunden der Zielsetzungstheorie bietet das Rubikon-Modell einen praktikablen theoretischen Bezugsrahmen, um die Bedingungen für die Entscheidungsfindung für ein Ziel zu beleuchten und den Prozess der freiwilligen Übernahme von Aufgaben aus diesem Wissen heraus möglichst zu unterstützen. Grundlegende Überlegungen können schließlich anwendungsbezogen in den Prozess der Zielvereinbarung integriert werden.

5. Die Zielvereinbarung als Instrument der Personalführung in Non-Profit-Organisationen

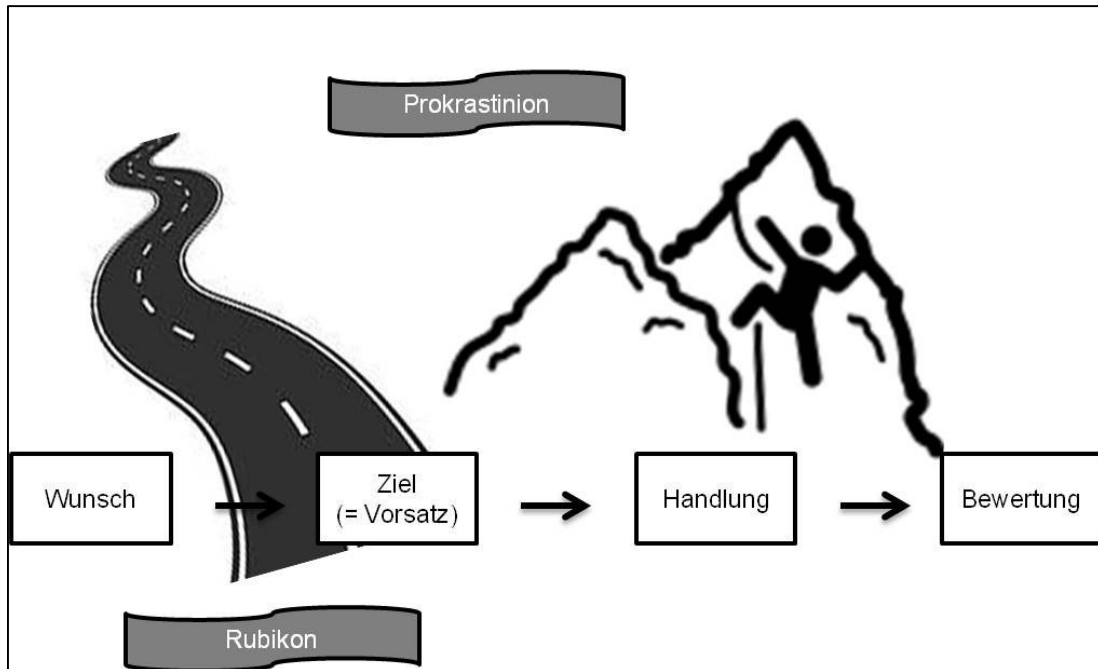
Die Komplexität des Motivationsprozesses im Rubikon-Modell mag die Tatsache erklären, wie viele Einflussgrößen an der Aufrechterhaltung von Handlungsintentionen beteiligt sind. Es impliziert zahlreiche Konzepte aus den Motivationstheorien, welche sich die Commitment-Forschung, bei der Beantwortung der Frage, wie Räume zur Selbstverpflichtung und Freiwilligkeit geschaffen werden können, zu Nutzen machen. Zielvereinbarungen sind das „Ergebnis eines dialogischen Prozesses zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen (individuell oder Team), in dem Ziele für einen Zeitraum definiert, Indikatoren für das Beurteilen des Grades der Zielerreichung benannt, Voraussetzungen für die Zielerreichung angegeben, genaue Anforderungen an die Unterstützung durch die Führungskraft [...] formuliert, Formen der Ergebnisdokumentation vereinbart sowie auch Zeitpunkt und Formen der Ergebniskontrolle bezeichnet werden“ (Friedrich 2010, S. 73).

Das Führungsinstrument grundsätzlich verfolgt die Zielstellung, dass Mitarbeiter für übergeordnete Unternehmensziele sensibilisiert und in ihrer Eigenverantwortlichkeit gefördert werden sowie Ressourcen möglichst effizient und effektiv einzusetzen und die Zusammenarbeit im Arbeitsteam in eine gemeinsame Richtung zu lenken (vgl. Stöwe, Weidemann 2007, S. 29). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll ergänzend der Zielvereinbarungsprozess hinsichtlich seiner Commitment-fördernden Wirkung durch zielgerichtete Personalführung überprüft werden. In die Überlegungen fließen die aufgezeigten Erkenntnisse aus der Non-Profit-Führungsforschung ein, sodass sowohl Potenziale als auch Grenzen im Kontext organisationaler Spezifika deutlich werden sollten.

5.1 Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen

„Die Qualität der Durchführungspraxis ist entscheidend für die Akzeptanz und den Nutzen des Instrumentes.“ (Hölzle 2006, S. 192) Das Zielvereinbarungsgespräch stellt somit eine anspruchsvolle Form des partnerzentrierten Gespräches dar. Im Folgenden soll skizziert werden, welche Prozesse in den Phasen durchlaufen und welche Gesprächshaltungen zu welchen Zeitpunkten notwendig werden. Dazu werden die theoretisch fundierten Erkenntnisse aus dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen integriert und möglichst

praxisorientierte Hinweise zum Einwirken von Personalführung herausgestellt. Die anschließend dargestellte Abbildung stellt eine Vereinfachung des Rubikon-Modells nach Heckhausen und Gollwitzer dar und bietet eine anwendungsbezogene Grundlage.



(Abb. 6: Vereinfachtes Rubikon-Modell der Handlungsphasen in Anlehnung an Watzka 2011, S. 51)

Die Abbildung hat das Ziel, zu illustrieren, welche Herausforderungen es zwischen Wunsch und Bewertung durch Individuen zu bewältigen gilt und stellt den Prozess von der Entscheidung bis zur Handlung in einem praxisorientierten Verständnis dar. Der Weg vom Wunsch zum Ziel vollzieht sich im Zielvereinbarungsgespräch selbst. Die eigentliche Handlung erfolgt in der dritten aktionalen Phase. Die Bewertung und Rückmeldung wird der Bewertungsphase attestiert (vgl. Achtziger, Gollwitzer 2006, S. 278).

5.1.1 Die Vorbereitungsphase

Eine gute Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch sorgt für einen konstruktiven und ergebnisorientierten Dialog. Die Führungskraft sollte berücksichtigen, dass die Vorbereitungsphase grundsätzlich zwei Wochen vor dem geplanten Gesprächstermin beginnt, so Kleinbeck und Schmidt (vgl. 2006, S. 43). In dieser Zeit ist das Gespräch

gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu terminieren und entsprechend zeitlicher Rahmen und Umfang zu bestimmen. Für das Gespräch selbst ist eine Zeitspanne von mindestens zwei bis maximal drei Stunden anzuberaumen. Stöwe und Weidemann konstatieren in ihrem Praxisratgeber zur Zielvereinbarung, dass bei Neueinführung von dyadischen Zielvereinbarungsgesprächen vorab Informationsveranstaltungen sinnvoll sein können, um den Mitarbeitenden zu spiegeln, welche Effekte durch Zielvereinbarungen forciert werden, wie der Prozess ablaufen soll und welche Konsequenzen das für die Mitarbeiter hat (vgl. Stöwe, Weidemann 2007, S. 186).

In Vorbereitung auf das Gespräch kann ein strukturierter Fragenkatalog allen Mitarbeitern vorab ausgehändigt werden, um über die grundsätzlichen Inhalte des Dialoges möglichst transparent zu informieren und die Gelegenheit zu geben, sich gedanklich auf das Gespräch vorbereiten zu können. Die Grundüberlegungen des Vorgesetzten sollten in der Vorbereitungsphase unter anderem folgende Fragestellungen berücksichtigen:

- Welche mittel- und langfristigen Ziele existieren in der Organisation?
 - Sind die Mitarbeiter über den Prozess des Führens mit Zielen informiert?
 - Habe ich klare Vorstellungen über die eigenen Ziele für meinen Verantwortungsbereich?
 - Habe ich mir Gedanken gemacht, welcher Mitarbeiter zu welchem Teilziel welchen Beitrag leisten kann?
 - Sind die Ziele, die ich bereit bin zu verhandeln, dem Reifegrad meiner Mitarbeiter angemessen?
 - Wo liegen die mittel- und langfristigen Entwicklungsschwerpunkte im Arbeitsbereich des Mitarbeiters?
 - Welche Ziele sind aus organisatorischer Sicht für diesen Arbeitsbereich formuliert worden?
 - Auf welche Ziele sollte sich der Mitarbeiter im kommenden Arbeitsbereich konzentrieren?
 - Kann der Mitarbeiter diese Ziele mit seinen Fähigkeiten erreichen?
- Welche Erfahrungen habe ich mit den unterschiedlichen Charakteren in der Vergangenheit gemacht? (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 45)

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Vorbereitung und die Ausrichtung der Führungskraft stark davon abhängig ist, in welchem Maße der Leitungsmodus „Führen mit Zielen“ generell in die Organisation integriert wurde. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine

