



Untersuchung der Akzeptanz von Personal- und Zielvereinbarungsgesprächen

1	Einleitende Bemerkungen	21
2	Theoretische Grundlagen	21
2.1	Zielvereinbarungen	21
2.2	Personalentwicklung	22
2.3	Das Mitarbeitergespräch	22
2.4	Über die Bedeutung von Akzeptanz in der Implementierungsforschung	23
3	Ziel und Vorgehen der Studie	23
4	Darstellung der zentralen Ergebnisse	24
4.1	Bevorzugte Variante des Mitarbeitergespräches	24
4.2	Ergebnisse hinsichtlich der Akzeptanz	25
4.3	Berechnung des Akzeptanzindikators	26
5	Ausblick	26
	Literaturverzeichnis	27

von Astrid Eberle und Sabine Racky

1 Einleitende Bemerkungen

Betrachtet man Mitarbeiter als Gut, das bewahrt und gefördert werden sollte, so wird deutlich, wie wichtig Personalentwicklung und Zielvereinbarungen für ein neues Führungsverständnis sind. Die Funktion der Führung besteht nämlich nicht mehr im Wesentlichen darin, Arbeit vorzubereiten, Aufgaben zu verteilen und das Tagesgeschäft zu koordinieren, sondern darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgabe selbständig und effizient zu erfüllen (Doppler & Lauterburg, 2000). Somit rückt das Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument in den Mittelpunkt. Durch dieses ist es möglich, die Entwicklungspotenziale und Bedürfnisse der Mitarbeiter entsprechend zu erkennen bzw. durch entsprechende Maßnahmen zu fördern. Ebenso können durch das Mitarbeitergespräch adäquate Zielvereinbarungen – im besten Falle in gegenseitiger Übereinstimmung – festgelegt werden.

Trotz vorhandener einschlägiger Literatur über das Führungsinstrument

„Mitarbeitergespräch“, sind Empfehlungen zum inhaltlichen Aufbau bzgl. der zu behandelnden Aspekte eher selten zu finden. So sind vor allem unzureichende Empfehlungen hinsichtlich einer Kombination von Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräch bzw. einer Trennung beider Komponenten zu konstatieren.

Über diese inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten hinaus, ist die Frage nach der Akzeptanz im Rahmen einer Neu-Implementierung von Mitarbeitergesprächen zu stellen. Geht man davon aus, dass Mitarbeiter Veränderungen nur dann mittragen, wenn sie von diesen überzeugt sind (Gattermeyer & Neubauer, 1996), dann rückt die Akzeptanz gegenüber diesem neu eingeführten Führungsinstrument als Erfolgsfaktor in den Fokus der Betrachtung.

Aus diesen Ausführungen resultierend, ergeben sich folgende Fragestellungen:

- (a) Bevorzugen Mitarbeiter eine getrennte oder eine kombinierte Durchführung des Mitarbeitergespräches, wenn sie den Durchführungsmodus wählen könnten?
- (b) Ruft die getrennte Durchführung von Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräch im Vergleich zur kombinierten Durchführung einen Unterschied in der Akzeptanz der beiden Instrumente hervor?

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden grundlegende Aspekte zu den Themenbereichen Zielvereinbarung und Personalentwicklung skizziert, um im Anschluss deren Umsetzung im Rahmen eines Mitarbeitergespräches zu betrachten. Des weiteren wird auf die Bedeutung der Akzeptanz in der Implementierungsforschung eingegangen und die Konzeption des Modells zur Akzeptanz der Änderung von Reiß (1997) vorgestellt.

2.1 Zielvereinbarungen

In Deutschland wurden bereits Anfang des 19. Jahrhunderts erste experimentalphysikalische Studien zur Zielsetzung und deren Auswirkung durchgeführt (Heckhausen, 1989). Als fundierteste wissenschaftliche Theorie ist hierbei Lockes Zielsetzungstheorie anzuführen. Diese Theorie setzt voraus, dass bewusstes menschliches Handeln durch individuelle Ziele reguliert ist (Latham & Locke, 1991), und dass Individuen, die spezifische und herausfordernde Ziele verfolgen, bessere Leistungen erzielen als solche, die unspezifischen oder weniger hoch gesteckten Ziele nachgehen (Locke & Latham, 1990).

Zielorientierte Führungs- und Entlohnungskonzepte sind bezogen auf Einzelpersonen im mittleren und oberen Management seit längerem bekannt (Breisig, 2000). Bereits 1954 hat Peter

Drucker auf die Bedeutung von Zielen bei der Mitarbeiterführung anhand seines „Management by Objectives (MbO)“-Konzepts hingewiesen. Ziele wurden hierbei als wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Arbeitseffektivität gesehen und sollten den Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter fördern. Spätestens seit Anfang der 80er Jahre sind Zielvereinbarungskonzepte und daran gekoppelte Vergütungskomponenten auch auf unteren Hierarchieebenen verbreitet (Baethge et al., 1995). Nicht zuletzt deshalb, um Mitarbeiter hinsichtlich jener Zielerreichung zu motivieren, die im Interesse der Gesamtunternehmung stehen (Anthony, 1988). Darüber hinaus lassen sich zwei weitere Gründe für das Vereinbaren von Leistungszielen anführen. Zum einen erhalten Mitarbeiter hierdurch Informationen bzgl. der Erwartungen, die an bestimmte Leistungsperioden geknüpft sind. Zum anderen bieten Leistungsziele die Möglichkeit des Vergleichs zwischen Zielen und Ergebnissen (Knebel, 1999). Nach Beck & Schwarz (1997) ist als positive Folge weiterhin die Schaffung von Gemeinsamkeiten und Verbindlichkeiten zu nennen und nach Hölzerkopf (1998) eine Erhöhung der Transparenz innerhalb des Unternehmens zum Markt hinzuzufügen.

