

# Führen mit Zielen

**Julia E. Hoch, Jürgen Wegge, Klaus-Helmut Schmidt**

## 1. Einleitung

Der Begriff der »Führung« zählt zu den tradierten und etablierten Feldern in der Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, zu denen eine große Zahl von empirischen Studien, theoretischen Abhandlungen und zusammenfassenden Darstellungen in Lehrbüchern und Zeitschriften zu finden ist (z.B. von Rosenstiel & Wegge, 2004; Riggio, 2009). Zudem hat der Forschungsbereich in einer Reihe von anderen Disziplinen große Beachtung erlangt, insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre. Von besonderer Bedeutung ist dabei seit jeher das Konzept des »Führens mit Zielen«, das auf den theoretischen Grundlagen der Zielsetzungstheorie basiert. Im Folgenden werden, nach einer Einführung in die Begriffe »Führung« und »Ziel«, die wesentlichen Prinzipien der Zielsetzungstheorie dargestellt und als zwei Verfahren ihrer Anwendung das dyadische Zielvereinbarungsgespräch und das für die Gruppenarbeit entwickelte Verfahren des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) beschrieben. Abschließend werden zwei neuere Entwicklungen in der Führungsliteratur, nämlich die Transformationale Führung und das auf Gruppenarbeit bezogene Konzept der Verteilten Führung, vorgestellt.

### 1.1 Was ist Führung?

Die Frage, wie man Menschen so beeinflussen kann, dass sie bestimmte Ziele anstreben und andere Handlungen bzw. Handlungsergebnisse zu vermeiden suchen, wird seit Langem innerhalb verschiedener Teildisziplinen der Psychologie erforscht. Das Thema »Führung« ist nicht nur in der Psychologie, sondern z.B. auch in den Wirtschaftswissenschaften ein viel debattiertes Phänomen (Kieser, Reber & Wunderer, 1995; Wunderer, 2000). Führung kann als »eine Form des zielgerichteten, personengebundenen Problemlösens innerhalb sozio-technischer Systeme« (Wegge & von Rosenstiel, 2004, S. 490) verstanden werden. Wir betrachten »Führung« im Folgenden als ein Phänomen, das innerhalb jeder arbeitsteilig angelegten Organisation zu finden ist, und definieren dies in Anlehnung an Wunderer und Grunwald (1980, S. 62) wie folgt:

*Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation zugrunde liegt.*

Wie von Rosenstiel und Wegge (2004) darlegen, können verschiedene Interaktionsprozesse gemeint sein, die nach Ihrer Beschaffenheit grob in drei Bereiche verschiedener Reichweite eingeteilt werden können (vgl. auch Wegge, 2004):

**A Unternehmensführung.** Sie umfasst alle Formen von Interaktionsprozessen (z.B. Entscheidungen, Handlungen) mit Blick auf die Beschaffung, Verteilung, Nutzung, Kontrolle und Entwicklung einzelner Ressourcen (z.B. Kapital, Personal) einer Organisation, die mit der Absicht erfolgen, das Erreichen der wesentlichen Unternehmensziele (Kapitalvermehrung, Synergiemanagement zur Sicherung der Prozess- und Produktqualität, Systemerhaltung) zu befördern (von Rosenstiel & Wegge, 2004). Ein gutes Beispiel wäre z.B. die Be-

schlussfassung des Vorstands, eine strategische Allianz mit einer anderen Organisation einzugehen, um einen neuen Markt zu erobern.

**B Personalmanagement.** Der Begriff umfasst alle Interaktionsprozesse (Handlungen, Gespräche etc.), die im Dienste der Unternehmensführung durchgeführt werden und dem Ziel der Steuerung (Verfügbarkeit, Nutzung, Entwicklung etc.) der humanen Ressourcen (z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Kompetenzen) der jeweiligen Organisationsmitglieder dienen. Beispiel hierfür sind die verschiedenen Aktivitäten zur Personalgewinnung, das Personalcontrolling (Evaluation, Entlohnung) und die Personalentwicklung im Rahmen von Fort- und Weiterbildung.

**C Personale Führung.** Sie schließt alle unmittelbaren, wechselseitigen und tendenziell eher nicht symmetrischen Interaktionsprozesse ein, die im Dienste der Unternehmensführung ausgeführt werden und die zwischen einem oder mehreren Führern und einem oder mehreren Geführten stattfinden, wobei diese Prozesse von jedem Mitglied und jeder Gruppe einer Organisation ausgehen können, sodass hier auch die Begriffe der »lateralen Führung« unter Gleichgestellten und der »Führung von unten« subsumiert werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass diese Führungsdefinition relativ weit angelegt ist, um den unterschiedlichen Realitäten in Organisationen gerecht zu werden. Der folgende Beitrag ist auf die *personalisierten* Formen des Führens ausgerichtet. Genauer wollen wir uns dem »Führen mit Zielen« widmen. Die Führung mit Zielen (oder »Management by Objectives«, MBO) basiert auf der Annahme, dass »[...] Ziele die unmittelbaren Regulatoren menschlichen Handelns« sind (Latham & Locke, 1995, S. 2222). Zunächst soll daher definiert werden, was unter dem Begriff des »Ziels« verstanden werden kann.

### 1.2 Was sind Ziele?

Dass Ziele wichtige Regulatoren menschlichen Handelns darstellen, wird heute kaum mehr bezweifelt. Menschliches Verhalten ist zu einem sehr beachtlichen Teil zielgerichtetes Handeln, wobei in der Psychologie weitgehend Einigkeit darüber besteht, dass insbesondere die bewusste Ausrichtung einer Tätigkeit auf ein Ziel die Unterscheidung zwischen Verhalten und Handeln sinnvoll macht (Hacker, 1999; vgl. aber Bargh, Gollwitzer, Lee-Chai, Barndollar & Trötschel, 2001). Ziele werden neben der Arbeits- und Organisationspsychologie auch im Kontext von pädagogischen Fragestellungen (z.B. Trash & Eliot, 2001; Wegge, 1998), Persönlichkeitspsychologischen Analysen (Brunstein, Maier & Schultheiß, 1999), klinisch-psychologischen Problemstellungen (Taylor, Pham, Rivkin & Armor, 1998) oder in der Sportpsychologie untersucht (Beckmann, 1999; vgl. auch Wegge, Schmidt & Hoch, im Druck).

