

Gabriel Dalferth

Pädagogisches Zielmanagement für die lernende Organisation

**Lehren und Lernen mit und durch Zielvereinbarungen -
Eine erwachsenenpädagogische, didaktische Betrachtung**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2009 GRIN Verlag
ISBN: 9783640438273

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/136448>

Gabriel Dalferth

Pädagogisches Zielmanagement für die lernende Organisation

Lehren und Lernen mit und durch Zielvereinbarungen - Eine erwachsenenpädagogische, didaktische Betrachtung

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com



FREIE WISSENSCHAFTLICHE ARBEIT
FÜR DIE
DIPLOMPRÜFUNG IN ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT
AN DER
FAKULTÄT FÜR SOZIAL- UND VERHALTENSWISSENSCHAFTEN
DER
EBERHARD-KARLS-UNIVERSITÄT TÜBINGEN

Pädagogisches Zielmanagement für die lernende Organisation

Lehren und Lernen mit und durch Zielvereinbarungen – eine
erwachsenenpädagogische, didaktische Betrachtung

erstellt von:

Gabriel Dalferth

Datum:

24.06.2009

Inhaltsverzeichnis

Weitere Verzeichnisse	IV
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungen.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Einführung ins Thema.....	1
1.2 Zielsetzung, Fragestellung und Aufbau der Arbeit	4
2 Zielmanagement und Zielvereinbarungen	6
2.1 Definitionen und Arten von „Zielen“ und „Vereinbarungen“	6
2.1.1 „Ziele“ und ihre Definitionen.....	7
2.1.2 Eigenschaften und Dimensionen von Zielen	8
2.1.3 Definition und Funktionen von „Vereinbarungen“	13
2.1.4 Arten von Zielvereinbarungen.....	18
2.2 Entstehung und Entwicklung von Zielvereinbarungs- und Zielmanagementkonzepten.....	20
2.2.1 MbO - Management by Objectives	22
2.2.1.1 MbD / MbE	28
2.2.2 BSC – Balanced Scorecard	29
2.2.3 PPM – Partizipatives Produktivitäts Management.....	31
2.2.4 FCF – 4 Capabilities Leadership Framework.....	33
2.2.5 Das Zielvereinbarungsgespräch als Hauptinstrument der PE	34
2.3 Konsequenzen der Mitarbeiterpartizipation für die lernende Organisation	36
3 Zielvereinbarungen im Kontext erwachsenenpädagogischer Überlegungen.....	37
3.1 Die lernende Organisation – eine Annäherung an die erwachsenenpädagogische Perspektive	37
3.1.1 Das System „lernende Organisation“	42
3.1.2 Das Lernen von Organisationen	45

3.2 Lehren und Lernen in der EB / WB durch ZiV	49
3.2.1 Didaktik und didaktisches Handeln in der EB / WB	49
3.2.2 Didaktische Theorien.....	52
3.2.2.1 Bildungstheorie	53
3.2.2.2 Curriculumtheorie.....	55
3.2.2.3 Identitätstheorie.....	55
3.2.2.4 Ermöglichungstheorie.....	56
3.2.2.5 Subjektwissenschaftliche Theorie.....	57
3.2.3 Didaktische Prinzipien	58
3.2.4 Konsequenzen der erwachsenenpädagogischen Didaktik für Zielvereinbarungen.....	59
3.3 Didaktische Zieldimensionen einer lernenden Organisation	60
3.3.1 Fokus Organisation/Führungskraft: ZiV als Führungs- und Lehraufgabe	62
3.3.1.1 Zielvereinbarungen als Führungswerkzeug	63
3.3.1.2 Verantwortung durch Ziel- und Kompetenzmanagement.....	68
3.3.1.3 Bildungscontrolling und Praxistransfer.....	72
3.3.2 Fokus Gruppe/Mitarbeiter: ZiV als Lern- und Bildungsprozess	77
3.3.2.1 Das Lernen Erwachsener.....	78
3.3.2.1.1 Lebenslanges Lernen.....	80
3.3.2.1.2 Subjektivität, Situativität und Situiertheit.....	82
3.3.2.1.3 Selbststeuerung bzw. „Selbst-Lernen“.....	84
3.3.2.2 Individuelles und betriebliches Lernen.....	88
3.3.2.3 Qualifikation und Kompetenzentwicklung	95
3.3.2.4 Lernfähigkeit, -bereitschaft, -bedürfnis, -chancen Erwachsener.....	99
3.3.3 Konsequenzen für die didaktischen Zieldimensionen einer LO.....	103
3.4 Perspektivverschränkende Aspekte	105
3.4.1 Psychologische Aspekte.....	106
3.4.2 Betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Aspekte.....	108
4 Schlussfolgerungen – Konsequenzen pädagogischen Zielmanagements für die kompetent lernende Organisation	109
4.1 Kritische Betrachtung	113
4.2 Ausblick	114
Literaturverzeichnis	117