Allerdings ist zu bedenken, dass sich unter dem Etikett „Zielvereinbarung“ zwischenzeitlich Zielvereinbarungskonzepte verbergen, die vor allem unternehmensstrategische Controlling-Instrumente repräsentieren und nur noch ausschnittsweise mit dem ursprünglichen Gedanken dieses Personalführungsinstruments übereinstimmen. Der Bezug zur psychologischen Forschung kann heutzutage bei den aktuellen Zielvereinbarungsmodellen nur noch näherungsweise festgestellt werden (Bungard, 2000).

2.2 Personalentwicklung

Personalentwicklung lässt sich als Summe von Maßnahmen verstehen, „die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben, mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern“ (Conradi, 1983, S.3).

Betrachtet man das traditionelle Kerngebiet der Personalentwicklung, so ist vorrangig die betriebliche Weiterbildung zu nennen (Schöni, 2001). Veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter

müssen aufgegriffen und in systematische Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden. Dazu muss mit dem Vorurteil aufgeräumt werden, Personalentwicklung sei Sache der Personalentwickler, während sich Mitarbeiter und Führungskräfte den „eigentlichen“, wichtigen Aufgaben wie Produktentwicklung, Kundenakquisition oder Gewinnmaximierung widmen (Biehal, 1998).

2.3 Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche sind heute als „unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung“ und als „wichtigstes Verständigungsmittel zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern“ anzusehen (Mentzel, 2000, S. 9). Neben Gesprächen, deren Inhalte sich auf den alltäglichen Arbeitsablauf beziehen, können Mitarbeitergespräche, deren Themenschwerpunkte häufig in der Festlegung längerfristiger Ziele, der Verbesserung der Zusammenarbeit sowie der Planung der beruflichen Entwicklung zu finden sind, sowohl die berufliche Orientierung und das Engagement der Mitarbeiter als auch ihre Identifikation mit den übergeordneten Unternehmenszielen beeinflussen. Aus diesen Gründen sollte ihr Inhalt und ihr Ablauf nicht dem Zufall überlassen bleiben (Hofbauer & Winkler, 1999).

Leider konnte sich bis heute keine allgemein verbindliche Definition des Mitarbeitergesprächs, häufig auch als Jahresgespräch, Personalgespräch oder Mitarbeiter-Review bezeichnet, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis durchsetzen. Aus diesem Grund existieren nur wenige, eher unspezifische Aussagen, die Empfehlungen für eine sinnvolle Kombination der oben genannten Gesprächsinhalte auch in Hinblick auf die Akzeptanz beinhalten.

Als einer der wendigen wählt Mentzel (1997) einen eindeutigen Standpunkt, wonach die Kombination von Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräch empfohlen wird. Bei der Suche nach einer Begründung hierfür sind jedoch lediglich Verweise auf die verschiedenen Funktionen in der Personalentwicklung, die das Mitarbeitergespräch übernimmt, vorzufinden: So ist dieses wichtige Informationsquelle für die Personalentwicklungsplanung und gleichzeitig das entscheidende Instrument zur Personalförderung sowie zur Umsetzung des „Führen-durch-Ziele“-Konzepts.

Demgegenüber sieht Jetter (2000) das Mitarbeitergespräch bezüglich Zielvereinbarungen als „ersten Gedanken-austausch“, um einen möglichen Zielrahmen abstecken zu können. Somit übernimmt das Mitarbeitergespräch in diesem Zusammenhang eher die Funktion eines Anstoßes für kommende Zielvereinbarungsgespräche und beinhaltet vorrangig Aspekte der Personalentwicklung. Es werden demnach zwei getrennte Gespräche favorisiert. Eine Zwischenrolle nehmen Doppler und Lauterburg (2000) ein. Für sie stellt das geregelte Mitarbeitergespräch den Pflichtteil einer jeden Kommunikationsstrategie dar. Sie betonen, dass zwei Themen mindestens einmal jährlich in einem persönlichen Gespräch zwischen Mitarbeiter und direktem Vorgesetzten abgehandelt werden sollten: die Zielvereinbarung und -kontrolle sowie die Qualifikations- und Entwicklungsplanung. Als optimal sehen die beiden Autoren jedoch zwei Gespräche – zu jedem Themenblock eines – an. Diese Gespräche sind ihrer Meinung nach nicht nur notwendige Steuerungsinstrumente, sondern auch wichtige Gelegenheiten, Motivation und Identifikation zu erzeugen sowie Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten herauszufinden.

Beide Durchführungsaspekte greift auch Kießling-Sonntag (2000) auf und weist darauf hin, dass das Mitarbeitergespräch in einem umfassenden Sinn zu verstehen ist. Formen des Beurteilungs-, Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs sollten in einem Mitarbeiterjahresgespräch vereinigt werden. Dessen ungeachtet, könne das Zielvereinbarungsgespräch auch sehr wohl als eigenständige Gesprächsform betrachtet werden. Auch Mentzel (2000) beschreibt das Zielvereinbarungsgespräch als gesondertes Gespräch, verweist jedoch ebenso darauf, dass Beurteilungs-, Förder-/Entwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche am sinnvollsten in einem Jahresmitarbeitergespräch zusammenzufassen seien.