Nach Hacker (1999) beschreiben Ziele die »gedankliche Repräsentationen einer Person mit Blick auf zukünftige Ergebnisse (Zustände) innerhalb oder außerhalb der eigenen Person, die mit dem Vorsatz des Verwirklichens durch eigene Anstrengung verbunden sind« (Hacker, 1999, siehe auch Kasten 1). Ziele sind also als mentale Repräsentationen innerhalb der Person zu verstehen,

## Die Autoren

Dr. JULIA E. HOCH, Jahrgang 1979, Diplom-Psychologin, promovierte im Jahr 2007 zum Thema »Führung von Teams.« Sie war an den Universitäten von Kiel (CAU) und München (TU) als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig und arbeitet seit 2008 an der Technischen Universität Dresden mit dem Ziel der Habilitation zum Thema »Führung in Teams«.

Prof. Dr. JÜRGEN WEGGE, Jahrgang 1963, ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden. Er war zuvor als Direktor des internationalen MA-Programms »Psychology of Excellence« an der LMU München (2005–2007) tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeitsmotivation, Führung, Arbeit und Gesundheit sowie Spitzenleistungen in Organisationen.

Prof. Dr. KLAUS-HELMUT SCHMIDT, Jahrgang 1952, ist Leiter der Projektgruppe »Flexible Verhaltenssteuerung« am Leibnizinstitut für Arbeitsforschung an der Universität Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen zielbezogene Selbststeuerung und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

die nicht einfach durch andere Personen zugewiesen werden können. Vielmehr wird aus einem eigenen oder fremden Wunsch, einem Auftrag, einer Zielvorgabe oder einem kommunizierten Standard (»assigned goal«) für ein Handlungsergebnis oder einen bestimmten Zustand in oder außerhalb der Person erst dann ein Ziel (»personal goal« oder »self-set goal«), wenn diese Person den Wunsch oder die Vorgabe auch als eigene Vornahme im Sinne von »ich will« oder »ich muss« übernimmt bzw. formuliert. Dies gilt auch für einen gemeinsam ausgehandelten Auftrag (»participatively set goal«).

Nach Locke und Latham (1990) beschreiben Ziele »[...] ideas of future, desired end states of action«, die bewusst gefasst werden (»[...] something we consciously want to attain«), und schließen somit das Wirken unbewusster Ziele oder Bedürfnisse als handlungsleitende Impulse aus. Locke und Latham (1990) beschreiben Ziele aber auch als etwas, das außerhalb der Person liegt (»[...] usually something outside of the person«). Es wurde zu Recht und wiederholt kritisiert, dass der Begriff des »Ziels« in der Zielsetzungstheorie insgesamt recht uneinheitlich verwendet wird.

Ziele können zudem nach unterschiedlichen Dimensionen unterschieden werden. So können sich Ziele in ihrer objektiven Schwierigkeit unterscheiden, sie können mehr oder weniger leicht und erreichbar oder schwierig und unerreichbar sein. Weiter können Ziele mehr oder weniger spezifisch oder vage beschrieben werden (Ziel-Spezifität), eher konkret oder eher abstrakt formuliert werden. Weiterhin kann sich das Commitment oder die Bindung an das Ziel unterscheiden. Nicht zuletzt können die drei Ebenen der Individual-, Gruppen-, und Organisationsziele unterschieden werden, Ziele können also als bewusste Vorwegnahme implizierter zukünftiger Zustände von einer Person (»ich will X erreichen«), einem Team (»wir wollen X erreichen«) oder einer gesamten Organisation (»wir, die Organisation X, wollen Z erreichen«) gefasst werden. Diese Dimensionen werden in der Zielsetzungstheorie behandelt (siehe Kasten 1). Das Gruppen- oder Organisationsziel beschreibt gegenüber dem Individualziel also, dass die meisten oder alle Gruppen- bzw. Organisationsmitglieder ein bestimmtes Ziel mit Hinblick auf ein bestimmtes Ergebnis o.Ä. teilen und dieses nicht nur von einer einzelnen Person verfolgt wird.

## 2. Grundannahmen des Zielsetzungsmodells

Die Zielsetzungstheorie der Aufgabenmotivation und -leistung (Locke & Latham 1990; 2002) versucht, die Frage zu beantworten, welche Merkmale von Leistungszielen für das Zustandekommen von guten Leistungen besonders wichtig sind und unter welchen Bedingungen verschiedene Leistungsziele die stärksten Leistungswirkungen entfalten. Nach Locke und Latham (1990, S. 2 ff.) sind Ziele bewusste Vornahmen einer Person, die sich auf zukünftige, von ihr angestrebte Handlungsergebnisse beziehen. Die Ziele können dabei ihren Ursprung in der handelnden Person selbst haben, sie können gemeinsam (partizipativ) mit anderen Personen vereinbart werden oder aber von anderen Personen vorgegeben werden. Unabhängig vom eigentlichen Ursprung der Vornahme geht die Zielsetzungstheorie da-

von aus, dass die Wirkungen von einmal gebildeten Zielen auf die Leistung von zwei Zielmerkmalen abhängen, der objektiven Schwierigkeit von Zielen und der Spezifität von Zielen.

