

# Führen durch Zielvereinbarung im Bereich psychologischer Beratung

Teil I: Theoretische Grundlagen

Teil II: Anwendung der Zielvereinbarungsmethode



# Besonderheiten der Arbeit und sich daraus ergebende Fragestellungen

## Besonderheiten der Arbeit

- Die Klienten beeinflussen die Ergebnisse als „Co-Produzenten“
- Qualitative Ziele überwiegen ; Abläufe sind schwer standardisierbar, da die Arbeit individuell auf Bedürfnisse und Fähigkeiten der Klienten zugeschnitten ist
- Arbeitsprozesse und -ergebnisse sind für Vorgesetzten nicht direkt überprüfbar
- Es gibt verschiedenen „Auftraggeber“ mit heterogenen Anforderungen (Träger, Finanzier, Klienten...)
- Kleine Teams mit flacher Hierarchie; Mitarbeiter haben „Experten“-Status; Leitung ist gleichzeitig Teammitglied und Vorgesetzter

# Besonderheiten der Arbeit und sich daraus ergebende Fragestellungen

## Fragestellungen

- Anwendbarkeit und Bedingungen der Anwendbarkeit der Zielvereinbarungsmethode im Bereich psychologischer Beratung
  - Formulierung qualitativer Ziele, Kriterien, Indikatoren; Problem der Messbarkeit
  - Bewertung der Zielerreichung und der Leistung, wenn das Arbeitsverhalten nicht beobachtbar ist und die Klienten als „Co-Produzenten“ die Arbeitsergebnisse mit beeinflussen
  - Führungsstil bei der Zielvereinbarungsmethode, wenn die Mitarbeiter „Experten“ sind

# Theoretische Grundlagen der Methode Entwicklung und Stand der Forschung

## Die Zielvereinbarungsmethode:

1. Zur Bedeutung der Humanressourcen in früheren Managementmodellen
2. Motivationstheoretische Grundlagen: Inhaltstheorien, Prozesstheorien
3. Die Ursprünge und die Philosophie: Druckers MbO und die Systemtheorie
4. Odiornes Modell „Management by Objectives“
5. Neue Entwicklungen der Methode
6. Kritische Würdigung der Methode

# Anwendung der Zielvereinbarungsmethode im Bereich psychologischer Beratung (EB)

1. Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen (EB)
2. Besonderheiten der Arbeit und sich daraus ergebende Fragestellungen
3. Die Umsetzung der Zielvereinbarungsmethode
4. Eine besondere Variable: Mitarbeiter als „Experten“ – Konsequenzen für den Führungsstil
5. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung der Zielvereinbarungsmethode in psychologischen Beratungsstellen - Schlussbetrachtung und Ausblick

# Zur Bedeutung der Humanressourcen in früheren Managementmodellen

**Miles** beschrieb 1965 das Bild des Mitarbeiters im Human Relation - und im **Human Ressource Modell** unter drei Gesichtspunkten:

- Die Annahmen über die Motive u. Bedürfnisse der MA
- die Erwartungen der MA an das Unternehmen
- und die daraus entwickelten Empfehlungen für das Management.

Menschen haben das **Bedürfnis**, zu sinnvollen Zielen beizutragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben. MA könnten dann kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, als ihre gegenwärtige Arbeit verlangt.

**MA erwarten** Raum für Mit- und Selbstbestimmung sowie die Möglichkeit zur Selbstkontrolle.

**Manager sollen** verborgene Qualitäten ihrer MA nutzen; sie sollen eine Atmosphäre schaffen, in der sich MA voll entfalten können; sie sollen Mitbestimmung praktizieren und dabei den MA helfen, ihre Fähigkeiten zur Mitbestimmung und zur Selbstkontrolle zu entwickeln.

# Motivationstheoretische Grundlagen

**Die Inhaltstheorien** (Maslow, McClelland) beschreiben, **was** Motivation ist oder ausmacht.

**Maslow** (1954):

Ein wichtiges Bedürfnis ist die Selbstverwirklichung = Die Tendenz, das zu realisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen einen Spannungszustand, den es durch Bedürfnisbefriedigung abzubauen gilt. Managen bedeutet, die MA zu motivieren, ihre Potenziale und Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation zur Verfügung zu stellen.

**McClelland / Atkinson** (1961):

Menschen streben nach Leistung und Erfolg. Die Höhe des Anspruchsniveaus beeinflusst die Stärke der Leistungsmotivation und variiert je nach Erfolg / Misserfolg (Erfolgserwartung).