Die oben angeführten Empfehlungen verdeutlichen, dass selten die Grenzen der Beschreibung von verschiedenen Themenkreisen und Gesprächstypen überschritten bzw. mögliche Kombinationsvorschläge nicht begründet und/oder nicht durch Studien unterstützt werden, so dass nicht abzuschätzen ist, unter welchen Umständen zwei getrennten Gesprächen der Vorzug gegenüber einem umfassenden Gespräch gegeben werden sollte.



2.4 Über die Bedeutung von Akzeptanz in der Implementierungsforschung

Die Akzeptanz von Veränderungen bei Strategieimplementierungen ist von großer Bedeutung, da Mitarbeiter Verän-

diese Besonderheiten bei einer globalen Betrachtung verborgen bleiben würden.

Um herauszufinden, ob die Implementierungsaktivitäten das Akzeptanzziel erreicht haben, kann eine Mitarbeiterbefragung Hinweise auf Akzeptanzhaltungen geben und die nachhaltige Akzeptanz

teile“ in Bezug auf die Akzeptanz von Mitarbeitergesprächen könnte die Aufteilung des Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgesprächs in zwei Gespräche oder die Zusammenlegung zu einem Mitarbeitergespräch sein. Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Studie überprüft und zwei Gruppen von Mitarbeitern befragt, die das Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräch entweder in einem Gespräch oder in zwei getrennten Gruppen durchgeführt haben.

Eine Gruppe der befragten Mitarbeiter (im Folgenden Experimentalgruppe genannt) führte das Personalentwicklungsgespräch drei Monate vor dem Zielvereinbarungsgespräch durch, während eine andere Gruppe von Mitarbeitern das Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräch in einem kombinierten Gespräch durchführten (im Folgenden Kontrollgruppe genannt; vgl. Abbildung 2).

Aus den vorangegangenen Überlegungen ergeben sich folgende Fragestellungen:

(1) Bevorzugen die Teilnehmer der beiden Gruppen, wenn sie für die nächste Gesprächsrunde freie Wahl hätten, jeweils die selbst erlebte Durchführungsvariante der Gespräche oder die jeweils andere Vorgehensweise?

Hierbei wird quasi die persönliche Präferenz erhoben, die indirekt auch mit der Akzeptanzfrage in Verbindung steht, wenn man davon ausgeht, dass die Mitarbeiter denjenigen Gesprächstyp angeben, der bei Ihnen auch die höchste persönliche Akzeptanz hat.

(2) Wie wirkt sich die getrennte und die kombinierte Durchführung des Zielvereinbarungs- und Personalgesprächs auf die Akzeptanz dieser Instrumente aus?

Zur weiteren Differenzierung der Akzeptanzfrage wird das beschriebene Modell zur Akzeptanz der Änderung

(Reiß, 1997) herangezogen, woraus sich gemäß den einzelnen Komponenten (Kennen, Können, Wollen und Sollen) folgende Annahmen erschließen lassen: (3) Die getrennte Durchführungsvariante bietet die Möglich-

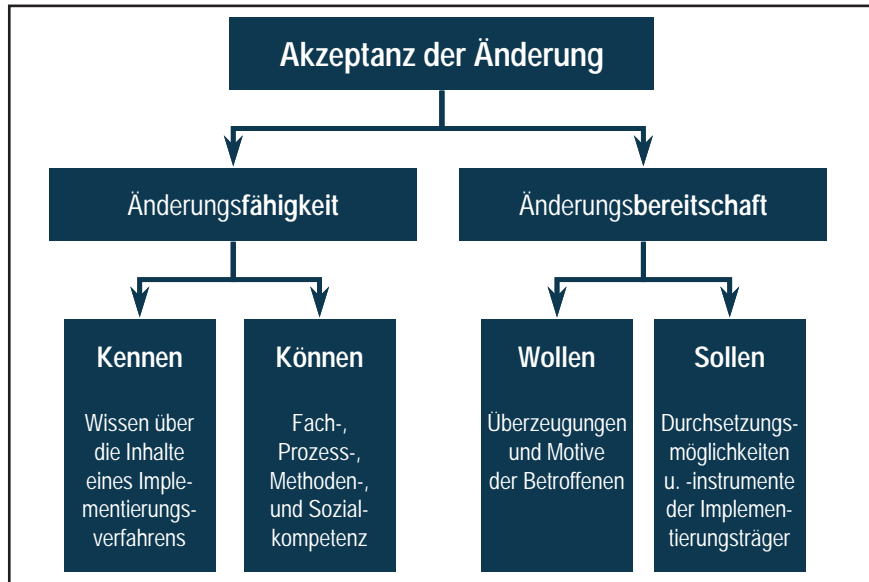


Abbildung 1. Modell zur Akzeptanz der Änderung (nach Reiß, 1997, S. 93).

derungen nur mittragen, wenn sie diese selbst wollen (Gattermeyer & Neubauer, 1996). Idealerweise führt die Akzeptanz einer Strategie zu einer Motivation, alles Notwendige für die erfolgreiche Implementierung zu tun, damit die Strategie auch die gewünschten Ergebnisse erbringt. Grewe (2000) sieht sogar die Akzeptanz als wichtigste Zielgröße in Implementierungsprozessen. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die Akzeptanz gleichzeitig Voraussetzung und Ergebnis einer erfolgreichen Implementierung ist.

Lässt sich auch für technische und organisatorische Bedingungen als Akzeptanzgrundlage keine allgemeingültige Angabe machen, so gibt es durchaus Aussagen zur Akzeptanzförderung, die unabhängig vom spezifischen Implementierungsvorhaben gelten. Ein Beispiel dafür ist das Modell der Akzeptanz der Änderung von Reiß (1997). Es beschreibt vier verschiedene Akzeptanzfaktoren, die sich jeweils in zwei Gruppen zusammenfassen lassen (vgl. Abbildung 1).