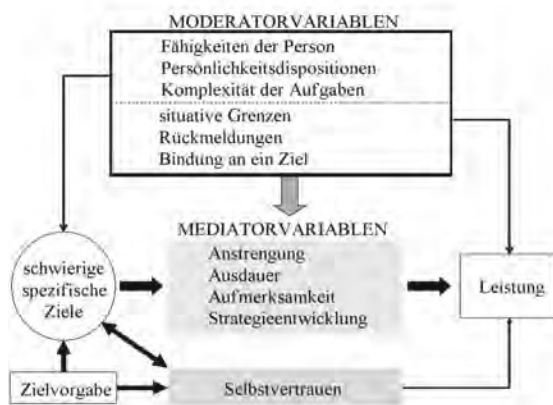
Gestützt auf eine Reihe von empirischen Befunden (z.B. Locke & Latham, 1990, 2006), ist die Hauptaussage der Theorie also, dass (a) mit zunehmender Schwierigkeit der Ziele einer Person deren motivations- und leistungsförderlicher Effekt ansteigt und dass (b) eine Erhöhung der Spezifikation der Zielinhalte die Handlungsdetermination von Zielen (Vornahmen) ebenfalls fördert. Insbesondere schwierige und spezifische Leistungsziele führen also zu guten Leistungen. Die elementaren Inhalte der Zielsetzungstheorie sind in Tabelle 1 noch einmal zusammengefasst.

**Tabelle 1:** zentrale Annahmen der Zielsetzungstheorie nach Wegge (2004)

1. Die Vornahme schwerer zu erreichender Ziele sollte sich in höheren Leistungen niederschlagen als die Vornahme leichter Ziele (Zielschwierigkeitseffekt).
2. Die Vornahme spezifischer, schwerer Ziele sollte in höheren Leistungsniveaus resultieren als die Vornahme vager, unspezifischer oder keiner Ziele (Zielspezifitätseffekt).

Diese zentralen Annahmen der Zielsetzungstheorie wurden in mittlerweile mehr als 400 Studien empirisch überprüft (Locke & Latham 2006; Latham & Locke 2007). Von nur wenigen Ausnahmen abgesehen, zeigte sich, dass die Leistung erwartungsgemäß zunächst linear mit der Zielschwierigkeit ansteigt, bevor sie in ein durch die individuellen Fähigkeitsgrenzen bedingtes Plateau mündet. Die überwiegende Mehrzahl der Untersuchungen konnte ebenfalls eindeutige Belege dafür liefern, dass unter dem Einfluss spezifischer, herausfordernder Ziele weitaus höhere Leistungen erreichbar sind als unter dem Einfluss vager und unspezifischer Ziele. Den beobachteten Ziel-Leistungs-Zusammenhängen kann zudem eine beeindruckende Generalisierbarkeit beigegeben werden. Sie lassen sich bei Einzelpersonen wie auch bei Arbeitsgruppen nachweisen, in Feld- und Laborstudien sowie bei verschiedensten Aufgabentypen und Personengruppen aus unterschiedlichsten Kulturkreisen (vgl. auch Wegge et al., im Druck).

Aufbauend auf diesen Befunden, sind nachfolgende Untersuchungen vor allem zwei Fragen nachgegangen. Die erste betrifft den Einfluss möglicher Moderatorvariablen auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang. Bei der zweiten Frage geht es dagegen um die Identifikation der Mechanismen, die den Leistungswirkungen von Zielen zugrunde liegen. Die wesentlichen Erkenntnisse sind in Abbildung 1 zusammengefasst und werden im Folgenden erläutert.



**Abbildung 1:** Grundannahmen der Zielsetzungstheorie nach Wegge (2004)

## 2.1 Mechanismen und Randbedingungen der Leistungswirkungen von Zielen

**Mediatoren.** Zahlreiche Studien belegen, dass die Leistungswirkungen von Zielen an den Einsatz von zumindest vier vermittelnden Mechanismen gebunden sind. Ziele beeinflussen die Leistung durch Konzentration und Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf die für die Ausführung der Aufgabenhandlung relevanten Informationen, durch die Mobilisierung von Anstrengung, durch eine Erhöhung der Ausdauer bei der Zielverfolgung sowie durch Bereitstellung oder Entwicklung zieladäquater Bearbeitungsstrategien. Genauere Analysen mit Blick auf das zur Bearbeitung von Aufgaben erforderliche Wissen und die konkret eingesetzten Informationsverarbeitungsstrategien belegen ferner, dass die Wirkung von Zielen insbesondere bei komplexen und neuen Aufgabenanforderungen stark vom Einsatz neu zu entwickelnder aufgabenspezifischer Bearbeitungsstrategien abhängt. Neben den vermittelnden Prozessen der Wirkung von Zielen wurden auch deren moderierende Faktoren untersucht, es wurde also der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingung die Wirkung von Zielen besonders hoch ausfällt und unter welchen Bedingungen diese eher gering ist.

**Moderatoren.** In Bezug auf diese sogenannten »Moderatoren« wurden sowohl personale als auch situative Faktoren ermittelt. In Bezug auf die personalen Fähigkeiten wurde deutlich, dass Personen mit hoch ausgeprägten aufgabenspezifischen Fertigkeiten und Fähigkeiten eher in der Lage sind, herausfordernde Ziele zu erreichen, als Personen mit geringeren Fähigkeiten (der Zieleffekt ist bei geringen Fertigkeiten und Fähigkeiten also schwächer). Ein zweiter Moderator ist die Selbstwirksamkeit (»self-efficacy«) der Person. Menschen haben ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Zutrauen in die eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen, spezifische Aufgabenanforderungen bewältigen zu können. Je höher das Selbstvertrauen in die eigenen aufgabenspezifischen Fähigkeiten ist, desto deutlicher fällt der Ziel-Leistungs-Zusammenhang aus. Darüber hinaus spielt die Selbstwirksamkeit eine Vermittlerrolle bei der Übernahme von externen Zielvorgaben. Personen mit hohem Selbstwirksamkeitserleben sind eher bereit, schwierige Zielvorgaben als Ziele zu übernehmen, als Personen mit

geringerer Selbstwirksamkeit. Zudem können schwierige Zielvorgaben direkt das Selbstvertrauen erhöhen, weil diese Vorgaben signalisieren, dass man der Person das Erreichen eines herausfordernden Ziels zutraut. Auch die Leistungsmotivation (Leistungsmotivdisposition) hat hier einen positiven Effekt. Die Wirkung spezifischer und herausfordernder Ziele hat bei hoch leistungsmotivierten Menschen eine stärker leistungssteigernde Wirkung.