**Odiorne** (1967, 1980): Durch die Vereinbarung realistischer, nicht überhöhter aber anspruchsvoller Ziele, durch mittelschwere Aufgaben und durch häufiges Feedback wird die Motivation zur Leistung gefördert.

# Motivationstheoretische Grundlagen

**Die Prozesstheorien** (Locke & Latham, Bandura) beschreiben, **wie** Motivation die Leistung beeinflussen kann.

**Locke & Latham** (1968, 1976, 1990):

Die Willensanspannung steigt - bis zur Leistungsobergrenze - mit der Schwierigkeit einer Aufgabe. Das Nicht - Erreichen der Ziele bewirkt eine Abnahme der Leistung und der Zielbindung.

High performance Cycle: Ziele beeinflussen die Leistung und regen zur Bildung einer Zielerreichungsstrategie an. *Mediatoren* zur Zielerreichung sind die Richtung, Intensität und Dauer der Anstrengungen. Wissen, Fähigkeiten u. Fertigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Aufgabenkomplexität, Selbstwirksamkeit und Zielbindung beeinflussen das Verhältnis zwischen den Zielen.

Identifikation der MA mit den Zielen und Zielakzeptanz verstärken – zusammen mit finanziellen Anreizen und Partizipation - die Motivation.

Nur zusammen entfalten Zielklarheit, Zielakzeptanz, Zielschwierigkeit und Feedback über den Grad der Zielerreichung eine motivations- und leistungssteigernde Wirkung.

**Bandura**(1977): Erfolge führen zur Bildung eines Selbstwirksamkeitskonzeptes und zur Motivation.

„Tell & Sell“: Vorgesetzte können eine hohe Akzeptanz der Ziele erreichen , wenn sie diese erläutern u. begründen, d.h. deren Sinn und Zweck transparent machen.

# Die Ursprünge und die Philosophie: Druckers MbO

Glaube an die Möglichkeit, durch eine planmäßige Organisation der Produktionsfaktoren und durch nachhaltiges Wirtschaften mit den Ressourcen den Lebensunterhalt der Menschen sichern zu können.

Management durch Zielsetzung und Selbstkontrolle verlangt flache Hierarchien und Dezentralisation, sowie die Selbstverpflichtung zu gemeinsamen Zielen und Anschauungen. Jeder MA soll einen Teil Verantwortung und Entscheidungsbefugnis erhalten. Jede Tätigkeit ist auf die Zielsetzung „des Ganzen“ ausgerichtet und leistet einen Beitrag zu den Organisationszielen.

Die erwartete hohe Produktivität verlangt die Berücksichtigung der MA – Eigenschaften auch als Persönlichkeiten und Staatsbürger. Zur Grundhaltung der Führungspersonen soll die Achtung für den Einzelnen und für seine Arbeit gehören.

Die verschiedenen Ziele sollen aufeinander abgestimmt sein und nicht allein die Gewinnerzielung betonen; vielmehr sind auch qualitative Zielsetzungen erforderlich. Erwartete Leistungsmaßstäbe sollen früh kommuniziert werden.

Bei der Leistungsbewertung sollen die Stärken der MA stärker als ihre Schwächen im Vordergrund stehen. Die Grenzen der MA werden als Grenzen dessen begriffen, was MA leisten *können* und als Herausforderung, Besseres zu leisten.

# Die Ursprünge und die Philosophie: Die Systemtheorie

Ein **System** ist „...eine Ansammlung von Teilen, die auf die Erreichung eines Zieles hin koordiniert werden“ (Odiorne 1980:19).

**Systemelemente:** Input, Aktivität, Output. Wichtig sind die Beziehungen zwischen den Elementen u. das Feedback zwischen Input und Output.

**Feedback – System** = Kybernetisches System (griechisch: Kybernetes, Steuermann). Darin vollziehen Organismen durch den Informationsaustausch sich selbst regulierende Prozesse. Systeme sind „lernfähig“.

**Früher:** Lernen in Einzelschleifen. Systeme erfassen, überwachen und überprüfen die bedeutenden Aspekte ihrer Umwelt und setzen sie in Beziehung zu ihren funktionalen Normen. Ziel: Korrektur der Abweichungen von der Norm; die Standards bestimmen die Handlungen (Bsp.: Hausthermostat).