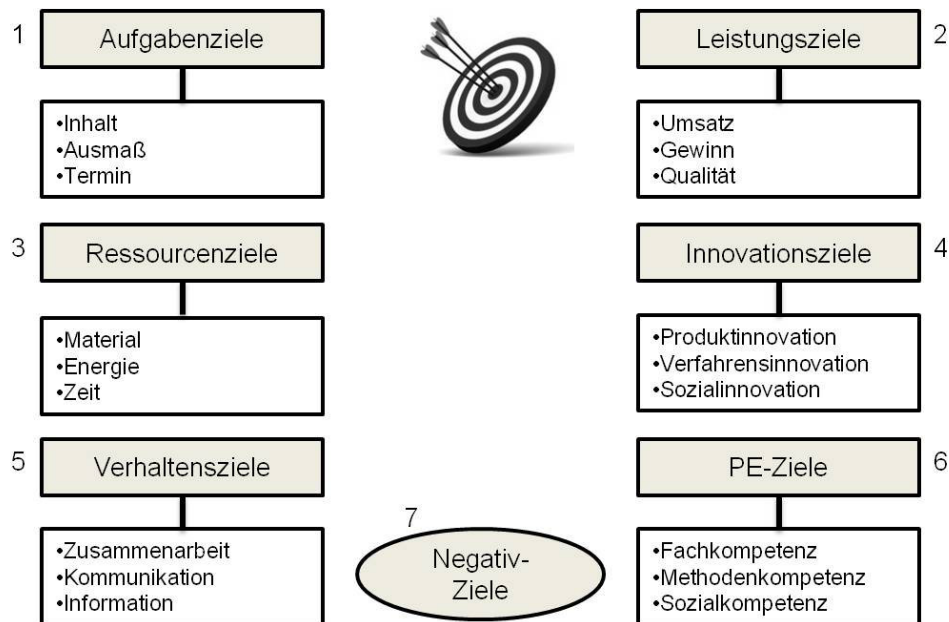
Vertiefung dessen nicht gelingen, da in erster Linie Bezug zur Haltung der Führungsperson genommen werden soll. Somit wird bei der Betrachtung vorausgesetzt, dass es ein ausformuliertes Zielsystem in der Organisation bereits gibt.

Die Vorbereitungsphase wird im Rubikon-Modell nach Heckhausen und Gollwitzer nicht berücksichtigt. Aus Sicht der Verfasserin ist diese im Zielvereinbarungsprozess jedoch konstitutiv für den Verlauf der anschließenden Gesprächsphase. Die Bedeutung intensiver Vorbereitung muss im Rahmen strategisch ausgerichteter und Commitment-fördernder Personalarbeit in das Bewusstsein rücken, um die organisatorischen Ziele auf Grundlage realisierbarer Ressourcen im Prozess möglichst transparent darstellen zu können. Aus diesem Grund ist die Benennung dieser Phase zur Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellung signifikant.

5.1.2 Die Zielfindung

Die Vorentscheidungsphase integriert nach dem Rubikon-Modell im ersten Schritt des Gespräches die Formulierung von Wünschen. Die Mitarbeitenden auf der einen Seite erhalten zunächst die Möglichkeit, die „für den eigenen Aufgabenbereich angestrebten Ziele der kommenden Arbeitsperiode darzulegen und zu begründen“ (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 45). Die Führungskräfte auf der anderen Seite teilen dem Mitarbeiter anschließend mit, welche Ziele unter Berücksichtigung organisatorisch-spezifischer Visionen und Oberziele für den Beschäftigten vorstellbar sind. Im Zuge dessen sollten Vorschläge im Kontext verschiedener Zieltypen durch die Führungskraft offeriert werden.

Die folgende Abbildung enthält einen praktikablen Vorschlag dazu und skizziert sieben Arten von Zielen:



(Abb. 7: Zielkatalog für Zielvereinbarungen in Anlehnung an Watzka 2011, S. 36)

Jeder Mitarbeiter sollte Aufgabenziele, Leistungsziele und Ressourcenziele übertragen bekommen. Sie stellen sicher, dass wichtige Organisationsaufgaben übernommen und darüber hinaus auch Verbesserungseffekte erzielt werden können. Durch die Aufgabenziele werden spezifische einzelne Teilaufgaben bezüglich des „Was?“ (Inhalt), und des „Wie viel?“ (Erreichungsausmaß) präzisiert. Ferner nehmen die sogenannten Leistungsziele direkten Bezug zu wirtschaftlichen und finanziellen Zielkategorien. Da in Non-Profit-Organisation grundsätzlich nicht alle Mitarbeiter hinsichtlich finanzwirtschaftlicher Prozesse Schnittstellen aufweisen, können alternativ auch qualitative Variablen (z.B.: Prozessqualität) herangezogen werden. Auch der Ressourcenverbrauch sollte zum festen Inhalt von Zielvereinbarungen werden. Damit sind vor allem materielle Ressourcen, wie Energieverbrauch, Sachmittel und Mietkosten, aber auch zeitliche Ressourcen im Rahmen der Prozessgeschwindigkeit zu integrieren (vgl. Watzka 2011, S. 38).

Jeder Stelleninhaber sollte neben den drei benannten Zielen, wodurch der Mitarbeiter sich fest in den Organisationsstrukturen bewegt, auch mindestens ein Innovationsziel verfolgen können. Innovationsziele vermitteln dem Beschäftigten, dass festgefahrene Denkmuster (im Sinne von „Das haben wir schon immer so gemacht“) unerwünscht sind und betriebliche Innovation nach Prüfung aller Möglichkeiten grundsätzlich unterstützt

wird, so Watzka (vgl. 2011, S. 38). Bezugnehmend zur Abbildung sollten in Zielvereinbarungen überdies Verhaltensziele berücksichtigt werden. Im ersten Teil der Arbeit wurden die Probleme organisationaler Steuerungslogik vorgestellt, welche u.a. die Notwendigkeit von Personalführung in der Organisation begründet. In Organisation funktionieren abteilungsinterne und übergreifende Kooperationen mit Stakeholdern oftmals nicht so, wie es im Rahmen von Qualitätsvereinbarungen und Konzepten angedacht und festgelegt wurde. Durch unvorhersehbare Ereignisse, insbesondere in der Zusammenarbeit mit Menschen, besteht dann die Gefahr, dass der Informationsfluss und das Kommunikationsverhalten zeitweise in ein Ungleichgewicht geraten kann, so Watzka (vgl. 2011, S. 39). Um die Zusammenarbeit, Kommunikation und den Informationsaustausch im Rahmen der Personalführung kontinuierlich und schrittweise auszufüllen und zu verbessern, stellen Verhaltensziele ein wichtiges Parameter in der Zielvereinbarung dar.

Die sogenannten Personalentwicklungsziele bezeichnen den letzten zu benennenden Zielkomplex (vgl. Watzka 2011, S. 39). NPOs sind durch hochgradig arbeitsteilige Prozesse gekennzeichnet, sodass jeder Mitarbeiter mit individuellen Qualifikationsdefiziten einen Störfaktor für die Qualität der gesamten Prozessabläufe darstellen kann. Organisationen des Sozialsektors sind jedoch im Wettbewerb mit anderen Leistungserbringern maßgeblich auf diese Prozessqualität angewiesen. Somit kann eine breit gefächerte und besser qualifizierte Belegschaft zu einem Wettbewerbsvorteil am Markt hinsichtlich den Einflussfaktoren Leistungsqualität und -quantität werden (vgl. Watzka 2010, S. 40). Schon Maslow, ein Protagonist der humanistischen Psychologie, hat Anfang der 1950er Jahre die sogenannte Theorie der Bedürfnishierarchie (1954) entwickelt und stellte heraus, dass eines der höchsten Wachstumsbedürfnisse die Selbstverwirklichung ist und niemals abschließend befriedigt werden kann (vgl. Maslow 1999, S. 62-64). Viele Mitarbeiter streben nicht nur zur Sicherung des Arbeitsplatzes sondern auch aufgrund ihres Strebens nach Aufstiegs- und Versetzungschancen und Selbstverwirklichung eine Erweiterung ihrer Qualifikation an. „Ein gutes Angebot an Qualifizierungsoptionen ist ein wichtiges Merkmal einer hohen Arbeitgeberattraktivität und hilft bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.“ (Watzka 2011, S. 40) Nicht zuletzt bleibt es auch ein signifikantes Parameter für die Bindung von Beschäftigten und zur Senkung von Fluktuation. Für die praktische Strukturierung von Qualifikationszielen kann die Dreiteilung in

- Fachkompetenzen (z.B. systemische Familienarbeit, Dokumentationsverfahren),
- Methodenkompetenzen (z.B. Moderationstechnik, Gesprächsführung), sowie
- Sozialkompetenzen (z.B. Kritikfähigkeit, Kommunikationsverhalten)

Orientierung bieten (vgl. Watzka 2011, S. 40). Die benannten Zieltypen hinterlassen den Eindruck, dass Mitarbeiter sich immer anspruchsvolleren Aufgaben gegenüber sehen und immer neue Herausforderungen zu bewältigen haben. Watzka konstatiert, dass im Rahmen von Zielvereinbarungen auch Altlasten genommen werden und Festlegungen darüber angestellt werden müssen, auf was verzichtet werden soll. Somit wird ebenfalls zur Formulierung von Negativ-Zielen geraten, um die Beschäftigten zu unterstützen, sich von alten Routinen zu lösen und Energie für neue Ziele und Themen freisetzen zu können.