Anhand dieses Modells zur Akzeptanz der Änderung wird eine differenzierte Betrachtung der Akzeptanz realisierbar, da sie in verschiedenen Bereichen unterschiedlich ausgeprägt sein kann und

der Mitarbeiter bezogen auf das neue Konzept überprüfen.

3 Ziel und Vorgehen der Studie

Hinsichtlich der Neuimplementierung des Führungsinstrumentes „Mitarbeitergespräch“, findet man bislang keine empirischen Studien über optimale Kombinationen der Gesprächsbestandteile vor.

Ein erster Anhaltspunkt für die Auflösung der oben beschriebenen Probleme „ideale Kombination der Bestand-

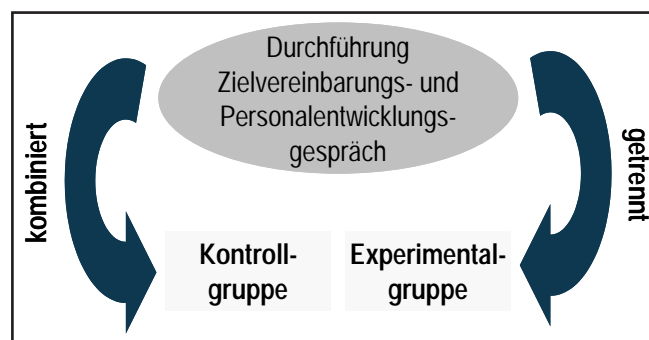


Abbildung 2. Einteilung der Versuchspersonen in zwei Gruppen.

keit einer Fokussierung auf ein Thema, wodurch die Basis für ein intensives Auseinandersetzen mit den Inhalten und eine detaillierte Kenntnis bzgl. dieser geschaffen werden.

- (4) Durch die wiederholte Durchführung des Mitarbeitergesprächs können sich die Teilnehmer ein Schema aneignen, wie man sich am besten auf Gespräche vorbereitet und wie man in Gesprächen vorgehen muss, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.
- (5) Die vermehrte Beschäftigung mit dem Instrument „Mitarbeitergespräch“ bewirkt eine positive Einstellung gegenüber dem Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräch.
- (6) Die getrennte Durchführungsweise bietet den Beteiligten die Möglichkeit, sich gezielt vorzubereiten, wodurch Unsicherheiten sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeiter reduziert werden. Beide Parteien sind im gleichen Maße involviert und fühlen sich somit gleichermaßen verantwortlich.

zum ersten Mal durchgeführt wurde.

Die Gesamtstichprobe setzte sich aus 38 Personen zusammen, 17 Personen (14 Mitarbeiter, 3 Vorgesetzte) in der Experimental- und 21 Personen (18 Mitarbeiter, 3 Vorgesetzte) in der Kontrollgruppe. Beide Gruppen stammen aus dem Verwaltungsbereich.

Insgesamt wurden 11 Interviews geführt. Die Interviews wurden als Gruppeninterviews mit zwei bis fünf Personen durchgeführt.

4 Darstellung der zentralen Ergebnisse

4.1 Bevorzugte Variante des Mitarbeitergesprächs

Insgesamt 49 % (n=16) stimmen für ein kombiniertes Gespräch, während 36 % (n=12) ein getrenntes Gespräch bevorzugen würden (s. Abbildung 3).

Nun könnte man annehmen, dass

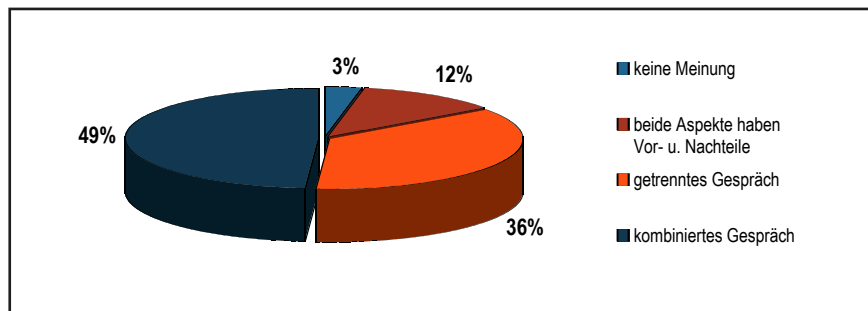


Abbildung 3. Getrennter vs. kombinierter Durchführungsmodus.

Durch die angeführten Überlegungen sollten die Komponenten („Kennen“, „Können“, „Sollen“, „Wollen“) des Modells zur Akzeptanz der Änderung (Reiß, 1997) um so ausgeprägter sein, je mehr sich die von Veränderung Betroffenen mit der Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs beschäftigen haben.

Um dies zu überprüfen wurde das Gruppeninterview durch einen Fragebogen auf Intervallskalenniveau ergänzt. Die qualitativen Daten des Interviews wurden anhand der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ von Mayring (2000) ausgewertet und die Homogenität eines Merkmals in zwei unabhängigen Studien durch einen χ^2 -Test geprüft. Als Teilnehmer der Studie wurden Mitarbeiter eines pharmazeutischen Unternehmens befragt, bei denen das neu eingeführte Mitarbeitergespräch

die 16 Personen (49 %), die für die kombinierte Durchführung gestimmt haben, sich fast ausschließlich aus den Personen der Kontrollgruppe zusammensetzen, während die Experimentalgruppe eher den getrennten Modus bevorzugen würde. Hierbei ergibt sich jedoch ein differenziertes Bild.