**Moderne Kybernetik:** Lernen in Doppelschleifen oder „zweifache Sicht“. Einführung eines Zwischenschritts zwischen der Phase des Ist-Soll-Vergleichs und der Phase der Korrekturhandlung. Dabei wird hinterfragt, ob Normen und Handlungsanweisungen angemessen sind; ggf. werden diese oder die Ziele korrigiert.

**Odiorne:** Zielvereinbarung als Kreislaufschema. Die Führung durch Zielvereinbarung wird als Systemsteuerung nach den Prinzipien moderner Kybernetik begriffen: Neue Impulse von außen und die Auswertung der Zwischenergebnisse beim zeitnahen Feedback können zur Aussonderung unangemessener Ziele führen.

# Odiornes „Management by Objectives“

- Anfang des Jahres legen Vorgesetzte und nachgeordnete Manager gemeinsam Ziele fest
- Sie stecken die jeweiligen Verantwortungsbereiche für bestimmte Ergebnisse ab und führen auf dieser Basis ihre Abteilung
- Sie operationalisieren die Organisationsziele in kaskadenförmigem Prozess bis hin zu den Mitarbeiterzielen
- Verhandeln mit MA über die Ziele und über die Kriterien guter Leistung
- Vergleichen regelmäßig Ist-Ergebnisse mit Soll-Vorgaben und geben den MA Feedback darüber; ggf. korrigieren sie Ziele und Ressourcen
- Sie bewerten die Leistungen der Mitarbeiter nach festgelegten Indikatoren: Grad der Veränderung in einem Zeitraum bzw. Grad der prozentualen Zielerreichung in bezug auf Norm oder Standard (Bandbreite!)
- Ende des Jahres führen sie ein Mitarbeitergespräch mit Bilanz der Zielerreichung, Klärung der Abweichungen und neuer Zielvereinbarung, Planung der PE. Zu beachten: Schlüssel- und konkurrierende Ziele; 4 Zielarten

# Anwendung der Zielvereinbarungsmethode im Bereich psychologischer Beratung (EB)

1. Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen (EB)
2. Besonderheiten der Arbeit und sich daraus ergebende Fragestellungen
3. Die Umsetzung der Zielvereinbarungsmethode in der EB
4. Eine besondere Variable: Mitarbeiter als „Experten“ - Konsequenzen für den Führungsstil
5. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung der Zielvereinbarungsmethode in psychologischen Beratungsstellen - Schlussbetrachtung und Ausblick

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## **Normative Zielvorgaben**

Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)

§§ 1,16,17,18, 28, 41, 78

Hessische Richtlinien für EB Nr. 3571 von 1980:  
3-6 Mitarbeiter;  
Multiprofessionalität;  
psychotherapeutische Zusatzausbildung. Prinzipien

Fachliche Empfehlungen des LJA Hessen von 1997:  
Prinzipien

Empfehlungen der BKE von 1998: Leistungen, Qualitätsmerkmale, Kennziffer

14.10.2008

## **Prinzipien**

Freiwilligkeit, Verschwiegenheit und Kostenfreiheit.

Niederschwelligkeit.

Sozialraum- bzw.

Lebensweltorientierung.

Orientierung an benachteiligten Bevölkerungsgruppen.

Bedarfsorientierung.

Vernetzungsgedanke.

## **Strukturmerkmale**

Freie bzw. öffentliche Träger.

Kleine Teams mit

flacher Hierarchie; MA als gleichberechtigte „Experten“.

Teamleitung nimmt auch Beratungsaufgaben wahr.

## **Tätigkeitsfelder**

Psychologische und soziale Diagnostik; Clearing;

Beratung und Therapie

(§§ 1, 17, 18, 28, 41 KJHG).

Präventive Angebote (§16

KJHG). Kooperation und

Vernetzung (§ 78 KJHG).

## **Organisationsziele**

Fachliche Unterstützung der Ratsuchenden bei Erziehungs-, Entwicklungs- und Beziehungsproblemen sowie bei Krisen.

Bekanntheit der Beratungsstelle.

Akzeptanz der Beratungsstelle.

Niederschwelligkeit der Angebote.