Die Auswahlorientierung aus der Fülle der sowohl durch Führungskraft und Mitarbeiter benannten Zieltypen orientiert sich nun an den Kriterien Wünschbarkeit und Realisierbarkeit (vgl. Watzka 2011, S. 52). Dazu wurde die „Erwartungs-mal-Wert-Theorie“ nach Vroom bereits ausführlich dargestellt. Demnach entwickeln Individuen Zielvorsätze in Abhängigkeit davon, wie hoch sie Valenz, Instrumentalität und Erwartung einschätzen. Für das Zielvereinbarungsgespräch und für den Handlungsspielraum der Führungskraft zeigt diese Erkenntnis auf, dass eine freiwillige Übernahme von Zielintentionen in Folge dessen entsteht, dass „Ziele in den Augen der Mitarbeiter mit positiven Zielkonsequenzen – welcher Art auch immer – verbunden sind“ (Watzka 2011, S. 52). Ein Belohnungssystem, dessen Anreize fragwürdig sind oder ambivalent erscheinen, sind unter diesem Aspekt nicht empfehlenswert (vgl. Rosenstiel 2003, S. 409). Grundsätzlich kann zwischen materiellen und immateriellen Anreizangeboten differenziert werden. Für die Möglichkeit der materiellen Belohnung existieren in NPOs in der Regel zwei situative Grenzen, die durch die Führungskraft zu berücksichtigen sind. Neben der Begrenzung, dass Non-Profit-Organisationen Gewinne nicht an Mitglieder ausschütten können und somit nur eine geringe Kontrolle über das Budget haben, ist dieses aufgrund der eingeschränkten finanziellen Ressourcen in der Folge staatlicher Sparmaßnahmen auch eng begrenzt. Ferner stellen individuelle Karriereplanungen und Aufstiegschancen aufgrund der flachen Hierarchien in NPOs nur in Ausnahmefällen zu berücksichtigende Anreizmöglichkeiten dar (vgl. Jäger, Beyes 2008, S. 44). Vor diesem Hintergrund stehen Führungskräften und MitarbeiterInnen auf den ersten Blick „lediglich“ immaterielle Anreize zur Verfügung, welche sich durch ihre Unabhängigkeit in Bezug auf finanzwirtschaftliche Kriterien auszeichnen. Auch wenn die finanziellen Möglichkeiten von Non-Profit-Organisationen Geldbelohnungen oftmals nicht zu lassen, liegt bei den Mitarbeitern, die der Organisation aufgrund ihrer Mission beigetreten sind, ein erheblicher immaterieller Belohnungswert in der Erreichung der Organisationsziele selbst, so Jäger und Beyes (vgl. 2008, S. 44). Sie bieten Mitarbeitern einen sogenannten „Vorteil ohne Geldwert“ (Drumm 2008, S. 389). Dies kann sich sowohl durch die Verleihung von

Privilegien, Status, Position und Macht sowie in der Übertragung von Verantwortung ausdrücken (vgl. Drumm 2008, S. 389).

Diese Sichtweise jedoch bleibt aus Sicht der Autorin kritisch zu hinterfragen. Mit Bezugnahme zu den psychologischen Erkenntnissen, welche aus der Bedürfnispyramide nach Maslow hervorgehen, stehen die Befriedigung physiologischer und sicherheitsbezogener Bedürfnisse dem Streben nach Status und Selbstverwirklichung voran. Nach Maslow nimmt immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächsthöhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln des Menschen ein (vgl. Maslow 1999, S. 62-64). Aufgrund der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen sehen sich Mitarbeitende im Dritten Sektor zunehmend mit befristeten und projektbezogenen Arbeitsverträgen konfrontiert (vgl. Meyer, Simsa 2013b, S. 514). In Folge dieses leistungsbezogenen Managements ist für viele Beschäftigte nicht abrechenbar, ob beispielsweise der Arbeitsvertrag auch in der zweiten Jahreshälfte verlängert wird. Somit bleibt unklar, unter welchen Bedingungen eine stark ausgeprägte intrinsische Motivation ausreichend anspornend wirken kann, solange die sicherheitsbezogenen Bedürfnisse hinsichtlich der eigenen Existenz und der beruflichen Zukunft auch auf lange Sicht unbefriedigt bleiben. Unter Berücksichtigung dessen bleibt an dieser Stelle ebenfalls kritisch zu hinterfragen, welche Negativauswirkungen diese Situation möglicherweise auf die Qualität der Arbeit (Soziale Arbeit schafft sich Soziale Arbeit?) und damit insgesamt auf das Berufsbild von Sozialarbeitern nimmt. Dieses Dilemma kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden, soll dennoch im Bewusstsein aller Führungskräfte für die teilweise prekäre Situation der Arbeitnehmer sensibilisieren und Anlass zu wissenschaftlicher Vertiefung bieten.

Hinsichtlich der Einschätzung der Instrumentalität, sollten Bedingungen kreiert werden, welche bewirken, dass Beschäftigte individuelles Leistungsverhalten für das Erreichen der Endziele nicht nur objektiv, sondern in erster Linie subjektiv wahrnehmen. Bei materiellen Belohnungen (Prämien, Aufstiegschancen) ist dies häufig nicht der Fall, so Rosenstiel (vgl. 2003, S. 409). Somit erhält ein gut ausgearbeitetes „Leistungsbelohnungssystem im Sinne der systematischen Personalbeurteilung“ (Rosenstiel 2003, S. 410) einen hohen Wert, worin Beurteilung und Belohnung eng miteinander verknüpft sein sollten, sodass dieses verhaltenswirksam im Sinne klassischer Lerntheorien motivationale Wirkungen entfalten können. Das Thema Leistungsbewertung wird im weiteren Verlauf nochmals vertieft.

Neben entsprechend vorhandenen materiellen und immateriellen Anreizen und subjektiv wahrgenommener Instrumentalität sollte auch die Wahrscheinlichkeit, die geforderte Leistung auch zeigen zu können, bezogen auf die Erwartung, durch das Individuum

möglichst hoch eingeschätzt werden. Übertragen auf die Praxis der Personalführung bedeutet dies, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben müssen, unabhängig von äußeren Einflüssen und Determinanten grundlegend Einfluss auf die Zielverfolgung nehmen zu können.

Rosenstiel konstatiert, dass Führungskräfte durch beeinflussende Kommunikation die entsprechenden Valenzen, subjektiven Instrumentalitäten und Erwartungen im Abwägungsprozess um verschiedene Zielintentionen mit dem Wissen um deren Existenz grundsätzlich steuern können (vgl. Rosenstiel 2003, S. 410).

5.1.3 Die Zielformulierung

Nachdem beide Gesprächspartner konkrete Zielintentionen vereinbart haben, die sowohl für Führungskraft, als Vertreter der organisationalen Oberziele, Visionen und strategischen Ziele, als auch für den Mitarbeitenden, zur Verfolgung individueller Werte, eine sinnstiftende Bedeutung haben, werden nun die Zielformulierungen möglichst so abgestimmt, dass sie im besten Fall intensiv und ausdauernd verfolgt werden. In dieser zweiten Gesprächsphase erfolgt die konkrete Handlungsplanung und wie diese Umsetzung am besten gelingen kann. Auf Basis der vorgestellten Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham sollten arbeitsbezogene Ziele möglichst den individuellen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen entsprechen und gleichermaßen herausfordernd und spezifisch genug sein (vgl. Locke, Latham 1990, S. 253). Bezugnehmend zur Zielsetzungstheorie kann die vorgestellte SMART-Formel dienen, um sich an den Anforderungen hinsichtlich der Konstruktion von Zielen orientieren zu können (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 46). Ferner nehmen Wirkmechanismen (Handlungsrichtung, -intensität, -ausdauer, aufgabenspezifische Strategien) und Moderatoren (Zielbindung, Zielwirksamkeit, Rückmeldung, Aufgabenkomplexität) Einfluss auf die Umsetzung von Zielen in Leistungshandeln und sollten dementsprechend durch die Führungskraft berücksichtigt und thematisiert werden. Die theoretischen Aussagen dazu wurden bereits getätigt.

Ferner bleibt für die Handlungsplanung zu berücksichtigen, „dass ausreichende zeitliche Spielräume für die Entwicklung, Erprobung und Bewertung geeigneter Bearbeitungsstrategien zur Verfügung stehen“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 46). Grundsätzlich sollte die Führungskraft im Gespräch überdies keinen Zweifel daran setzen, dass die Zielvereinbarung für beide Seiten verbindlich ist (vgl. Pelz 2004, S. 226).

Wenn alle Ziele vereinbart und ausformuliert worden sind, geht es darum auch sogenannte „Zielreviewgespräche“ zu vereinbaren, um eine „konsequente Zielverfolgung und -erreichung“ im Prozess sicher stellen zu können (Stöwe, Weidemann 2007, S. 203).

Am Abschluss dieser Gesprächsphase „steht die schriftliche Zusammenfassung der wichtigsten Gesprächsergebnisse einschließlich der Fixierung noch ungeklärt gebliebener Punkte“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 46). Die Dokumentation von Zielen sollte demnach möglichst schriftlich erfolgen und von allen im Zielvereinbarungsprozess Beteiligten unterzeichnet werden. Darin sollte festgeschrieben werden, welche Unterstützung der Mitarbeiter benötigt, um eine „realistische Chance zur Zielerreichung zu haben“ (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 46). Die schriftliche Dokumentationsform dient zum Einen dazu, dass etwaige Missverständnisse vermieden und spätere Überprüfungen der Zielerreichung erleichtert werden können (vgl. Hölzle 2006, S. 102). Darüber hinaus schafft die schriftliche Dokumentationsform der gemeinsamen Vereinbarung einen noch verbindlicheren Charakter.