In Bezug auf die situativen Faktoren geht von der Zielbindung (»goal commitment«) eine deutliche Moderatorwirkung aus. Die Zielbindung beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person sich einem Ziel verpflichtet fühlt, es unter Anstrengung tatsächlich erreichen will und die Zielverfolgung selbst angesichts von Widerständen nicht aufgibt. Die Zielbindung selbst hängt u.a. von der subjektiven Wahrscheinlichkeit und dem Wert der Zielerreichung ab. Mit ansteigender Zielbindungsstärke fällt der Ziel-Leistungs-Zusammenhang zunehmend enger aus. Ist die Zielbindung dagegen gering, schwächt sich der Ziel-Leistungs-Zusammenhang insbesondere bei schwer zu erreichenden Zielen ab (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). Eine weitere Moderatorvariable ist die Rückmeldung (»feedback«) der erreichten Leistungsergebnisse. Ziele, die gemeinsam mit Rückmeldungen gegeben wurden, zeigen eine deutlich größere leistungssteigernde Wirkung als die alleinige Vorgabe von Zielen. Auch die Aufgabenkomplexität hat hier einen Einfluss. So steigt die leistungsförderliche Wirkung von Zielen bei einfachen Aufgaben sehr viel stärker an ( $d = .77$ ) als bei komplexen Aufgaben ( $d = .41$ ; Locke & Latham, 2002). Wie aus den empirischen Arbeiten ebenfalls hervorgeht, geht von der Kombination dieser Einzelmerkmale ein erhöhter Nutzen aus. So ist der Zusatznutzen der Kombination von Zielen und externem Feedback (gegenüber Zielen ohne Rückmeldungen) deutlich größer. Die Leistungsüberlegenheit der Kombination beider Größen wird damit erklärt, dass Ziele und Rückmeldungen zwei sich ergänzende Funktionen erfüllen, die beide für den Prozess des Leistungshandelns unerlässlich sind: Ziele organisieren und lenken Handlungen, während Rückmeldungen eine Kontrolle des Fortschritts zum Ziel erlauben (vgl. Schmidt & Kleinbeck, 2004).

## 2.2 Betrieblicher Nutzen des Führens mit Zielen

In einer repräsentativen Umfrage unter Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten fand Hölzle (2000), dass in mehr als 83,5% der befragten Unternehmen das Führen mit Zielen zum Einsatz kam. Informationen zum betrieblichen Nutzen dieser Führungsmethode werden aus einer Reihe von Begleitstudien deutlich, in denen die resultierende Wirkung anhand unterschiedlicher arbeitsbezogener Produktivitätsindikatoren bewertet wurde. So zeigten Rodgers und Hunter (1991) in einer Metaanalyse von über 70 Einzeluntersuchungen in 97% der analysierten Untersuchungen positive Produktivitätsveränderungen sowie einen mittleren Produktivitätszuwachs von 44,6%. Von besonderer Bedeutung zeigte sich dabei die Unterstützung durch das Top-Management. Bei starker Unterstützung durch das Top-Management zeigte sich ein durchschnittlicher Produktivitätsanstieg von 56,5%, in der zweiten Klasse von Stu-

Ausmaß an Unterstützung und Beteiligung	Prozentualer Produktivitätsanstieg		
	Anzahl der Unternehmen	Mittelwert	Standardabweichung
Stark	13	56,5%	29,9%
Mittel	4	32,9%	14,1%
Schwach	6	6,1%	8,2%
Gesamt	23	39,2%	31,9%

**Tabelle 2:** Wirkung von Zielvereinbarungsprogrammen auf die Arbeitsproduktivität von Unternehmen in Abhängigkeit vom Ausmaß der Unterstützung und Beteiligung des Top-Managements (nach Schmidt & Kleinbeck, 2006)

den betrug der durchschnittliche Produktivitätsanstieg noch 32,9%, während er bei fehlender Unterstützung auf 6,1% abfiel. Die Ergebnisse dieser Studie sind in Tabelle 2 dargestellt. In anderen Studien wurde neben der Unterstützung durch das Top-Management z.B. auch die Beteiligung der Mitarbeiter als wichtige Stellgröße deutlich (siehe z.B. Metaanalyse von Klein et al., 1999).

### 3. Führen mit Zielvereinbarungen

Die Grundgedanken der Zielsetzungstheorie sind in unterschiedlichen Managementkonzepten aufgegriffen worden. Es liegen Konzepte sowohl auf dyadischer als auch auf Gruppenebene vor. Im Folgenden soll sowohl für die dyadische als auch für die Gruppenebene jeweils ein Ansatz beispielhaft vorgestellt werden. Auf dyadischer Ebene wird das Zielvereinbarungsgespräch (Management by Objectives, siehe Kapitel 3.1) vorgestellt und auf der Gruppenebene wird das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM, siehe Kapitel 3.2) beschrieben.

#### 3.1 Das Zielvereinbarungsgespräch

Das Zielvereinbarungsgespräch (Management by Objectives, MBO, siehe Bungard & Kohnke, 2002; Oberman, 2002; Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 41 ff.) beschreibt die am häufigsten genutzte, auf das Individuum gerichtete Maßnahme der Zielvereinbarung (Schmidt & Kleinbeck, 2006, S. 7), die auf den Grundsätzen der Zielsetzungstheorie aufbaut und die effektive gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zum Ziel hat. Der ideale Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs ist in Abbildung 2 skizziert und in Kasten 2 ausführlicher beschrieben (orientiert an Schmidt & Kleinbeck, 2006). Das dyadische Mitarbeitergespräch beinhaltet acht Etappen, die sequenziell aufeinanderfolgen.