Annähernd die Hälfte der Experimentalgruppe (24 %, 8 Personen) stimmt für die kombinierte Durchführungsweise von Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräch, obwohl sie selbst die getrennte Durchführung erlebt hat. Für die getrennte Durchführungsweise haben sich 18 % (6 Personen) ausgesprochen, während 6 % (2 Personen) in beiden Vorgehensweisen Vor- und Nachteile sehen.

In ähnlicher Weise verhält es sich mit der Kontrollgruppe. Auch hier wünschen sich die Hälfte der Befragten

(24 %, 8 Personen) die bei ihr durchgeführte Kombination des Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs. Ebenso wie bei der Experimentalgruppe sprechen sich 18 % (6 Personen) für die getrennte Durchführungsweise aus, wobei zwei Personen eine Einschränkung bezüglich der gewünschten Reihenfolge machen. Auch sehen 6 % (2 Personen) in beiden Durchführungsarten Vor- und Nachteile.

Die hauptsächlichen Argumente für das kombinierte Mitarbeitergespräch stellen sich wie folgt dar:

- » Aufgrund des Zeitaufwandes wird die Wahrscheinlichkeit für ein ausführliches Gespräch größer eingeschätzt als die Chance, dass die zeitlichen Möglichkeiten für zwei Gespräche geschaffen werden.
- » Die kombinierte Vorgehensweise stellt sich den Mitarbeitern als Vorteil dar, weil Zielvereinbarungen und Personalentwicklung voneinander abhängen. Erst werden die Ziele vereinbart und dann muss überprüft werden, welche Entwicklungsmaßnahmen zur Erreichung benötigt werden. Bei einer Trennung dieser Bestandteile ist beim zweiten Gespräch erst wieder aufwendig zu rekonstruieren, welche Inhalte Gegenstand des ersten Gesprächs waren.

Als Begründungen für das getrennte Gespräch werden vor allem genannt:

- » Man kann sich besser auf den jeweiligen Inhalt konzentrieren wodurch die jeweiligen Vereinbarungen klarer herausgearbeitet werden können.
- » Die Versuchung, den Personalentwicklungsteil ganz außer Acht zu lassen, wird minimiert.
- » Bei der Trennung des Mitarbeitergesprächs in zwei Bestandteile, sind die jeweiligen Gespräche zeitlich nicht so umfassend. Auch kann hierdurch eine Überlastung bedingt durch die zeitliche Dauer vermieden werden.
- » Nicht von allen Teilnehmern wird der zwingende Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen und Personalentwicklung gesehen, da Zielvereinbarungen die alltägliche Arbeit und die Personalentwicklung eher die Person betreffen.

Betrachtet man nun die Einschätzungen im Gesamten, so ist festzustellen, dass die Mitarbeiter für beide Durchführungsvarianten offen sind. Da auch das Verhältnis zum Vorgesetzten, die Erfahrung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten mit einem solchen Tool und die Feed-



backmöglichkeiten außerhalb dieses festgelegten Rahmens mit hineinspielen, ist es nicht möglich, eine allgemein verbindliche Empfehlung zu geben. Auf jeden Fall muss sichergestellt werden, dass sich beide Seiten genug Zeit für das Gespräch nehmen und kein Themenkomplex außer Acht gelassen wird.

4.2 Ergebnisse hinsichtlich der Akzeptanz

Die Frage nach der Akzeptanz bzgl. des neu eingeführten Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs, wurde durch Hypothesen abgebildet und geprüft, die an den Faktoren („Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“) des Modells der Akzeptanz der Änderung von Reiß (1997) orientiert waren. Die Ergebnisse zu den Unterschiedshypothesen konnten die postulierten Annahmen bis auf zwei Ausnahmen bei den Akzeptanzfaktoren „Kennen“ und „Wollen“, die im folgenden dargestellt werden, nicht bestätigen.

Akzeptanzfaktor „Kennen“. Zunächst ist festzuhalten, dass bezüglich der Hypothese „Mitarbeiter und Vorgesetzte der Experimentalgruppe erinnern häufiger das als zentral dargestellte Schlagwort 'SMART' (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timed) zur Formulierung der Ziele als die Kollegen und Vorgesetzten der Kontrollgruppe“ mittels eines χ^2 -Tests (aufgrund des Nominalskalenniveaus der Daten) bzw. mittels des Fisher-Tests (bedingt durch die Aufteilung in zwei Kategorien) trotz Verwendung der Kontinuitätskorrektur kein signifikantes Ergebnis ($p = .486$) gefunden werden konnte.

Demnach wird das zentral aufgeführte Merkwort „SMART“ für die Zieleigenschaften auf der ersten Seite im Mitarbeiterhandbuch zu Performance Management nicht häufiger von der Experimentalgruppe erinnert als von der Kontrollgruppe.