5.1.4 Die Handlungsphase

Um die Handlungsphase möglichst eng zu begleiten und den Fokus des Mitarbeitenden auf das vereinbarte Ziel zu lenken, gibt es verschiedene operative Techniken. Das sogenannte arbeitsbegleitende „Ad-hoc-Feedback“ bietet sich für MitarbeiterInnen an, die den Wunsch nach einer weiteren Meinung zu individuellen Handlungstendenzen haben, da ggf. Unsicherheiten hinsichtlich der Erreichung des vereinbarten Ziels bestehen. Eine weitere Begründung für das Ad-hoc-Feedback könnte sein, „dass der Vorgesetzte klar eine falsche Handlungstendenz des Mitarbeiters erkennt und von sich aus schadensverhütend interveniert“ (Watzka 2011, S. 128). Dies jedoch sollte die Ausnahme darstellen, da häufige Ad-hoc-Feedback auch wieder Handlungsfreiräume nehmen, die durch die Zielvereinbarungen ermöglicht worden sind, so Watzka (vgl. 2011, S. 128).

Auf der folgenden Seite werden nach Stöwe und Weidemann ausgewählte, praktikable Möglichkeiten offeriert, den Grad der Zielerreichung unterjährig zu besprechen.

- (1) Monatliche Besprechung im Rahmen eines Meetings
- (2) Zusendung einer monatlichen Auswertung individueller Ergebnisse
- (3) Vereinbarung von Meilensteingesprächen zur individuellen Zielerreichung im Turnus von ein bis drei Durchführungen pro Jahr
- (4) Definition von Zwischenterminen zu einzelnen Zielen direkt bei der Zielvereinbarung
- (5) Im Rahmen des „normalen“ Mitarbeitergespräches
- (6) Aufforderung an die Mitarbeiter den Status quo der Zielerreichung zu übermitteln

(vgl. Stöwe, Weidemann 2007, S. 204)

Die Entscheidung für ein Verfahren wird auch in diesem Fall maßgeblich durch die Haltung der Führungskraft demgegenüber beeinflusst, welche Technik am praktikabelsten ist. Durch regelmäßiges Feedback werden dem Mitarbeiter kontinuierlich die besprochenen Gründe von Zielen ins Bewusstsein gerufen (vgl. Kirchler, Rodler 2007, S. 204). Um eine Commitment-fördernde Wirkung zu erzielen, sollte der Mitarbeiter sich ebenfalls bei der Wahl einer geeigneten Methode beteiligen können. Die Mitarbeitenden sollten gleichermaßen wissen, dass sie sofort Kontakt zur Führungskraft aufnehmen, wenn sie bemerken, dass die Zielerreichung bedroht ist. Gleiches gilt für Führungskräfte. Es bleibt in dieser aktionalen Phase kontinuierlich zu hinterfragen, ob alles wie geplant gelingt bzw. welche Hindernisse sich ergeben (vgl. Kirchler, Rodler 2007, S. 206). Stöwe und Weidemann unterstützen diese Aussagen und äußern sich wie folgt: „Die Regel, dass Ihre Mitarbeiter sich unmittelbar mit Ihnen in Verbindung setzen müssen, sobald diese merken, dass einzelne Ziele vermutlich nicht erreicht werden können, muss grundsätzlich gelten, um erfolgreich mit Zielen führen zu können“ (Stöwe, Weidemann 2007, S. 205). Aufgrund fehlender Controllinginstrumente in NPOs, stellt es eine große Herausforderung dar, regelmäßig einen Eindruck über den Grad der Zielerreichung zu erlangen. Auf der anderen Seite aber setzt das Instrument Zielvereinbarung voraus, dass sowohl Beschäftigte als auch Vorgesetzte sich darauf verlassen können, dass Rücksprache gehalten wird, sobald die Zielerreichung unwahrscheinlich wird. Zu viel Kontrolle wird nicht zuletzt die Effizienz der Führungskraft gefährden, da zu viel Zeit für die Überprüfung der MitarbeiterInnen aufgebracht wird (vgl. Stöwe, Weidemann 2007, S. 206). Aus diesem Grund ist es Aufgabe der Personalführung zu definieren, dass es die Verpflichtung der Mitarbeiter ist, Rücksprache zu halten, sobald eine Zielerreichung unwahrscheinlich wird (vgl. Kirchler, Rodler 2007, S. 206). Zusammenfassend „sollten Führungskräfte regelmäßig Feedback zum Stand der Zielerreichung geben, wobei immer auch die

Gründe für positive oder negative Abweichungen diskutiert werden sollten“ (Weibler 2012, S. 250).

Kirchler und Rodler konstatieren überdies, dass Personalführung im Handlungsprozess im Bedarfsfall auch fachliche Hinweise bspw. hinsichtlich eines effizienteren Zeitmanagements an ihre Beschäftigten weiter geben können, um damit die Prioritätensetzung zu erleichtern. Um eine Commit-fördernde Wirkung zu erzielen, sollte jedoch nur im äußersten Fall in die Eigenverantwortlichkeit und die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten des Mitarbeiters bei der Zielverfolgung eingegriffen werden (vgl. Karst, Segler, Gruber 2000, S. 2).

5.1.5 Das Feedback

„Herausfordernde, spezifische Ziele entfalten in Kombination mit Rückmeldungen stärkere Leistungswirkungen als ohne Rückmeldung der erreichten Leistungsergebnisse“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 25). Watzka ergänzt, dass grundsätzlich jeder Mitarbeiter einen moralischen Anspruch auf Feedback, insbesondere im Kontext Zielvereinbarung, hat (vgl. Watzka 2011, S. 127). Die Bewertung der erreichten oder nicht erreichten Ziele wird im nächstfolgenden Zielvereinbarungsgespräch vorgenommen. Wer Ziele vereinbart, sollte auch eine Rückmeldung darüber erhalten, ob diese erfüllt oder nicht erfüllt sind. „Es gilt auch als gut gesichert, dass Ziele und Feedback gerade im Verbund zu den höchsten Leistungssteigerungen führen.“ (Watzka 2011, S. 127) Mit Rückblick auf die vereinbarten Ziele sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

„1. In welchem Umfang wurde das Handlungsziel tatsächlich erreicht bzw. verfehlt?“

2. Auf Welche Ursachen sind die Erfolge/ Misserfolge zurückzuführen? [...]“ (Watzka 2011, S. 54).

Damit ermöglichen Rückmeldungen den Mitarbeitern, den Fortschritt auf dem Weg zum Ziel zu erfassen, das Ausmaß der Anstrengung neu zu justieren oder auch falls erforderlich, die geplante Handlungsstrategie zu modifizieren. Schmidt und Kleinbeck konstatieren, dass Führungskräfte mit dem Feedback sachliche Informationen zum Leistungsstand mitteilen. Damit schaffen sie auch die Basis für zukünftige Zielvereinbarungen (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 49). „Feedbacks verleihen Zielen ein zusätzliches Gewicht, indem sie über die wiederholte Thematisierung noch intensiver in den Aufmerksamkeitsfokus des Mitarbeiters rücken.“ (Watzka 2011, S. 127). Diese

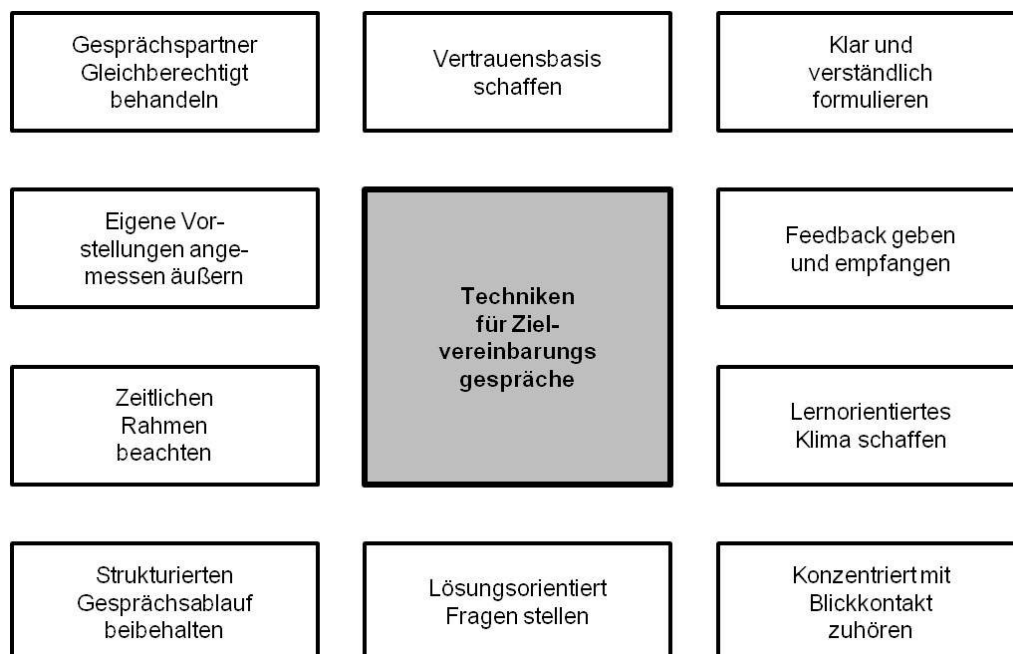
positiven Korrelationen zwischen Zielen und Feedback können jedoch nur ihre Wirkung entfalten, wenn das Feedback bestimmte Anforderungen erfüllt, so Watzka (vgl. 2011, S. 127). Die Führungskraft stellt die zentrale Feedbackquelle dar und sollte möglichst ein Arbeitsklima kreieren, welches Fehlverhalten toleriert und eine hohe Lernzielorientierung bewirkt. Dazu sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auch perspektivisch bei der Zielerreichung unterstützen und diesbezüglich konkrete Angebote unterbreiten. Die Rückmeldung gegenüber dem Feedbackempfänger sollte ausschließlich sachlich und nicht personenbezogen sein. Die sogenannten attributionalen Ansätze betrachten die Wirkungen von Ursachenzuschreibung und nachfolgendem Verhalten und Erleben. Die drei Dimensionen von Bernard Weiner wurden im Rubikon-Modell bereits vorgestellt. Aus diesem Grund sind die persönlichen Merkmale des Individuums zu berücksichtigen. Damit MitarbeiterInnen auch zukünftig ihre Ziele hochmotiviert verfolgen, bedürfen sie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, welches durch Personalführung möglichst zu fördern ist (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 49).