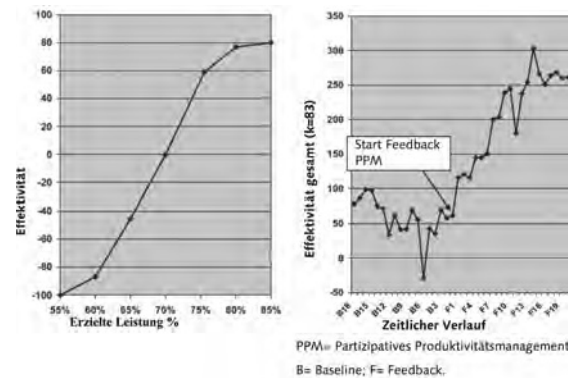
Im Anschluss an das Gespräch erfolgt ein kurzes Resümee (aus Sicht des Mitarbeiters), bei dem beide Parteien die Möglichkeit haben, Dinge die eventuell vergessen wurden oder die eventuell erst im Laufe des Gesprächs entstanden sind, nachzutragen. Am Ende erfolgen der gegenseitige Dank und die Verabschiedung.



**Abbildung 2:** Schematische Darstellung des Ablaufs des Zielvereinbarungsgesprächs (Quelle: eigene Darstellung, basierend auf Bungard & Kohnke, 2002; Oberman, 2002; Schmidt & Kleinbeck, 2006)

#### 3.2 Zielvereinbarung für Gruppenarbeit

Ein vielfach erprobtes Managementsystem, in dessen Rahmen die Arbeit von Gruppen in Anlehnung an die Zielsetzungs- und Feedbackforschung für die verschiedensten Gruppenarbeitsformen nutzbar gemacht werden kann, ist das Konzept des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) oder ProMES (= Productivity Measurement and Enhancement System). Pritchard, Jones, Roth, Stuebing und Ekeberg (1988) haben eine Methode zur Entwicklung von Leistungsmesssystemen vorgestellt, die die unterschiedlichen Anforderungen an die Gruppenarbeit in heutigen Unternehmen zu erfüllen vermag und somit eine gute Grundlage für Leistungsrückmeldungen und Zielvereinbarungen bietet. Im deutschsprachigen Raum ist diese Methode unter der Bezeichnung »Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM)« bekannt geworden. Neben dem Erfüllen der genannten Anforderungen zeichnet sich die PPM-Methode dadurch aus, dass ihre Anwendung in der Hand der Arbeitsgruppenmitglieder und ihrer Vorgesetzten liegt. Hierdurch wird nicht zuletzt sichergestellt, dass die resultierenden Leistungsmesssysteme auch akzeptiert und zum produktiveren Ressourceneinsatz genutzt werden.



**Abbildung 3:** Steigerung der Effektivität (erzielte Leistung: linke Abbildung) sowie Steigerung der Gesamteffektivität im zeitlichen Verlauf (rechte Abbildung) durch die Anwendung von PPM (nach Pritchard, Harell, Diaz-Granados & Guzman, 2008)

Die Anwendung von Zielvereinbarungsgesprächen:

### Ein Praxisbeispiel

1. In einem ersten Schritt wird das Gespräch eröffnet und der Kontakt hergestellt. Hier gilt es, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und einen ungezwungenen Einstieg zu finden. Die Gründe, Ziele, Inhalte und der zeitliche Rahmen des Gesprächs sollen vorgestellt werden, zudem ist auf den Grad der Vertraulichkeit hinzuweisen (z.B.: Wird das Gesprächsprotokoll Bestandteil der Personalakte? Wo und zu welchen Zwecken wird das Gesprächsprotokoll abgelegt? Wer ist befugt, das Protokoll zu lesen?).
2. Der Gesprächseinstieg findet mit einer Reflexion über die bisherige Arbeitssituation statt (Situationsanalyse), wobei die Dauer der Betriebszugehörigkeit und des Aufgabefeldes benannt werden kann. Es folgt ein Resümee der bisherigen Entwicklungen (z.B. »Sie sind jetzt seit ... in unserem Betrieb, und ihre Tätigkeiten sind vor allem ...«). Das läuft darauf hinaus, die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, den Arbeitsinhalten, dem Arbeitsumfang etc. des Mitarbeiters zu erfragen. Bei jüngeren Mitarbeitern könnte dies durch Fragen geschehen, wie: »Was haben Sie zu Beginn Ihrer Tätigkeit erwartet? Wurden diese Erwartungen erfüllt? Gab es Überraschungen?«, wohingegen bei älteren Mitarbeitern Aspekte wären: »Was ist jetzt für Sie persönlich anders als zu Beginn Ihrer Zeit hier? Gab es Schlüsselereignisse? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?«
3. Im nächsten Schritt wird eine Leistungseinschätzung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters aus Sicht dieses Mitarbeiters erfragt. Dies beinhaltet sowohl die unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten, die wahrgenommene Präferenz und Eignung für diese Tätigkeiten als auch fachliche Stärken und Schwächen (wie z.B. Fachwissen, Fertigkeiten, Zuverlässigkeit, Kommunikation, Genauigkeit, Selbstständigkeit, Motivation) oder Stärken und Schwächen in Bezug auf den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten (z.B. Konfliktverhalten, Offenheit, Teamfähigkeit).
4. Erst im (vierten) Schritt übermittelt der/die Vorgesetzte sein Feedback über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, wobei die selben oben genannten Punkte und Aspekte genannt und befolgt werden sollten.
5. Im fünften Schritt findet die gemeinsame Zieldefinition statt. Dabei ist es sinnvoll, zuerst die Perspektive des Mitarbeiters einzuholen. Es kann danach gefragt werden, wo dieser seine Potenziale für die künftige Entwicklung sieht, was er gerne noch besser können oder machen möchte. Welche Stärken könnten ausgebaut, welche Schwächen vermieden werden? (Was sollte für Sie bei uns besser werden?) Es ist wichtig, zuerst zu erfassen, welche Entwicklungschancen der Mitarbeiter für sich und seine Ziele sieht und was er oder sie sich für die Zukunft vornimmt. Erst im nächsten Schritt sollte das Feedback zu den Zielen und Wünschen des Mitarbeiters von Seiten des Vorgesetzten erfolgen und dann die Ziele des Vorgesetzten aus dessen Sicht geschildert werden.
6. In sechsten Schritt, der gemeinsamen Zielformulierung, werden die hieraus entstandenen Ziele spezifisch, z.B. nach den SMART-Kriterien formuliert (d.h., die Ziele sollten spezifisch, messbar, achieveable/erreichbar, realistisch, time/zeitlich gegliedert sein), wobei unterschiedliche Bereiche möglich sind, z.B. Wissen, Techniken, Weiterbildung, persönliche Ziele, Zuverlässigkeit, Leistung. Erst im sechsten Schritt findet die gemeinsame Zielvereinbarung statt.
7. Wichtig ist nun, für diese gemeinsam festgelegten Ziele, gemeinsame konkrete Erfüllungskriterien zu ermitteln, anhand deren das Erreichen dieser Ziele überprüft werden kann. Das Erzielen von mehr Vortragskompetenz kann zum Beispiel durch den Besuch eines Moderationsseminars erreicht werden, die Fremdsprachenkompetenz könnte durch den Besuch eines Sprachkurses erhöht werden etc.
8. Im letzten Schritt empfiehlt es sich, die vereinbarten Ziele schriftlich festzuhalten. So kann die erlebte Verbindlichkeit für beide Parteien noch einmal gesteigert werden.