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## Normative Zielvorgaben

- Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)  
§§ 1,16,17,18, 28, 41, 78
- Hessische Richtlinien für EB Nr. 3571 von 1980:  
3-6 Mitarbeiter; Multiprofessionalität; psychotherapeutische  
Zusatzausbildung  
Prinzipien
- Fachliche Empfehlungen des LJA Hessen von 1997:  
Prinzipien
- Empfehlungen der BKE von 1998: Leistungen,  
Qualitätsmerkmale, Kennziffer

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## Prinzipien

- Freiwilligkeit, Verschwiegenheit und Kostenfreiheit
- Niederschwelligkeit
- Sozialraum- bzw. Lebensweltorientierung
- Orientierung an benachteiligten Bevölkerungsgruppen
- Bedarfsorientierung
- Vernetzungsgedanke

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## Strukturmerkmale

- Freie bzw. öffentliche Träger
- Kleine Teams mit flacher Hierarchie; MA als gleichberechtigte „Experten“
- Teamleitung nimmt auch Beratungsaufgaben wahr

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## Tätigkeitsfelder

- Psychologische und soziale Diagnostik; Clearing
- Beratung und Therapie (§§ 1, 17, 18, 28, 41 KJHG)
- Präventive Angebote (§16 KJHG)
- Kooperation und Vernetzung (§ 78 KJHG)

# Normative Zielvorgaben, Strukturmerkmale und Tätigkeitsfelder in Erziehungsberatungsstellen

## **Organisationsziele:**

**Hauptziel** (gesetzlich verankert)

- Fachliche Unterstützung der Ratsuchenden bei Erziehungs-, Entwicklungs- und Beziehungsproblemen sowie bei Krisen

## **Nebenziele** (Auswahl)

- Bekanntheit der Beratungsstelle
- Akzeptanz der Beratungsstelle
- Niederschwelligkeit der Angebote

# Die Umsetzung der Zielvereinbarungsmethode in psychologischen Beratungsstellen

- Strategische Organisationsziele formulieren. Diese bis zur MA-Ebene durch Kriterien und Indikatoren sukzessive konkretisieren (s.u.)
- Organisationsziele durch die Formulierung von Kriterien operationalisieren, d.h. konkretisieren
- Zur Überprüfung der Zielerreichung Indikatoren formulieren: Als Grad der Veränderung in einem Zeitraum bzw. als Grad der Zielerreichung
- Als Grundlage für Indikatoren **qualitativer** Ziele (z.B. Verhaltensbeschreibungen) können Verhaltenstheorien, Entwicklungspsychologie und Systemtheorie dienen. Indikatoren helfen, den Grad der Veränderung nach der Beratung bzw. Therapie zu überprüfen
- Als Grundlage für Indikatoren **quantitativer** Ziele dienen vorher festgelegte Normen und Standards. Indikatoren helfen, den prozentualen Grad der Zielerreichung zu überprüfen
- Die Erhebungsmethoden zur Bewertung der Zielerreichung orientieren sich an den formulierten Indikatoren und müssen bei der Zielvereinbarung mitformuliert werden
- Wichtig: Unterscheiden zwischen *leistungsorientierten* und *wirksamkeitsorientierten* Indikatoren (Output vs. Outcome)

# Zielvereinbarung: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung in der EB

## Bedingungen der Anwendbarkeit

- In psychologischen Beratungsstellen ist ein *pragmatischer* Umgang mit der Methode möglich: Wichtig sind die Zielorientierung und die Kontrolle der Effektivität der Beratungsarbeit
- Man kann auch qualitative Ziele so formulieren, dass sie quantifizierbar werden oder konkret beschrieben werden können; die Indikatoren beschreiben erwünschte Veränderungen im Verhalten des Klienten i.S. eines „Vorher - Nachher - Vergleichs“
- Wirksamkeit = Problembesserung bzw. Verhaltensänderung, aber auch die Klienten - Zufriedenheit
- Kritisch: Die Fülle nötiger Kriterien und Indikatoren; die Schwierigkeit, die Erreichung qualitativer Ziele i.S. von Leistungserfolg zu messen sowie die permanente Steigerung des Zielniveaus

# Eine besondere Variable: Mitarbeiter als „Experten“ – Konsequenzen für den Führungsstil

- MA erbringen selbstständig, autonom und in eigener Verantwortung auf den Einzelfall zugeschnittene Leistungen; Abläufe sind flexibel
- Planung, Ausführung und Kontrolle der Arbeit liegen in einer Hand – keine Arbeitsteilung
- Selbstkontrolle bzgl. Effektivität und Effizienz, dazu „präventive“ Kontrolle durch Supervision und Fallreflexion
- MA erwarten vom Vorgesetzten Respekt für ihre Autonomie und Selbstständigkeit, d.h. auch: Ihnen werden Entscheidungen überlassen, die in ihrem fachlichen Ermessen und Verantwortung liegen
- MA erwarten reelle Mitbestimmung und Gestaltungsspielraum
- Vorgesetzte übernehmen stärker Moderations- und Coachings- als Kontrollaufgaben, vermitteln zwischen den „Experten“ innen und den Einflussnehmern außen
- Vorgesetzte sind Katalysatoren der Arbeitsprozesse und Repräsentanten des Teams; sie „übersetzen“ zwischen strategischer und operativer Ebene
- Partizipative bzw. delegative Führung und kollegiale Entscheidungsmodelle sind bei „Experten“ der passende Führungsstil