Neben der Rückmeldung zum Leistungsstand eignen sich Feedbackgespräche auch dazu, über die Wirkung des Einzelnen auf andere Mitarbeiter und Vorgesetzte zu informieren. „Idealerweise achten Führungskräfte darauf, vornehmlich konkrete Beobachtungen zum Mitarbeiterverhalten wiederzugeben.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 49). Dabei kann besonders darauf eingegangen werden, welche positiven als auch negativen Wirkungen das individuelle Verhaltensmuster bei anderen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgelöst hat. Negative Wertungen sollten dabei in der Regel weniger benannt werden, als beispielsweise Lob und Würdigung. Des Weiteren sollte berücksichtigt werden, dass Feedback nur zu für den Mitarbeiter beeinflussbaren Verhaltensweisen gegeben und möglichst spezifisch formuliert wird (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 49).

Ferner kann die Bewertungsphase durch Führungskräfte Potenzial bieten, um die Einstellung des Mitarbeitenden über die Wirkung als Führungskraft in Erfahrung zu bringen. „Deshalb sollte eine Führungskraft im Zielvereinbarungsgespräch nicht nur ein Feedback geben, sondern auch ein Feedback vom Mitarbeiter einfordern. Hierdurch kann das eigene Verhalten überprüft und möglicherweise auch vorteilhaft verändert werden.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 49) Bei der Zielbewertung ist, wie auch in der Zielformulierungsphase, die schriftliche Protokollierung sinnvoll, weil diese „als Prüfinstrument für das gemeinsame Verständnis zum Gesprächsergebnis dient, und zum Anderen, weil damit auch über längere Zeit Prozessverläufe der Interaktion zwischen Leitungsperson und Mitarbeitern nachvollzogen werden können“ (Merchel 2010, S. 102). Der Weg zur Verbindlichkeit von Handlungsvorsätzen wird demnach durch das Prinzip der Schriftlichkeit unterstützt (vgl. Watzka 2011, S. 54).

5.2 Anforderungen an die Personalführung

„Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter als Gleichberechtigte Partner im Gespräch behandeln.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 47). Die intensive Vorbereitung der Führungskräfte sowie die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung und partizipativem Einbezug aller Beschäftigten stellen zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Zielvereinbarungen dar (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 72). Alle Aktivitäten der Führungskraft rund um die Zielvereinbarung integrieren signifikante Schlüsselprozesse der Mitarbeiterführung. Um zielorientierte Prozesse erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer hinreichenden Qualität dieser Schlüsselprozesse. Dazu sind in erster Linie ein breites Spektrum kommunikativer Kompetenzen erforderlich (vgl. Watzka 2011, S. 120). Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun und die Kommunikationstheorie von Watzlawick haben sich in der Praxis als anwendungsorientierte Modelle etabliert. Die bedeutendsten Techniken sind in der folgenden Abbildung aufgezeigt und für die vorliegende Arbeit hinreichend zusammengefasst:



(Abb.8: Grundlegende Kommunikationstechniken im Zielvereinbarungsgespräch in Anlehnung an Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 47)

Zu Beginn des Gespräches kann es möglicherweise eine soziale Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geben. Durch eine durch Transparenz und offene Gesprachsatmosphere kann dieses Gefühl schnell abgebaut werden, so Schmidt und Kleinbeck. Auch Stöwe und Weidemann ergänzen, dass der Einstieg in das Gespräch einerseits die Gestaltung einer positiven Atmosphère und andererseits die klare Darstellung des Gesprachsablaufes integriert (vgl. Stöwe, Weidemann 2007, S. 197). Für die Qualität des Zielvereinbarungsgespraches ist es signifikant, dass die Führungskraft das Unternehmen betreffende Information verständlich übermittelt und Gründe für die herangezogenen Zielvorstellungen verbalisiert. Mit der strukturierten Steuerung des Gespräches durch den vorab ausgehändigten Fragenkatalog gelingt es, ein lernzielorientiertes Gesprächsklima zu schaffen (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 47). Zudem empfiehlt es sich einen lösungsorientierten Kommunikationsstil zu pflegen. Um die Kommunikationsprozesse zu unterstützen, haben Langer und Schulz von Thun ein Verstandlichkeitsmodell entwickelt. Schmidt und Kleinbeck greifen die Zusammenfassung in tabellarischer Form nach Kieling-Sonntag auf.

Einfachheit	Gliederung/Ordnung
<ul style="list-style-type: none"> - Kurze Sätze - Bekannte, dem Partner geläufige Worte - Fremdworte werden erklärt - Anschaulichkeit und Konkretheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ankündigung, wie das Gesagte aufgebaut sein wird - Logischer Aufbau - Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem - Zusammenfassungen - Überleitung von einem Gedanken zum nächsten
Kürze/Prägnanz	Zusatztliche Anregung
<ul style="list-style-type: none"> - Auf das Wesentliche beschränkt - Auf das Ziel konzentriert - keine Abschweifung 	<ul style="list-style-type: none"> - Anreicherung durch Beispiele - Nutzung von Bildern und Vergleichen - Anrede, Motivierung des Partners - Bezug auf Erfahrung des Partners

(vgl. Kieling-Sonntag 2002 in Anlehnung an Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 47)

Das Modell kann prinzipiell zur Unterstützung wirksamer Kommunikation herangezogen. Demnach haben insbesondere „einfache, gut gegliederte, prägnante und motivierende Formen der Kommunikation“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 48) die effektivste Wirkung auf den Prozess der Zielvereinbarung.

Bei Zielvereinbarungsgesprächen können auch im Verlauf des Gespräches soziale Konflikte zwischen den Gesprächspartnern entstehen. Diesen kann im Ersten präsitativ vorgebeugt werden, in dem Gespräche beispielsweise nicht unter Zeitdruck geführt werden. Ungeachtet dessen sollten Führungskräfte beim Führen von Zielvereinbarungsgesprächen über klassische Kompetenzen des sozialen Konfliktmanagements verfügen (z.B.: Konflikt-Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl). Das Führen im Prozess der Zielvereinbarung wird durch die Orientierung an den Handlungsphasen des Rubikon-Modells phasendeskriptiv gegliedert. Im Kontext dessen können ergänzend folgende Voraussetzungen an Führungskräfte abstrahiert werden:

- Vermittlung von Visionen und strategischen Oberzielen der Organisation sowie Klarstellung von Erwartungen, damit diese in die Zielvereinbarung einfließen
- Fokussierung auf minimalen Ressourceneinsatz und maximalen Effekt bei der Zielfindung
- Klarstellung und Bereithaltung geeigneter Messverfahren zur Leistungserfassung
- Analyse von Ergebnissen und zielbezogene Bewertung der Leistung sicherstellen
- Unterstützungsangebote bei der Misserfolgsbewältigung offerieren und ggf. motivationssteigende Instrumente zur Förderung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse einleiten (vgl. Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 74)

Probleme bei der Zielvereinbarung sind dann zu erwarten, wenn die erforderlichen und gewünschten Unterstützungsleistungen durch die Führungskraft nicht ausreichend benannt werden. Damit Ziele nicht zu einzigen Wunschvorstellungen werden, sollte der Aspekt der Realisierbarkeit durch die Reflexion von Rahmenbedingungen und erforderlichen Unterstützungsleistungen stets hinterfragt werden (vgl. Merchel 2010, S. 106).

In Feedbackgesprächen geht es nicht um Verteidigung oder Rechtfertigung. Mitarbeitende als auch Vorgesetzte sollten vielmehr hilfreiche Konsequenzen für die Arbeitsstrategien aus der Leistungsrückmeldung ziehen. Führungskräfte müssen bei der Rückmeldung und Leistungsmessung berücksichtigen, dass nur die Aspekte benannt werden, die durch den Mitarbeitenden auch beeinflussbar sind. „Nur wenn die Leistungsindikatoren durch den Einsatz persönlicher Leistungsressourcen der Mitarbeiter verändert werden können, können die Rückmeldungen wirksam werden.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 73). Bei der Vergabe von Feedback muss der Vorgesetzte Unterstützung bieten, in dem die Zusammenhänge zwischen Leistung und Ergebnis transparent dargestellt und

Möglichkeiten der Verbesserung von Arbeitsstrategien durch einen angstfreien Umgang mit Feedback offeriert werden. Dem Rückmeldeempfänger sollte zudem die Möglichkeit gegeben werden, das Gehörte zu verarbeiten, um im zweiten Schritt entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Bei der Vergabe von Feedback sind Erfahrungen im Umgang mit Kommunikationstechniken unabdingbar.

Die womöglich zentrale Herausforderung für Führungskräfte ist es, die richtige Balance zwischen der Anerkennung der Autonomie von Mitarbeitenden bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele auf der einen Seite und die prozessbegleitende Beobachtung, Anleitung und Unterstützung zur Sicherstellung einer Sicherheitsgefühls des Mitarbeiters auf der anderen Seite zu halten (vgl. Merchel 2010, S. 104). Neben der Vereinbarung der Ziele muss auch die Rolle der Führungskraft im Umsetzungsprozess klar benannt sein sowie Rahmenbedingungen und erforderliche Unterstützungen reflektiert werden.