Die PPM-Methode wurde in zahlreichen beruflichen Tätigkeitsfeldern (Industrie, Verwaltung, Dienstleistungsbereich) und in unterschiedlichen Organisationskontexten angewandt. Zumindest aus 83 unterschiedlichen Anwendungsfällen liegen wissenschaftlich fun-

dierte Evaluationsergebnisse zu Produktivitätseffekten im Vorher-nachher-Vergleich vor. In einer kürzlich vorgelegten Metaanalyse konnte eine durchschnittliche Effektivitätsstärke von  $d = 1.16$  ermittelt werden (Pritchard et al., 2008). Der Wert von 1.16 bedeutet hierbei, dass nach Einsatz der PPM-Methode und der entwickelten Leistungsmess- und Feedbacksysteme die durchschnittliche Gruppenproduktivität 1.16 Standardabweichungen höher lag als vor dem PPM-Einsatz. Grafisch sind diese Ergebnisse in Abbildung 3 dargestellt. Hier wird auch deutlich, dass die Produktivitätseffekte von PPM im Zeitverlauf konstant bleiben (ausführlicher siehe Pritchard et al., 2008). Über in deutschen Unternehmen durchgeführte Studien berichten im Überblick Kleinbeck, Schmidt und Werner (2001).

### 4. Neue Entwicklungen in der Führungsforschung

In den letzten Jahren ist in der psychologischen Führungsforschung die Person der Führungskraft wieder stärker in den Mittelpunkt des Interesses gerückt (z.B. Yukl, 2002; Neuberger, 2002), insbesondere in Modellen der charismatischen bzw. Transformationalen Führung. Bei der Transformationalen Führung geht es allerdings weniger um die Vorgabe oder Vereinbarung klarer und spezifischer Leistungsziele im Sinne von Locke und Latham, es stehen vielmehr »mentale Sinnbilder, Zielzustände und Ideale« bzw. »Visionen«, die von herausforderndem Charakter sind, im Mittelpunkt der Analyse (vgl. Kap. 4.1). Eine zweite, interessante Entwicklung, die wir im Folgenden genauer nachzeichnen, betrifft die Führung von Arbeitsgruppen. Aufbauend auf den in der Zielsetzungsforschung entwickelten Erkenntnissen, sind neue Ansätze zur Verteilten Führung in Gruppen entstanden (Pearce & Sims, 2002), die weitere Facetten der Bedeutsamkeit von Zielen und Rückmeldungen im Arbeitskontext aufzeigen (vgl. Kap. 4.2).

#### 4.1 Transformationale Führung

Transformationale Führung motiviert die Mitarbeiter dadurch, dass sie attraktive Visionen vermittelt, überzeugend kommuniziert, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützt (Bass 1985; Avolio 1999; Bass & Avolio, 1993). Die Transformationale Führung »transformiert« oder verwandelt die Mitarbeit dahin gehend, die Ziele der Organisation (»Vision«) als ihre eigenen zu übernehmen und zu verfolgen (»Mission«). Die Frage danach, welche Merkmale und Verhaltensweisen Transformationale Führung ausmachen, lassen sich nach den einschlägigen Konzepten anhand der folgenden vier Dimensionen (»vier I«) beantworten:

■ *Idealized Influence*: Führungskräfte werden in einer fachlichen und moralischen Vorbildfunktion wahrgenommen, was dazu führt, dass die Mitarbeiter ihren Führungskräften Hochachtung, Respekt und Vertrauen entgegenbringen.

■ *Inspirational Motivation*: Führungskräfte begeistern mit attraktiven und überzeugenden Visionen und wecken gleichzeitig Hoffnung und Zuversicht, dass die Erwartungen erfüllt werden können.

■ *Intellectual Stimulation*: Führungskräfte regen ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken an, indem sie bisherige Vorgehensweisen hinterfragen und die Mitarbeiter dazu ermutigen, neue Lösungswege zu suchen und zu erproben.

■ *Individualized Consideration*: Führungskräfte verstehen sich als Coach ihrer Mitarbeiter, erkennen deren persönliche Bedürfnisse nach Leistung und Entwicklung an und fördern diese systematisch.

Judge und Piccolo (2004) ermitteln in einer Metaanalyse hohe bis mittlere Zusammenhänge der Transformationalen Führung mit der Arbeitszufriedenheit ( $r = .58$ ), mit der Zufriedenheit mit der Führungskraft ( $r = .71$ ), mit der Mitarbeitermotivation ( $r = .53$ ), mit der Leistung der Führungskraft ( $r = .27$ ), mit der Leistung des Teams bzw. der Organisation ( $r = .26$ ) und mit der Effektivität der Führungskraft ( $r = .64$ ). Im »Full Range Leadership Model« (Bass & Avolio, 2002) wird die Transformationale Führung durch die Transaktionale Führung und die Laisser-faire-Führung ergänzt. Transaktionale Führung beschreibt die Beeinflussung von Mitarbeitern nach dem »Tauschkonzept«, d.h. im Sinn eines Kosten-Nutzen-Ausgleichs. Transaktionale Führung kann in Form von »kontingenter Belohnung« oder dem »Management von Ausnahmesituationen« ausgeübt werden. Für die Transaktionale Führung zeigen sich im Mittel geringere positive Effekte als für die Transformationale Führung (Judge & Piccolo 2004). Am Ende des Führungskontinuums steht die passive Führung oder Laisser-faire-Führung (»Nicht-Führung«); für diese werden negative Effekte auf die Leistung und andere Erfolgsindikatoren berichtet.