Weitere Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Faktoren der Zielbeeinflussung.....	10
Abbildung 2: Zielkonstellationen.....	11
Abbildung 3: Vereinbarungsbezüge im organisationalen Kontext.....	14
Abbildung 4: Die Zielvereinbarung im Managementdreieck.....	19
Abbildung 5: Der zirkulare Prozess von MbO.....	25
Abbildung 6: Das Gesamtzielsystem im Unternehmen und seine Zielkaskadierung	27
Abbildung 7: Das Zielvereinbarungskonzept und der Zyklus von MbO.....	28
Abbildung 8: Zielperspektiven der BSC.....	30
Abbildung 9: Leitidee des PPM.....	32
Abbildung 10: Komponenten des 4 Capabilities Leadership Framework.....	33
Abbildung 11: Lernen von Individuen in lernenden Organisationen.....	39
Abbildung 12: Die lernende Organisation zwischen OE und PE.....	40
Abbildung 13: Lernen im Spannungsfeld von Organisation und Mitarbeiter.....	46
Abbildung 14: Der didaktische Handlungszyklus.....	51
Abbildung 15: Das didaktische ZiV-Dreieck.....	52
Abbildung 16: Das situative Führungsmodell des „Center for Leadership Studies“.....	67
Abbildung 17: Selbstbestimmtes Lernen im Führungsrahmen.....	87
Abbildung 18: Erwachsenenlernen im Diskurs.....	96
Abbildung 19: Lernfähigkeit, Lernbereitschaft und Lernbedürfnis Erwachsener im wert- und zweckrationalen Handlungskontext.....	101
Abbildung 20: Die Maslowsche Bedürfnispyramide.....	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die didaktischen Zieldimensionen einer lernenden Organisation.....	62
Tabelle 2: Ziel- und Nutzenkriterien betrieblicher Weiterbildung.....	74
Tabelle 3: Lernerfolgs und Transfersteuerung.....	76
Tabelle 4: individuelle Lernstile und Lernstufen Erwachsener.....	89

Abkürzungen

EB = Erwachsenenbildung

WB = Weiterbildung

LO = Lernende Organisation

OE = Organisationsentwicklung

PE = Personalentwicklung

MbO = Management by Objectives

MbE = Management by Exeption

MbD = Management by Delegation

PPM = Partizipatives Produktivitätsmanagement

BSC = Balanced Scorecard

FCF = Four Capabilities Leadership Framework

ZiV = Zielvereinbarungen

ZiM = Zielmanagement

1 Einleitung

1.1 Einführung ins Thema

„Wer im Leben kein Ziel hat, verläuft sich.“

(Abraham Lincoln)

In diesem Zitat drückt Abraham Lincoln auf einfache Art und Weise die Notwendigkeit von Zielen im Leben des Menschen aus. Er stellt fest, dass das Suchen und Finden bzw. Erreichen von Zielen eine elementare Aufgabe der Lebensorientierung des Menschen ist. Doch wie kompliziert gestaltet sich die Realität im Alltag des beruflichen und sozialen Lebens? Welches Ziel ist gemeint? Wo soll es hingehen? Wie komme ich dorthin? Was ist der Sinn und der Zweck des Zieles? Der Mensch ist seit eh und je auf der Suche nach Zielen und verbindet damit immer auch die Suche nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens. Diese Sinnhaftigkeit ist jedoch sehr individuell und ebenso sind es die Ziele im Leben eines Menschen. Unser Denken und Handeln wird im beruflichen und Privaten von offensichtlichen oder auch verborgenen Zielen beeinflusst. Sie können sinnstiftend und oft sogar der Grund für große Motivation, Engagement und Enthusiasmus sein. Sie können aber auch zu enormem Druck führen, ausbremsen und bei Nicht-Erreichung z.B. eine persönliche Krise hervorrufen.