5.3 Wirkungen und Grenzen der Zielvereinbarung zur Förderung von Commitment in Non-Profit-Organisationen

Aus der Fülle der dargestellten theoretisch-wissenschaftlichen Ansätze zur Entstehung von Commitment und zur praktischen Umsetzung von Zielvereinbarungen in Non-Profit-Organisationen können die im Folgenden Abschnitt verifizierten Wirkungen und Grenzen zusammengefasst und abgeleitet werden.

Eine adäquate und für alle Beteiligten transparente Vorbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen verdeutlicht bereits eine erste zu benennende Commitment-fördernde Wirkung. Durch die Aushändigung zusätzlicher Fragebögen an die Mitarbeitenden wird das Ziel verfolgt, durch besonders faire und transparente Methoden, die Ziel- und Organisationsbindung zu stärken (vgl. Dick 2004, S. 10).

Für die Realisierung von Zielvereinbarungsprozessen bedarf es einer durchziehenden Zielstruktur für die gesamte Organisation, „durch den der Beitrag eines jeden Organisationssegments (und im Grundsatz eines jeden Mitarbeiters) zur Erreichung des Gesamtziels deutlich wird“ (Neubarth 1997 in Merchel 2010, S. 97). Somit herrscht in der Organisation grundsätzlich ein Zielsystem, in das sich jeweilige Organisationsbereiche mit entsprechenden Teilzielen einordnen können. Zum Einen können dadurch handlungsorientierte Ziele für Beschäftigte und Führungskräfte eher transferiert und konkretisiert werden. Zum Anderen hat das Zielsystem eine Commitment-fördernde Wirkung, da Mitarbeiter ihre Arbeitsziele als Teil eines Gesamten erleben und somit auf direktem Weg Visionen über anzustrebende Organisationsziele vermittelt werden (vgl.

Merchel 2010, S. 98). Bereits in der Vorentscheidungs- bzw. Zielfindungsphase des Zielgespräches werden die Mitarbeiter in diese organisationalen Visionen mit einbezogen, indem durch transparente und klare Kommunikation, die Erwartungen des Vorgesetzten in den Abwägungsprozess mit einfließen. Nach Darlegung eigener individueller Zielintentionen und dem gemeinsamen und transparenten Abwägen von Wünschbarkeit und Realisierbarkeit sind Möglichkeiten der freiwilligen Übernahme von Zielvorsätzen gewahrt. Durch die Führungskraft ist die Berücksichtigung positiver Valenz, subjektiver Instrumentalität und individueller Erwartung durch zielgerichtete Kommunikation grundsätzlich beeinflussbar (vgl. Rosenstiel 2003, S. 410). Die Zielintentionen werden in dieser ersten Phase auf Grundlage verschiedener Zielarten (Aufgabenziele, Leistungsziele, Ressourcenziele, Innovationsziele, Verhaltensziele, Personalentwicklungsziele) vereinbart. Karst, Segler und Gruber stellen dies als ein signifikantes Parameter eines Commitment-gerechten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses heraus.

Da in NPOs spezifische Leistungen, einem gesellschaftlichen Auftrag folgend erbracht werden, unterliegen nicht-gewinnorientierte Organisationen einem „multidimensionalen Zielsystem“ (Siebart 2006, S. 79). Im Gegensatz zu profitorientierten Unternehmen des Sektors Markt besteht das Ziel von sozialen Organisationen in der Befriedigung und Sicherung spezifischer sozialer Bedürfnisse auf rechtlicher Grundlage bzw. im Auftrag des Gesetzgebers. Global formulierte Zielsetzungen sind in der Regel schwer operationalisierbar. An dieser Stelle sei auf die positive Konnotation des Führens mit Zielen mit den Reformen der Sozialverwaltungen verwiesen. Das Kontraktmanagement durch die öffentlichen Verwaltungen bietet eine Grundlage zur Arbeit mit Zielvereinbarungen, die es in die Zielfindungs- und Zielformulierungsphase zu transportieren gilt.

Nach Locke und Latham sollten Ziele in Zielvereinbarungsgesprächen möglichst spezifisch und anspruchsvoll sein (vgl. Locke, Latham 1984 in Weibler 2012, S. 216). Auf Grundlage dessen hat sich die SMART-Formel in der Praxis der Zielformulierung etabliert. Auch hier decken sich die Meinungen, wonach Karst u.a. herausstellen, dass möglichst leicht überfordernde aber nicht gänzlich überfordernde Aufgaben eine Commitment-fördernde Wirkung haben. Ferner ist in dieser zweiten Phase nach dem Rubikon-Modell auch das Commitment-gerechte Parameter gewahrt, Mitarbeiter auf die Übernahme neuer Aufgaben intensiv vorzubereiten. Führungskräfte sollten durch die Berücksichtigung möglicher Wirkmechanismen und Moderatoren mit dem Mitarbeiter die Umsetzungs- und Ressourcenplanung vollziehen. Des Weiteren wird die Sicherstellung von Unterstützung in der Handlungsphase durch das Angebot unterjähriger Zielüberprüfungsgespräche

ebenso gewährleistet. In der aktionalen Phase kann generell eine Commitment-fördernde Wirkung festgestellt werden, da der Mitarbeiter durch die Zielvereinbarung einen größeren Handlungsspielraum im Arbeitsalltag erlebt und somit die Eigenverantwortung des Einzelnen gestärkt wird. Dies wiederum ist davon abhängig, inwieweit die Führungskraft Verantwortung auch abgeben kann. Vermutlich tritt dies in Korrelation mit der Vertrauensbasis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Diesbezüglich gibt es wissenschaftliche Vertiefungsmöglichkeiten, die im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich sind.

„Ein positives wie auch negatives Feedback muß immer sichergestellt sein.“ (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 42). Auch dieses ist im Zielvereinbarungsgespräch in der Nachhandlungsphase gewährleistet. Eine weitere Kongruenz von Zielvereinbarung und Commitment zeigt sich darin, dass die schriftliche Fixierung gemeinsamer Vereinbarung vollzogen wird, um deren Bedeutung für die gesamte Organisation zu unterstreichen.

Non-Profit-Organisationen haben ihren Ursprung im gemeinnützigen Engagement ihrer Mitglieder (vgl. Meyer, Simsa 2013a, S. 5). Die überwiegend intrinsisch gesteuerte Motivstruktur von Beschäftigten führt dazu, dass sich Mitarbeitende grundsätzlich eher mit partizipativen Personalführungsmethoden, wie die Zielvereinbarung es ist, steuern lassen (vgl. Neubauer 1996, S. 102). Da sich der Aspekt der Freiwilligkeit nahezu durch alle Organisationsbereiche in NPOs vollzieht, bietet er für die Herausbildung von Commitment und für die Wirkung des Zielvereinbarungsgesprächs eine zu unterstreichende positive Voraussetzung. Ferner stellen Non-Profit-Organisationen Systeme dar, die durch die sozialstaatliche Einbettung komplexe strukturelle Herausforderungen zu bewältigen haben. Das Konzept des Commitment zeigt aufgrund seiner graduellen Entwicklung nachhaltige Wirkungen auch in sich ändernden Rahmenbedingungen und Strukturen (vgl. Dick 2004, S. 5).

Commitment entsteht, wenn es gelingt, verlässliche Visionen von der Zukunft zu vermitteln. Insbesondere in NPOs zeigt sich, dass dieses aufgrund der leistungsbezogenen Finanzierung oftmals nicht gelingt (Karst, Segler, Gruber 2000, S. 42). Das Zielvereinbarungsgespräch als Instrument der Personalführung jedoch führt dazu, dass jene Visionen in einem für alle Beteiligten durchschaubaren Prozess transparent kommuniziert werden können und kreiert somit einen Wirkungsraum zur Entstehung von Commitment.

In der Betrachtung der zieltheoretischen Modelle und der personenbezogenen Voraussetzungen der Führungskraft ließ die Darstellung dennoch an mehreren Stellen erkennen, wo die Herausforderungen und Grenzen des Zielvereinbarungsweges liegen.

Auch dazu sollen in kurzer Form noch einmal die zentralen spezifischen Grenzen hinsichtlich der Entstehung eines Wirkungsraums zur Förderung von Commitment ins Bewusstsein gehoben werden. Eine für den Non-Profit-Bereich spezifische Herausforderung wird erkennbar, wenn es darum geht, positive Anreizsysteme in der Zielfindungsphase zur Verfügung zu stellen. Da in NPOs finanzielle Ressourcen in der Regel nur bedingt und berufliche Aufstiegschancen aufgrund der flachen Hierarchien nur spärlich existent sind, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, geeignete materielle und immaterielle Anreize aus der Begrenzung an Möglichkeiten zu filtern. Grundsätzlich liegt bei den Mitarbeitern in Non-Profit-Organisationen eine stärkere Missionsorientierung vor, sodass ein erheblicher Belohnungswert bereits in der Erreichung der Organisationsziele selbst liegt (vgl. Jäger, Beyes 2008, S. 44). Dementgegen gehen Karst, Segler und Gruber davon aus, dass Commitment langfristig nicht allein durch intrinsische Motivation aufrecht gehalten werden kann. Besonders erfolgreich sind Belohnungen dann, wenn Mitarbeitende einen Zusammenhang zwischen individuell gezeigter Leistung, dem Erfolg der Organisation und dem eigenen Arbeitsentgelt wahrnehmen. Dieses Dilemma kann an diesem Punkt nicht abschließend geklärt werden und bietet Möglichkeiten zur wissenschaftlichen Vertiefung in einem anderen Rahmen. Dennoch stellt es eine deutlich gewordene Grenze zur Herausbildung von Commitment dar.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Frage der Haltung der Leitungsperson. Damit Zielvereinbarungen Commitment fördern, bedarf es des Vertrauens in den Vereinbarungspartner sowie der Bereitschaft, Verantwortung im instrumentellen Bereich abzugeben. Schwierig wird es, wenn Vorgesetzte nicht genügend Vertrauen in die Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter haben. Auf Beschäftigte würde dies auf lange Sicht entmutigend und demotivierend wirken, sodass der Sinn der Zielvereinbarung verloren würde (vgl. Merchel 2010, S. 104).