#### 4.2 Verteilte Führung in Gruppen

Vor dem Hintergrund der zunehmend teambasierten Arbeitsformen sowie im Kontext räumlich und zeitlich verteilter Teamarbeit (z.B. virtuelle Teams) sind in den letzten Jahren zunehmend neuere Modelle zur Verteilten Führung entwickelt und empirisch untersucht worden (z.B. Avolio, Jung, Murry, & Sivasubramaniam, 1996; 2003; Hoch, 2007; Pearce & Sims, 2002). In den Konzepten der Verteilten Führung wird davon ausgegangen, dass Führung in Unternehmen von unterschiedlichen Akteuren zugleich ausgeübt wird. Führung beschreibt demnach einen zielgerichteten kollektiven Prozess »simultaner, überdauernder, gegenseitiger Einflussnahme«, der durch »[...] unterschiedliche offizielle und inoffizielle Führer innerhalb des Teams« erfolgt (Pearce & Sims, 2002; Pearce & Conger, 2003; Pearce, Manz, & Sims 2008).

Die Messung von »verteilten« Führungsstrukturen stellt aus methodischer und konzeptueller Sicht kein ganz einfaches Unterfangen dar. Dennoch liegen bereits einige Modelle vor, die z.T. auch schon durch umfangreiche Studien validiert werden konnten. Insbesondere ist hier auf das Modell der geteilten und hierarchischen Führung (»shared and vertical leadership«) hinzuweisen, das von Pearce und Sims (2002) vorgestellt wurde. Dieser Ansatz baut auf den neuen Theorien der Transformationalen und Transaktionalen Führung auf (vgl. vorheriger Absatz) und erweitert diese, sodass insgesamt fünf verschiedene Führungstechniken berücksichtigt werden, mit denen

sowohl die Mitarbeiter (»shared leadership«) als auch der Vorgesetzte (»vertical leadership«) Einfluss auf die Teamprozesse nehmen können:

■ *Transformationale Führung*: Führung über Werte und Visionen

■ *Transaktionale Führung*: Führung auf Basis eines Kosten-Nutzen-Ausgleichs und des Austauschs von Ressourcen untereinander

■ *Partizipative Führung*: faire, gemeinsame Vereinbarung von Leistungszielen

■ *Empowerment-Führung*: Aktivitäten, die zum Ziel haben, Selbstführungs- und Selbstmanagementkompetenzen der Mitarbeiter anzuregen und zu stärken

■ *Aversive Führung*: Einflussnahme durch Strafandrohung bzw. durch die Erzeugung von Angst und Furcht. Während sich die ersten vier Führungstechniken der geteilten Führung positiv auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken, hat die aversive Führung negative Konsequenzen für Aufgabenleistung. Dies zeigen z.B. folgende Arbeiten: Bei 71 Change-Management-Teams fanden Pearce und Sims (2002) im Längsschnitt signifikant positive Zusammenhänge zur Teameffizienz, eingeschätzt durch Manager, Kunden und Mitarbeiter. In zwei weiteren Studien wurde die Wirkung von »shared and vertical leadership« bei 66 Top-Management-Teams und bei 154 Top-Management-Executive-Teams mit Blick auf den objektiven Unternehmenserfolg überprüft (Ensley et al., 2006). Ein positiver Effekt von »shared and vertical leadership« wurde zudem in einer Stichprobe von 61 Projektteams nachgewiesen (Hoch, 2008). Die Wirkung von »shared leadership« auf eine Reihe von Teamprozessen wurde auch in virtuellen Teams untersucht (Pearce, Yoo, & Alavi, 2004). Zur Messung von »shared and vertical leadership« kann inzwischen auch eine deutsche Fragebogenversion genutzt werden (Hoch, Pearce & Wegge, eingereicht).

#### 5. Integration und Ausblick

Im vorliegenden Kapitel sind unterschiedliche Ansätze zur »Führung mit Zielen« dargestellt worden. Im Zentrum stand die Zielsetzungstheorie, der zufolge Ziele möglichst spezifisch und anspruchsvoll sein sollten. Es wurden die Methoden der dyadischen Zielvereinbarungsgespräche und des für Gruppen entwickelten Partizipativen Produktivitätsmanagements (»Productivity Measurement and Enhancement Systems«) vorgestellt. Darüber hinaus wurde deutlich, dass auch die Führung mit »Visionen« (Transformationale Führung, Bass & Avolio, 2002) einen positiven Effekt hat, und mit Blick auf das Konzept des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM, Pritchard, 1998) und die Verteilte Führung (»shared leadership«, Pearce & Sims, 2002) wird klar, dass Führung in Unternehmen in einem komplexeren Umfeld betrachtet werden muss. Die einzelnen Mitarbeiter sind in ein wechselseitiges Gefüge (Team, Abteilung, Kollegen, Kunden etc.) eingebunden, sodass hier »hohe und spezifische« Ziele alleine als Führungsinstrument oft nicht mehr ausreichen. Die zentrale Konsequenz für die Führungspraxis ist, dass letztlich nur eine Integration der unterschiedlichen Ansätze, die hier erörtert wurden, das halten kann, was die Zielsetzungstheorie verspricht.

Das Führen mit Zielen in Organisationen ist also eine ganz eigene Kunst. Diese ist durch die Arbeiten von Locke und Latham zwar gut begründet, die erfolgreiche Umsetzung in Organisationen erfordert aber eine kreative Erweiterung und Ergänzung sowie die Nutzung

verschiedener praktischer Instrumente, die helfen, die Theorie zum »Leben« zu erwecken und lebendig zu erhalten.

## ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dem »Führen mit Zielen«. Nach einer anfänglichen Einführung in die Begriffe »Führung« und »Ziele« fassen wir zunächst zusammen, was über die Wirkung von Zielen in Organisationen auf Grundlage der Zielsetzungstheorie bekannt ist. Zwei Managementkonzepte zur »Führung mit Zielen« werden in Form des dyadischen Ansatzes der Zielvereinbarungsgespräche sowie des für Gruppen entwickelten Verfahrens des Partizipativen Produktivitätsmanagements (engl: »Productivity Measurement and Enhancement System«) vorgestellt. Abschließend beschreiben wir zwei neuere Führungskonzepte, nämlich die Transformationale Führung und die Verteilte Führung.

## ABSTRACT

The present paper is concerned with »leadership by goals«. We first introduce the terms »leadership« and »goal«, and we summarize what is known about goals and how, according to goal setting theory, goals influence human behavior in work settings. Next, we describe the dyadic approach of management by objectives and the group level approach of Productivity Measurement and Enhancement Systems (ProMes), as two management techniques that deal with »leadership by goals« in organizations. Finally, we introduce two new forms of management, namely transformational leadership and shared leadership.

## LITERATUR

- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., & Garger, J. W. (2003). Assessing shared leadership: development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein, *Advances in interdisciplinary study of work teams*. Vol. 3, S. 173-209.
- Bargh, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K., & Trötschel, R. (2001). The automated will: Nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1014-1027.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (S. 29-40). Lexington, MA: D. C. Heath.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beckmann, J. (1999). *Persönlichkeit, Motivation und Leistung: Die Wechselwirkung von Persönlichkeitseigenschaften und Aufgabenmerkmalen bei der Erbringung von Leistung unter belastenden Bedingungen*. In M. Jerusalem & R. Pekrun (Hrsg.), *Emotion, Motivation, Leistung* (S. 169-182). Göttingen: Hogrefe.
- Brunstein, J. C., Maier, G. W., & Schultheiß, O. C. (1999). Motivation and Persönlichkeit: Von der Analyse von Teilsystemen zur Analyse ihrer Interaktion. In M. Jerusalem & R. Pekrun (Hrsg.), *Emotion, Motivation, Leistung* (S. 147-168). Göttingen: Hogrefe.
- Bungard, W. & Kohnke, K. (2002). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen: Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene*. Wiesbaden: Gabler.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- Hacker, W. (1999). *Zukunft gestalten? Probleme und Ergebnisse einer Psychologie zielgerichteten Handelns*. In W. Hacker & M. Rinck (Hrsg.), *Zukunft gestalten. Bericht über den 41. Kongreß der DGfP in Dresden 1998* (S. 17-40). Lengerich: Pabst.
- Hoch, J. E. (2007). *Verteilte Führung in virtuellen Teams: Zum Einfluss struktureller, interaktionaler und teambasierter Führungstechniken auf den Teamerfolg*. Dissertation an der Universität Kiel. Kiel: Universitätsverlag.
- Hoch, J. E. (2008, July). Achievement or Power? The impact of individual motive disposition on the effectiveness of shared and vertical leadership in a sample of German product development teams. Presentation at XXIX. International Congress of Psychology, Berlin, Germany.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Wegge, J. (eingereicht). Validation of a short version of the shared and vertical leadership scales in German.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kieser, A., Reber, G., & Wunderer, R. (1995). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 64, 885-896.
- Kleinbeck, U., Schmidt, K. H. & Werner, W. (2001). *Produktivitätsverbesserung durch zielorientierte Gruppenarbeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1995). Zielsetzung als Führungsaufgabe. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 2222-2234). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for

goal setting research. *European Psychologist*, 12, 290-300.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265-268.

Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen*. Neuwied: Luchterhand.

Oberman, C. (2002). *Trainingspraxis: 20 erfolgreiche Seminare zu Kreativität, Führung, Verkauf, Zusammenarbeit, Unternehmensentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pearce, C. L. & Sims, H. P. Jr. (2000). Shared leadership: toward a multi-level theory of leadership. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*. Greenwich: JAI Press.

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearce, C. L. & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change-management-teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2008). The roles of vertical and shared leadership in enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *Leadership Quarterly*, 19, 353-359.

Pritchard, R. D., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-358.

Pritchard, R. D., Harell, M. M., Diaz Granados, D., & Guzmann, M. J. (2008). The Productivity Measurement and Enhancement System: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 540-567

Riggio, R. E. (2009). *Introduction to industrial/organizational psychology*. New Jersey: Pearson Education.

Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 322-336.

Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2004). *Leistung und Leistungsförderung*. In: H. Schuler. *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D. Serie III. Band 3*. Göttingen: Hogrefe.

Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen, Hogrefe.

Taylor, S. E., Pham, L. B., Rivkin, I. D., & Armor, D. A. (1998). Harnessing the imagination. *Mental Simulations, self-regulation and coping*. *American Psychologist*, 53, 429-439.

von Rosenstiel, L. & Wegge, J. (2004). *Führung*. In: J. Schuler. *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie II – Gruppe und Organisation. Themenbereich D. Serie III. Band 3*. Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J. (1998). *Lernmotivation, Informationsverarbeitung, Leistung. Zur Bedeutung von Zielen des Lernenden bei der Aufklärung motivationaler Leistungsunterschiede*.

Münster: Wegge, J. & von Rosenstiel, L. (2004). *Führung*. In: H. Schuler. *Lehrbuch Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Huber, Bern, 475-513.

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J., Schmidt, K. H., & Hoch, J. E. (in Druck). *Einführung in die Organisationspsychologie*. In S. L. D. Nowak (Hrsg.), *Handbuch der Arbeitsmedizin*. Landsberg: Econmed.

Wegge, J., Schmidt, K. H., & Hoch, J. E. (im Druck). *Goal setting: Basic findings and new developments at the team level*. In: C. Schlick (Ed.), *Methods and tools of industrial engineering and ergonomics*. Berlin: Springer.

Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Berlin: de Gruyter.

Wunderer, R. (2000). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.