Ein anderes Bild zeigt sich jedoch, wenn man die Nennungen von Zieleigenschaften, d.h. einzelne Attribute, die Ziele haben sollten, berücksichtigt. Hier liefert der exakte Test nach Fisher ein signifikantes Ergebnis ($p = .016$). Betrachtet man die Tatsache, dass 9 Personen der Experimentalgruppe (24 % der Gesamtgruppe) mindestens eine Zieleigenschaft nennen, während nur 3 Personen der Kontrollgruppe (8 % der Gesamtgruppe) eine Zieleigenschaft erinnern, so kann die Hypothese, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte der Experimentalgruppe häufiger

das als zentral dargestellte Schlagwort zur Formulierung der Ziele erinnern als die Kollegen und Vorgesetzte der Kontrollgruppe, zumindest in Teilaspekten angenommen werden. Wird auch das Schlagwort „SMART“ nicht besser von der Experimentalgruppe erinnert, so ist dies doch bei den Zieleigenschaften der Fall. Da das Schlagwort aber nur ein Hilfsmittel sein soll, um sich besser an diese Zieleigenschaften zu erinnern, ist die direkte Erinnerung an die Zieleigenschaften genauso hoch zu bewerten. Dennoch muss auch hier angemerkt werden, dass sich insgesamt die Eigenschaften der Ziele nicht sehr stark eingepreßt haben.

Um nicht direkt nach der Akzeptanz des Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs zu fragen, wurden die Interviewteilnehmer gebeten, mögliche Vor- und Nachteile der beiden Gesprächsbestandteile zu nennen und am Schluss ein Fazit zu ziehen.

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, äußern mehr als die Hälfte der Befragten, bzgl. des Personalentwicklungsgesprächs keine Nachteile zu erkennen. Überwiegend wird der Vorteil in der Gewährleistung eines Dialogs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten gesehen und in der Schaffung der Transparenz über die Ansichten des Vorgesetzten.

Tabelle 1. Vor- und Nachteile des Personalentwicklungsgesprächs.

Personalentwicklungsgespräch			
Vorteile	Nennungen	Nachteile	Nennungen
Gewährleistung eines Dialoges zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten	30%, n = 15	Keine Nachteile	59%, n = 22
Transparenz über die Ansichten des Vorgesetzten	10%, n = 5	Schwache Umsetzung bzw. das Wecken falscher Erwartungen	14%, n = 5
Schaffung von gleichen Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter	8%, n = 4	Zeitprobleme	11%, n = 4
Unterstützung durch die Personalabteilung	8%, n = 4	Vermischung von Personalentwicklung und Beurteilung	3%, n = 1
Schriftliches Festhalten der Entwicklungsmaßnahmen	8%, n = 4	Druck, sich entwickeln zu müssen	3%, n = 1
Zusätzliche Motivation	8%, n = 4		
Objektivere Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen	6%, n = 2		

Akzeptanzfaktor „Wollen“. Die Hypothese „Mitarbeiter und Vorgesetzte der Experimentalgruppe sehen mehr Vorteile und weniger Nachteile in der formal geregelten Durchführung des Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs als Mitarbeiter und Vorgesetzte der Kontrollgruppe“ konnte im großen und ganzen bestätigt werden. Die Ergebnisse zur Bestätigung dieser Hypothese werden im Folgenden erläutert.

Mit dem Zielvereinbarungsgespräch werden zu 22% keine Nachteile, jedoch zu 38% auch keine Vorteile verbunden. Als häufigste Nennungen sind das krampfhaftes Suchen nach Zielen und die Überbewertung der Zeile im Vergleich zum Tagesgeschäft anzuführen. Als wesentlicher Vorteil wird die schriftliche Fixierung der Ziele betrachtet (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2. Vorteile und Nachteile des Zielvereinbarungsgesprächs.

Zielvereinbarungsgespräch			
Vorteile	Nennungen	Nachteile	Nennungen
Keine Vorteile	38%, n = 15	Keine Nachteile	22%, n = 11
Keine Äußerungen	10%, n = 4	Krampfhaftes Suchen nach Zielen	18%, n = 9
Schriftliche Fixierung	10%, n = 4	Überbewertung von Zielen im Vergleich zum Tagesgeschäft	14%, n = 7
Förderung von Teamarbeit	8%, n = 3	Zeit-/Terminprobleme	12%, n = 6
Schaffung von gleichen Ausgangsbedingungen für alle Mitarbeiter	5%, n = 2	Unflexibilität	8%, n = 4
Standortbestimmung	5%, n = 2	Schlechte Messbarkeit von qualitativen Zielen	6%, n = 3
Gewährleistung des Dialogs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	5%, n = 2	Subjektivität des Vorgesetzten	4%, n = 2
Unterstreichen der Wichtigkeit von Zielen	5%, n = 2	Damit zusammenhängende Leistungsbeurteilung	2%, n = 1
Bonifizierung erhöht Motivation	5%, n = 2	Weniger kreative Freiräume	2%, n = 1
Motivation	3%, n = 1	Hektische Durchführung des Gesprächs	2%, n = 1
		Mangelnde Vergleichbarkeit der Qualität der Ziele unter den Abteilungen	2%, n = 1
		Unerreichbare Ziele	2%, n = 1
		Keine ernsthafte Vereinbarung	2%, n = 1

Fasst man die Nennung der Vorteile in zwei Kategorien („Nennung von einem oder keinem Vorteil“ und „Nennung von mehr als einem Vorteil“) zusammen, so kann ein Fisher-Test berechnet werden, nach dem sich ein signifikanter Unterschied ($p = .049$) ergibt, wobei die Experimentalgruppe besonders in der Kategorie „Nennung von mehr als einem Vorteil“ höhere Werte besitzt.

Möchte man nun die Häufigkeit der genannten Nachteile der beiden Gruppen vergleichen, werden die Kategorien „Nennung von einem oder keinem Nachteil“ und „Nennung von mehr als einem Nachteil“ gebildet. Auch diese Verteilungen unterscheiden sich signifikant ($p = .052$), wobei die Kontrollgruppe vor allem bei der Kategorie „Nennung von mehr als einem Nachteil“ mehr Nennungen hat.