6. Fazit

Abschließend bleibt zu konstatieren, dass gesellschaftlicher und demographischer Wandel sowie die Gegenwärtigkeit, zunehmend komplexer werdender Sozialstrukturen, einen Bedeutungszuwachs sozialer Dienste, bei dem einerseits die quantitative Ausweitung gesellschaftlicher Konflikte mit einem steigenden Bedarf persönlicher Hilfen korrespondiert und andererseits ein schleichender Rückgang von Leistungsressourcen erkennbar wird, ganz generell erwarten lässt (vgl. Helmig, Boenigk 2012, S. 1).

Neben grundsätzlichen Überlegungen zu den Merkmalen von Non-Profit-Organisationen in ihrer Stellung zwischen Staat und Markt konnte im ersten Kapitel ein Überblick darüber gegeben werden, wie Erfolg in Non-Profit-Organisationen gemessen wird. Wie bereits vermutet, rangieren die Kennzahlen Markt und Stakeholder Performance auf den oberen Feldern der Wertigkeit. Damit bestätigt sich die zu Beginn der Arbeit getroffene These, dass insbesondere die Qualität der personenbezogenen Leistungen Einfluss auf den Erfolg sozialer Organisationen nehmen.

Es wurde ebenso erkennbar, dass die interne, externe und subjektbezogene Vermarktlichung im Zuge der Ökonomisierung Sozialer Dienste Beschäftigungsstrukturen innerhalb des Non-Profit-Sektors zunehmend prekarisieren. Neben mangelnder Arbeitsplatzsicherheit zählen Teilzeitbeschäftigung und eine steigende Anzahl befristeter Verträge in der Folge leistungsbezogener Finanzierung zu den strukturellen Ursachen.

Der Non-Profit-Sektor ist durch eine Reihe führungsrelevanter Besonderheiten geprägt, welche sich teilweise aus den Vorüberlegungen ableiten ließen. Für die Entwicklungslinien der Personalführung in Non-Profit-Organisationen wird deutlich, dass vor allem die Prinzipien Ziel- und Leistungsorientierung eng mit den Führungsgrundsätzen nach Partizipation und Transparenz verknüpft sein müssen, um den komplexer werdenden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Friedrich 2010, S. 12). Die wichtigsten führungsrelevanten Besonderheiten in Non-Profit-Organisationen sind zusammenfassend auf die spezifische Missionsorientierung von Beschäftigten, das multidimensionale Zielsystem in nicht-gewinnorientierten Organisationen sowie auf den Fachkräftemangel in einigen Praxisfeldern des Non-Profit-Sektors zurück zu führen.

Da Non-Profit-Organisationen Systeme darstellen, die sich durch die sozialstaatliche Einbettung mit komplexen und strukturellen Aufgaben konfrontiert sehen, stellt vor diesem Hintergrund das organisationspsychologische Konzept des Commitment positive Effekte auf die Stärkung emotionaler Bindungen an Organisationen heraus. Damit hat Commitment grundsätzlich das Potenzial, Einfluss auf die Markt und Stakeholder Performance als auch auf die finanziellen Kennzahlen von Non-Profit-Organisationen zu nehmen. Wie die Ausführungen von Karst, Segler und Gruber zeigten, können im Kontext

Personalführung grundsätzlich durch interne Kommunikationsinstrumente vielfache Entstehungsräume zum Herausbilden von Commitment kreiert werden.

Die vorliegende Arbeit nahm sich im Kontext dessen zum Ziel, die Wirkungen und Grenzen von Zielvereinbarungsgesprächen zur Förderung von Mitarbeiter-Commitment zu reflektieren und praxisorientierte Ansätze und Voraussetzungen aus Sicht der Führungskraft zu generieren.

Zur wissenschaftlichen Vertiefung bot das Rubikon-Modell der Handlungsphasen nach Heckhausen und Gollwitzer im Zusammenhang mit Commitment einen theoretischen Bezugsrahmen, um den Prozess der freiwilligen Übernahme und Realisierung von Handlungsvorsätzen nachvollziehbar zu machen. Schlussfolgernd ist aus Sicht der Verfasserin die wichtigste Botschaft des Rubikon-Modells, die Entscheidung und Umsetzung eines geplanten Verhaltens nicht einer einmaligen Gesprächssituation beizumessen, sondern als einen komplexen Prozess zu betrachten, bei dem zu abwechselnden Zeitpunkten der Handlungsinitiierung unterschiedliche Grade von Unterstützungsleistungen der Leitungsperson notwendig werden. An dieser Stelle wird das zu Beginn der Arbeit eingefügte Zitat von Hartmut Laufer, wonach Personalführung bedeutet, „Mitarbeitern die Orientierung auf die Arbeitsziele zu geben sowie sie auf dem Weg dorthin zu ermutigen und zu unterstützen (Hartmut Laufer 2005, S. 17), theoretisch-wissenschaftlich begründet. Wie bei anderen Modellen, die solche Prozesse idealisiert beschreiben, gilt allerdings auch hier, dass im individuellen Fall immer überprüft werden muss, ob die Annahmen, die das Rubikon-Modell macht, auch tatsächlich zutreffen.

In der Masterarbeit wurden die verschiedenen Ansätze in den Prozess der Zielvereinbarung integriert, sodass retrospektiv eruiert werden konnte, unter welchen Bedingungen sich Commitment im Prozess der Zielvereinbarung konstituiert.

Rückblickend auf die Reflexion von Wirkungen und Grenzen des Zielvereinbarungsgesprächs kann an dieser Stelle zunächst zusammengefasst werden, dass im Prozess der Zielvereinbarung grundsätzlich das Potenzial eines sich selbst stärkenden Prozesses, der eine Commitment-fördernde Wirkung auf die Mitarbeitenden von Non-Profit-Organisationen haben kann, liegt. Insbesondere die hohe Missionsorientierung von Beschäftigten im sozialen Sektor bietet ein Potenzial für partizipative und transparente Führungsinstrumente, wie die Zielvereinbarung es ist. Schlussfolgernd stellt die Haltung der Führungskraft einen bemerkenswerten Faktor für den Verlauf des Zielvereinbarungsgesprächs und für die Entstehung von Mitarbeiter-Commitment dar.

Führung ist in sozialen Organisationen in einem komplexen Umfeld eingebettet. Die einzelnen Organisationsmitglieder sind in zahlreiche, wechselseitige Gefüge (Standort zwischen Staat und Markt) eingebunden, sodass hohe und spezifische Ziele als Führungsinstrument nicht ausreichend sind, um Commitment zu fördern. Die zentrale Konsequenz für die Führungspraxis ist, dass schließlich nur eine Integration der unterschiedlichen Ansätze, die durch das Rubikon-Modell prozesshaft aufgenommen werden, dazu führt, die Zielfindung und Handlungsinitiierung zur Erreichung der organisationalen Oberziele zu unterstützen und zu beeinflussen (Hoch, Wegge, Schmidt 2009, S. 318). Durch die Arbeiten von Heckhausen und Gollwitzer ist diese Annahme zwar gut begründet, die erfolgreiche Umsetzung erfordert mutmaßlich aber eine kreative Erweiterung. Das Führen mit Zielen ist aus Sicht der Autorin somit eine ganz eigene Kunst. Im Kapitel über die Umsetzung von Zielvereinbarungsgesprächen wurden ergänzend verschiedene praktische Ansätze skizziert, die helfen, die Theorie zum Leben zu erwecken.

Überdies konnten ebenso Grenzen des Führens mit Zielen herausgestellt werden, beispielsweise wenn es darum geht, auf adäquate materielle und immaterielle Anreizsysteme in Non-Profit-Organisationen zurückzugreifen. Diese Problematik bietet Potenzial für eine wissenschaftliche Vertiefung und kann im Rahmen dieser Arbeit abschließend nicht gelöst werden.

In der Masterarbeit ist es gelungen, praxisorientierte Ansätze im Kontext der zu Beginn dargestellten Problematik in NPOs zu skizzieren und deren Wirkungen auf das Commitment herauszustellen. Die langfristige Bindung von Mitarbeitenden, die als Leistungsträger gelten, hat in Non-Profit-Organisationen des sozialen Sektors einen hohen Wert. Sie sind es, die den Organisationserfolg als Multiplikatoren durch Engagement und Qualifikation maßgeblich bestimmen (vgl. Friedrich 2010, S. 9). Es konnte deutlich werden, dass Zielvereinbarungen trotz der aufgezeigten Grenzen überwiegend einen Commitment-fördernden Charakter und damit aus Sicht der Autorin grundsätzlich das Potenzial haben, zu einem entscheidenden Instrument erfolgsorientierter Personalführung in Non-Profit-Organisationen werden zu können. „Diese Gespräche können aber nur dann zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn die Führungskräfte über die Bedingungen und Wirkungen von Zielen informiert sind und wenn sie in der Lage sind, ihre Rückmeldungen durch Einsatz angemessener Gesprächstechniken zu vermitteln.“ (Schmidt, Kleinbeck 2006, S. 52). All diese Ansprüche zu bewältigen, ist wahrlich keine leichte Aufgabe.