# Zielvereinbarung: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung in der EB

## Mitarbeiter als „Experten“ und Führungsstil

- MA mit „Experten“-Status verlangen nach einem partizipativen bzw. delegativen Führungsstil. Das Team als Ganzes soll an Stelle einzelner MA Ansprechpartner sein
- Wichtig: Passung zwischen Führungshandeln und Aufgabe, Motivation und Qualifikation der MA (Reife- bzw. Bereitschaftsgrad der MA)
- Eine valide Situationsdiagnostik führt zur erfolgreichen Führungsleistung und zur Zufriedenheit der Mitarbeiter

# Zielvereinbarung: Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung in der EB

## **Bewertung der Zielerreichung und Mitarbeiterzufriedenheit**

- Wertschätzung, Entwicklungsperspektiven und Sinnvermittlung führen zur Mitarbeiterzufriedenheit. Diese ermöglicht Effektivität und Effizienz in der Arbeit
- Mitarbeiterzufriedenheit entsteht durch die Übereinstimmung zwischen den Zielen sowie dem Anspruchsniveau einer Person, und denen der Arbeitssituation. „Experten“ verlangen Berücksichtigung ihres Anspruchsniveaus u. ihrer Wünsche nach Mitgestaltung
- Der Umgang mit dem Dilemma zwischen Effektivität und Effizienz beeinflusst die Mitarbeiterzufriedenheit. Im Bereich psychologischer Beratung sollte Effizienz im erweiterten Sinne verstanden werden, d.h. auch die Qualität und die Wirksamkeit beinhalten. Die Effektivität sollte mehr Gewicht bekommen

# Kritische Würdigung der Zielvereinbarungsmethode

## Vorteile der Methode

- Strategische Orientierung
- Bessere Steuerung und Koordination durch die Definition von Zielen, Aktionsplänen, Ressourcen sowie Indikatoren zur Überprüfung der Ergebnisse
- Gesicherte Bewertungsverfahren
- Transparenz bei Anforderungen und Leistungsbeurteilung
- Selbststeuerung durch zeitnahes Feedback
- Stärkere Handlungsorientierung
- PE durch Stärken-Schwächen-Analyse

# Kritische Würdigung der Zielvereinbarungsmethode

## Nachteile u. Gefahren der Methode

- Reduzierung der Methode auf eine Kontrolltechnik, Manipulation durch den Vorgesetzten
- Dann auch Verengung des Leistungsbegriffs
- Zieldiktat statt Zielvereinbarung demotiviert die MA
- Methodenimmanente, permanente Überforderung der MA
- Erfordert hohe zeitliche Ressourcen für die Formulierung von Zielen, Kriterien, Indikatoren, für Dokumentation und Überprüfung der Ergebnisse sowie für Vereinbarungen
- Quantitative Ziele werden betont, qualitative vernachlässigt
- Ziele bzw. Kennzahlen werden isoliert betrachtet, konkurrierende ignoriert
- Die Vereinbarung kann gegen MA verwendet werden, wenn sie eher als Kontrolle denn als Personalführungs- und PE- Methode verstanden wird
- MA konzentrieren sich ggf. darauf, Ziele eher *nachzuweisen* als sie zu erreichen

# Fazit – und eine These

Die Zielvereinbarungsmethode kann auch in psychologischen Beratungsstellen erfolgreich umgesetzt werden; Voraussetzungen sind:

- Ausreichend Zeit für Zielfindung- u. Vereinbarung
- Fähigkeit im Umgang mit Komplexität
- Der Wille und die Fähigkeit, eine echte MA - Beteiligung zu praktizieren

Die Zielvereinbarungsmethode und die damit zusammenhängenden Fragen brauchen Zeitpolster und Mut zum „Querdenken“. Außerdem eine Diskurskultur, die sich einer offenen, zwangslosen, herrschaftsfreien Kommunikation bedient u. die als Ziel die Suche nach einer argumentativen Einigung hat.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