Zusätzlich wird nach einem abschließenden Fazit für die beiden Gesprächskomponenten gefragt. Beim positiven Fazit für das Personalentwicklungsgespräch ergibt sich ein hochsignifikantes Ergebnis ($p = .000$). 32 % (12 Personen) der Experimentalgruppe haben sich im Vergleich zu 5 % (2 Personen) der Kontrollgruppe ausdrücklich positiv geäußert.

Zum Zielvereinbarungsgespräch äußern sich 18 % (7 Personen) der Experimental- und 13 % (5 Personen) der Kontrollgruppe positiv. Nach der Berechnung des Fisher-Tests kommt es hier zu keinem signifikanten Ergebnis ($p = .307$).

Insgesamt sprechen die berichteten Ergebnisse für eine Bestätigung der Hypothese, dass die Experimentalgruppe tatsächlich mehr Vorteile und weniger Nachteile in der systematisierten Durchführung des Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächs sieht als die Kontrollgruppe. Außerdem ziehen Personen aus der Experimentalgruppe zumindest beim Personalentwicklungsgespräch ein positiveres Fazit als die Mitglieder der Kontrollgruppe und sehen auch keinen Grund zu einem negativen Fazit.

Dieses Ergebnis kann nun durchaus von der getrennten Vorgehensweise bei der Durchführung in der Experimentalgruppe verursacht worden sein, da sich die Experimentalgruppe intensiver mit den Themen auseinandergesetzt hat und dadurch mit beiden Gesprächskomponenten vertrauter war. Natürlich kann auch die Umstrukturierungssituation bei

der Experimentalgruppe hineingespielt haben, so dass die Mitarbeiter generell stärker bereit waren, Veränderungen zu akzeptieren.

4.3 Berechnung des Akzeptanzindikators

In der Regel werden Indizes durch die Addition der Indikatorenwerte berechnet, in manchen Fällen wird aber auch, je nach theoretischen Überlegungen, eine Gewichtung vorgenommen (Schnell et al., 1989). Für die vorliegende Arbeit wurde auf das einfache additive Indikatorkonzept zurückgegriffen und ein Akzeptanzindikator berechnet, der sich, wie der Interviewleitfaden, an das Modell zur Akzeptanz der Änderung (Reiß, 1997) anlehnt. In diesen Indikator gehen fast alle gestellten Fragen zu den Bereichen „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ ein (detaillierte Ausführungen zu den additiven Verteilungen in Abhängigkeit der einzelnen Komponenten s. Eberle, 2003).

Bei der Addition dieser einzelnen Komponenten und dem Vergleich der Mittelwerte der Bereiche „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ entspricht das Ergebnis den vorherigen Ergebnissen bei der Testung der Unterschiedshypothesen.

So ergibt sich kein signifikantes Ergebnis ($p = .634$) für den Akzeptanzindikator im Bereich „Kennen“. Ebenso lässt sich im Bereich „Können“ kein signifikantes Ergebnis errechnen ($p = .863$).

Nur im Bereich des „Wollens“ des Akzeptanzindikators wird ein hochsignifikant höherer Wert ($p = .013$) erzielt, was dafür spricht, dass es bei dieser Komponente Unterschiede zwischen der Experimental- und Kontrollgruppe gibt ($M_{exp} = 7.94$; $M_{kon} = 4.76$).

Betrachtet man nun weitergehend die Aggregation der Daten auf „Änderungsfähigkeit“ (Kennen und Können), „Änderungsbereitschaft“ (Wollen und Sollen) und „Akzeptanz“ (Kennen, Können, Wollen und Sollen) können keine neuen Erkenntnisse gewonnen werden.

Somit ist die Hypothese, dass *Mitarbeiter und Vorgesetzte der Experimentalgruppe eine höhere Akzeptanz sowohl gegenüber dem Personalentwicklungsgespräch als auch gegenüber dem Zielvereinbarungsgespräch haben als die Kollegen und Vorgesetzte der Kontroll-*

gruppe, nur im Teilbereich „Wollen“ zu bestätigen und in den anderen drei Bereichen zu verwerfen. Dies entspricht somit den Ergebnissen, die bei der Testung der Unterhypothesen errechnet wurden.

5 Ausblick

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit einem kleinen Ausschnitt der Akzeptanzforschung. Um komplexe Zusammenhänge besser verstehen zu können, sind noch weitergehende Forschungsvorhaben und Abgrenzungen notwendig.

Ein möglicher Weg, die Definition des Mitarbeitergesprächs ab- und seine Bestandteile einzugrenzen, wurde in der vorliegenden Arbeit gewählt, indem ansatzweise untersucht wurde, welche Kombination der einzelnen Gesprächskomponenten am wirkungsvollsten für die Akzeptanz des Mitarbeitergesprächs ist. Weitere, auch längsschnittlich ausgerichtete Studien in anderen Unternehmen müssen folgen, um einerseits definitorische Klarheit zu bringen und andererseits die Frage nach der Generalisierbarkeit der Befunde zu beantworten. Zusätzlich sollte die Durchführung von Vorstudien angestrebt werden, um weitere betriebliche Einflussfaktoren wie z. B. das Führungsverhalten des Vorgesetzten, die Aufgabenstruktur, die Berufserfahrung des Mitarbeiters oder die Branchenzugehörigkeit herauszufinden und bei Akzeptanzüberlegungen mit einzubeziehen. Ebenfalls könnten die Auswirkungen der bereits gemachten Erfahrungen mit dem bisherigen Vorgehen bei Mitarbeitergesprächen und generell der Einfluss der Häufigkeiten von Veränderungsprojekten untersucht werden. Dies würde die externe Validität der Ergebnisse stärken und Vergleiche zwischen Unternehmen ermöglichen. Im Zusammenhang mit der Einführung von Mitarbeitergesprächen auftretende Probleme könnten dann auf Basis der Studienergebnisse gelöst werden.