Abschließend verdeutlichen die Erkenntnisse aus Sicht der Verfasserin, dass umfassende Sozialmanagementkompetenzen für angehende Führungskräfte in Non-Profit-

Organisationen erforderlich sind, um den sich wandelnden Bedingungen und Anforderungen in der sozialen Arbeit gerecht zu werden und entsprechend strategisch ausgerichtete Führungsinstrumente zu etablieren und „richtig“ umzusetzen (vgl. Schubert 2001, S. 163). Neben einer grundlegenden Qualifizierung im Management Sozialer Arbeit sollten Führungskräfte die individuellen Tätigkeiten im Praxisalltag mit gezielten Reflexionshilfen im Kontext organisationaler Besonderheiten kontinuierlich hinterfragen. Für bereits tätige Führungskräfte aus der Non-Profit-Praxis, empfiehlt sich vor diesem Hintergrund die Inanspruchnahme regelmäßiger kollegialer Beratungen mit anderen Führungskräften sowie die Teilnahme an Einzelsupervisionen, um neue Ideen zu entwickeln, das Spektrum eigener Handlungsalternativen zu erweitern und Sicherheiten im Leitungshandeln zu erlangen.

Literaturverzeichnis

Achtziger, Anja; Gollwitzer, Peter M.: Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In: Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2006, S. 277-302.

Albert, M. (2006): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Neue Hierarchien innerhalb der Profession? In: Sozial Extra 30. Heft 07/08. S. 26-31.

Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus, Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014.

Bauer, Elisabeth, Sander, Gudrun; von Arx, Sabrina: Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Berlin, Stuttgart, Wien: Hauptverlag, 2010.

Bayer, Herrmann: Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie. München, Basel: Ernst Reinhard Verlag, 1995.

Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz. Berlin: Neuwied-Kriftel-Verlag, 1996.

Brandstätter-Morawietz, Veronika; Otto, Jürgen H. (Hrsg.): Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2009.

Brinkmann, Volker: Sozialwirtschaft. Grundlagen-Modelle-Finanzierung. Wiesbaden: Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, 2010.

Buestrich, Michael, Wohlfahrt, Norbert (2008): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. Verfügbar unter: <http://www.bpb.de/apuz/31339/die-oekonomisierung-der-sozialen-arbeit?p=all> [10.11.2014]

Dick, Rolf v.: Commitment und Identifikation mit Organisationen. Praxis der Personalpsychologie. Band 5. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, 2004.

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. 6. Auflage. Berlin, Heidelberg, Wien: Springer – Verlag, 2008.

Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofitorganisation. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.

Evers, Adalbert; Olk, Thomas (Hrsg.): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen: Leske, Budrich 1996.

Försterling, Friedrich: Theorien der Motivationspsychologie: Attributionstheorie und attributionale Theorien. In: Brandstätter-Morawietz, Veronika; Otto, Jürgen H.: (Hrsg.): Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2009, S. 126-134.

Friedrich, Andrea: Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

Galuske, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Weinheim: Juventa Verlag, 2001.

Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln, 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 1989.

Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2006.

Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln, 4. Auflage. Berlin: Springer-Verlag, 2010.

Helmig, Bernd; Boenigk, Silke: Nonprofit Management. München: Franz Vahlen GmbH, 2012.

Hentze, Joachim; Graf, Andrea; Kammel, Andreas; Lindert, Klaus: Personalführungslehre. 4. Auflage. Stuttgart: Haupt Verlag: 2005.

Hoch, Julia E., Wegge, Jürgen, Schmidt, Klaus-Helmut: Führen mit Zielen. In: Report Psychologie (2009), S. 308-320.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2013.

Hölzle, Christina: Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim, München: Juventa-Verlag, 2006.

Jäger, Urs; Beyes, Timon: Von der Kunst des Balancierens. Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt-Verlag, 2008.

Karst, Klaus; Segler, Tilman; Gruber, Karl F.: Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2000.

Kießling – Sonntag, Jochem: Zielvereinbarungsgespräche. Erfolgreiche Zielvereinbarungen Konstruktive Gesprächsführung. Berlin: Cornelsen-Verlag: 2002.

Kirchler, Erich; Rodler, Christa: Motivation in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2001.

Kleinbeck, Uwe: Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung. Weinheim: Juventa Verlag, 1996.

Kleinbeck, Uwe: Der Umgang mit Misserfolg. In: Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut(Hrsg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Reihe Motivationsforschung Band 21, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2004, S. 279 – 294.

Lauer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit Führungsmethoden Führungsinstrumente. Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2005.

Lieber, Bernd: Personalführung. Leicht verständlich. 2. Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2011.

Lilie, Oliver (2014): PERWISS Praxisnahes Personalmanagement-Wissen. Zielvereinbarungen. Verfügbar unter: <http://www.perwiss.de/zielvereinbarungen.html> [01.01.2015]

Littich, Edith; Schober, Christian: Finanzierung von NPOs. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013, S. 289-312.

Locke Edwin A.; Latham, Gary P.: A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

- Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond:** Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. 3. Auflage. Stuttgart, Wien: Hauptverlag, 1993.
- Maslow, Abraham H.:** Motivation und Persönlichkeit. Reinbek: Rowohlt Verlag, 1999.
- Merchel, Joachim:** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2004.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J.:** Commitment in the workplace. Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1997.
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth:** NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013a, S. 3-14.
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth:** Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013b, S.509-524.
- Nerdinger, Friedemann W.:** Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer, 1995.
- Nerdinger, Friedemann W. (2004):** Ziele im persönlichen Verkauf In: Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut(Hrsg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit. In Organisationen. Reihe Motivationsforschung Band 21, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2004, S. 11-26.
- Nerdinger, Friedemann W.:** Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits-und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer-Verlag, 2008.
- Neubauer, Walter:** Führen und Leiten in sozialen Organisationen. In: Boskamp, Peter; Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz. Berlin: Neuwied-Kriftel Verlag, 1996, S: 75-108.
- Neuberger, Oswald:** Führungsverhalten und Führungserfolg. Berlin: Duncker & Humblot, 1976.
- Neuberger, Oswald:** Führen und geführt werden. 5. Auflage Stuttgart: Enke Verlag, 1995.
- Neuberger, Oswald:** Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage Stuttgart: Lucius & Lucius, 2002.
- Pelz, Waldemar:** Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, 2004.
- Rheinberg, Falko:** Intrinsische Motivation und Flow-Erleben, In: Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2006, S. 331 – 354.
- Richter, Manfred:** Personalführung. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.

- Rosenstiel, Lutz v.; Regnet, Erika, Domsch, Michel E. (Hrsg.):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage. Band 20. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.
- Rosenstiel, Lutz v.:** Grundlagen der Organisationspsychologie. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.
- Rosenstiel, Lutz v.; Molt, Walter; Rüttinger, Bruno:** Organisationspsychologie. 9. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2005.
- Schmidt, Klaus-Helmut; Kleinbeck, Uwe:** Führen mit Zielvereinbarung. Praxis der Personalpsychologie. Band 12. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2006.
- Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus:** Strategische Führung von Nonprofit – Organisationen. Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2007.
- Schneider, Ulrike; Pennerstorfer, Astrid:** Der Markt für soziale Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus, Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2014, S. 157-183.
- Schreyögg, Georg:** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, 2003.
- Schubert, Herbert (Hrsg.):** Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Opladen: Leske, Budrich 2001.
- Schubert, Klaus ; Klein, Martina (o.J.):** Bundeszentrale für politische Bildung. Dritter Sektor. Verfügbar unter:
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17369/dritter-sektor-schubert-klein-2011> [23.12.2014]
- Siebart, Patricia:** Corporate Governance von Nonprofit – Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung. Berlin: Haupt Verlag, 2006.
- Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.):** Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- Stöwe, Christian; Weidemann, Anja:** Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung. 2. Auflage. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2007.
- Strackbein, Rita; Strackbein, Dirk:** Ergebnisorientiert delegieren. Engagement fordern, Selbstverantwortung fördern. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2002.
- The international Classification of Nonprofit Organizations:** Working Paper of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt. ICNPO-Revision 1. no. 19, Baltimore: John Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.
- Waldforst, Sebastian:** Die Wirkung von Zielen auf die Arbeitsleistung von Akteuren. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH, 2007.
- Watzka, Klaus:** Zielvereinbarungen im Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. Wiesbaden: Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, 2011.
- Wegge, Jürgen:** Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2004.

Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (Hrsg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Reihe Motivationsforschung Band 21, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2004.

Wegner, Marion: Personale Entwicklungsprozesse im Management. 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften. Internationale Hochschulschriften. Band 393. Münster: Waxmann Verlag, 2002.

Weibler, Jürgen: Personalführung. 2. Auflage. München: Franz Vahlen GmbH, 2012.

Weiner, Bernard: Motivationspsychologie. 3. Auflage. Weinheim: Beltz-Verlag, 1994.

Whörle, Armin; Beck, Reinhilde; Grunwald, Klaus; Schellberg, Klaus; Schwarz, Gotthart; Wendt, Wolf R.: Grundlagen des Management in der Sozialwirtschaft. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2013.

Whörle, Armin: Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft. In: Whörle, Armin; Beck, Reinhilde; Grunwald, Klaus; Schellberg, Klaus; Schwarz, Gotthart; Wendt, Wolf R.: Grundlagen des Management in der Sozialwirtschaft. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2013, S. 191-233.

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre. 8. Auflage. Köln: Hermann Luchterhand Verlag, 2009.

Zimbardo, Philip G.; Gerrig, Richard J.: Psychologie. 7. Auflage. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich gemäß §17 Absatz 7 der „Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

.....

Stendal, den 27. Januar 2015

.....

Linda Kohlmeier