Weitergehende Studien sind auch zum Akzeptanzbegriff angezeigt. Betrachtet man die vorhandene Literatur, so nimmt die Einstellungsforschung eine vorrangige Stellung zu der Akzeptanzforschung ein, obwohl in der Öffentlichkeit immer häufiger von Akzeptanz gesprochen wird (vgl. Lucke, 1995; Lucke, 1998). Dementsprechend wäre es not-



wendig, grundlegende Modelle zur Akzeptanz zu entwickeln, analog des REACT- und PLABE-Modells (Fishbein & Ajzen, 1980; Ajzen & Madden, 1986) in der Einstellungsforschung.

Darauf basierend könnten im betrieblichen Kontext entweder das Modell von Reiß (1997) noch weiter spezifiziert oder neue Modelle entwickelt werden, in dem man die Erkenntnisse der Vorstudie zu den weiteren betrieblichen Einflussfaktoren berücksichtigt. Außerdem ist zu überlegen, ob und inwieweit die motivationale Komponente der Akzeptanz, die Änderungsbereitschaft, stärker gewichtet und beachtet werden muss als die zweifellos auch einflussrei-

che, aber formell einfacher herzustellende Komponente der Änderungsfähigkeit. Bei ausreichender Stichprobengröße wäre dann sogar ein Strukturgleichungsmodell denkbar. Dazu müssten die einzelnen Komponenten eindeutig operationalisiert und auf Reliabilität und Validität geprüft werden.

Aufbauend auf der Fortentwicklung der Akzeptanzmodelle ist die Entwicklung von Akzeptanzmessinstrumenten unerlässlich, um Reliabilität und Validität der Studien zu sichern und zu erhöhen. Hier ist im Rahmen der Grundlagenforschung zur Akzeptanz an einen allgemeinen Akzeptanzfragebogen zu denken. Im betrieblichen Kontext sollte

basierend auf diesen Grundlagen und auf einem erweiterten Modell von Reiß (1997) bzw. auf einem neuen Modell zur Akzeptanz, ein Fragebogen entworfen werden, mit dem die Akzeptanz von Performance-Management-Instrumenten kontinuierlich überprüft werden könnte, um bei geringer Akzeptanz gezielte Verbesserungen vornehmen zu können. Die Skalen des Fragebogens sollten so zusammengestellt werden, dass auf ihrer Basis ein faktoranalytisch orientierter Akzeptanzindikator berechnet werden kann, der einzelne Komponenten gewichtet berücksichtigt. Auf diese Art und Weise können Forschungsergebnisse für den Anwender umgesetzt werden. ■

Literatur

- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitude, intention and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Boston: Business Press.
- Baethge, M., Denking, J. & Kadritzke, U. (1995). *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt: Campus.
- Beck, R. & Schwarz, G. (1997). *Personalentwicklung Basistexte – Computergrafiken – Checklisten für Studium & Beruf*. Alling: Sandmann.
- Biehal, F. (1998). Zeitgemäße Aufgaben der Personalentwicklung. In F. Biehal (Hrsg.), *Personalentwicklung in Praxisfällen*. Wien: Linde-Verlag.
- Breisig, T. (2000). *Entloohnen und Führen mit Zielvereinbarungen: Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Bungard, W. (2000). Zielvereinbarungen – Renaissance eines „alten“ Führungskonzeptes. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen: Konzepte, Ideen, Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene*. Wiesbaden: Gabler.
- Conradi, W. (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000). *Change Management: den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gattermeyer, W. & Neubauer, R. M. (1996). Change Management zur Umsetzung von Strategien. In H. H. Hinterhuber (Hrsg.), *Das neue strategische Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Grewe, A. (2000). *Implementierung neuer Anreizsysteme: Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlung*. München: Hampp.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Hölzerkopf, G. (1998). *Personalarbeit mit System: Potentiale nutzen – Meßbarkeit sichern*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofbauer, H. & Winkler, B. (1999). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. München: Hanser.
- Jetter, W. (2000). *Performance Management: Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, leistungsabhängige Entlohnungssysteme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kießling-Sonntag, J. (2000). *Mitarbeitergespräche. Führen durch Gespräche. Zentrale Gesprächstypen. Mitarbeiter-Jahresgespräche*. Berlin: Cornelsen.
- Knebel, H. (1999). *Taschenbuch für Personalbeurteilung mit Beurteilungsbogen aus der Praxis*. Heidelberg: Sauer.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lucke, D. (1995). *Akzeptanz. Legitimität in der Abstimmungsgesellschaft*. Opladen: Leske & Budrich.
- Lucke, D. (1998). *Annahme verweigert. Beiträge zur soziologischen Akzeptanzforschung*. Opladen: Leske & Budrich.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Dt. Studien-Verlag.
- Mentzel, W. (2000). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einschätzen*. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Nentzel, B. (1997). *Personalentwicklung (Ergebnisse des Projektes „Neue Instrumente für Innovationsprozesse zur Gestaltung von Arbeit und Technik in öffentlichen Büro- und Verwaltungsbereichen“)*. Düsseldorf: Raabe.
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In M. Reiß; L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1989). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schöni, W. (2001). *Praxishandbuch Personalentwicklung Strategien, Konzepte und Instrumente*. Chur: Rüegger.