Zielvereinbarungen sind ein aktuelles und heikles Thema. Zu den am meisten gefragten Fortbildungsthemen in der Personal- und Führungsarbeit zählen neben arbeitsrechtlichen Themen Kommunikations- und Führungsthemen. Dazu gehören der Umgang mit Konflikten und die Gestaltung von Zielvereinbarungen. Oft gehen Zielvereinbarungen mit euphorisch anmutenden Versprechungen wie dem Ergebnis hoch engagierter und motivierter Mitarbeiter, Commitment (Teilhabe) und Empowerment (Ermächtigung) auf allen nur erdenklichen Ebenen einer dadurch erfolgreichen und effizienten Organisation, Selbstständigkeit, Selbstverantwortung, Selbststeuerung und einem verständnis- und respektvollen „Wir-lieben-uns-und-sind-das-beste-Team“-Betriebsklima einher. Es bedarf jedoch einer genauen und vor allem differenzierten wissenschaftlichen Betrachtungsweise, um die zahlreicher werdenden Methoden zu Zielvereinbarungen, praktischen Leitfäden, Tipps und Tricks, die von verschiedenen Institutionen und Organisationen primär aus dem Fokus der Unternehmensberatung angeboten werden, auf ihre Fundiertheit und Sinnhaftigkeit hin zu überprüfen.

Diese Arbeit basiert auf einer wesentlichen Grundannahme: *Der Wandel ist ein Dauerhafter!* Organisationen müssen mehr denn je ein Gleichgewicht zwischen Dynamik und Stabilität finden und herstellen. Zielstrebigkeit ist zu einem wesentlichen Faktor effizienten Handelns geworden und die Bedeutung von zielorientiertem und strukturiertem Arbeiten ist nicht nur für eine Organisation größer geworden, sondern im Sinne einer physisch und primär psychisch gesunden Lebensführung auch für den Einzelnen. Um seine Ziele zu erreichen, muss man heute noch flexibler bleiben, als vor zehn Jahren. Lebenslanges Lernen, Internationalität, Beschleunigung, Wettbewerb und Veränderungsbewusstsein sind eklatante Eckpfeiler eines bildungs- und zukunftsorientierten Arbeitslebens geworden und daher unabdingbar. Die aktuelle Wirtschaftskrise in weiten Teilen der Welt, das Zusammenbrechen des Traditionellen und die Unsicherheit der Menschen bringen eine „wachsende Welle des Interesses und der Offenheit für Veränderungen“¹. Das ist besonders deutlich an der aktuellen politischen Entwicklung in Amerika zu sehen („Yes – We – Can“²). Durch diese Faktoren wird heute zwar mehr denn je ein mitdenkender, kompetenter und qualifizierter Mitarbeiter, ja ein ‚Mit-Unternehmer‘ gefordert, neu ist diese Denkweise jedoch keineswegs. Modelle wie das Management by Objectives³ (Führen durch Zielvereinbarung) aus dem Jahre 1954 beschreiben genau diesen Weg der Entlastung von Führungskräften durch selbstverantwortliche Steuerung der Mitarbeiter. Weg von alten „command and control“ - Modellen, hin zu Modellen des „cultivate and coordinate“ – so lautet das Credo des MIT (Massachusetts Institut of Technology) Leadership Center der MIT Sloan School of Management, die nach wie vor wegweisend auf dem Gebiet der Erforschung und Erprobung neuer Führungsmodelle und Theorien ist⁴.

Schon im Jahre 1988 schrieb Strunk bezüglich einer Erwachsenenbildung im gesellschaftlichen Wandel: „Wenn es aber richtig ist, dass die Qualifikation der Mitarbeiter eines Unternehmens – nicht zuletzt unter dem Einfluss der neuen Technologien – zu einem entscheidenden Faktor der wirtschaftlichen Dynamik und der Wettbewerbsfähigkeit im Horizont internationaler Konkurrenz geworden ist, kann es kaum mehr überraschen, dass einerseits Industrie und Wirtschaft früh und nachdrücklich eine Anpassung des Bildungssystems an neue Qualifikationsansprüche fordern und andererseits eine wirtschaftsnahe Politik diese Forderung alsbald aufgreift und zu ihrer eigen macht.“⁵

¹ s. Senge 1996, S. 534.

² so der historische Werbeslogan des 2008 neu gewählten ersten schwarzen Präsidenten der USA Barack Obama.

³ vgl. Kapitel 2.2.1, S. 22.

⁴ vgl. <http://mitleadership.mit.edu/r-dlm.php> (11.08.08) und Kapitel 2.2, S. 20 ff.

⁵ s. Strunk 1988, S.14.

Heute erregen Qualifikation und Bildung wieder stärker öffentliche Aufmerksamkeit - mitunter durch populäre Untersuchungen wie die PISA Studie und Stichworte wie „nationale Bildungsoffensive“⁶. Arbeitsinhalte verdichten sich, der Entscheidungsdruck erhöht sich und die Kontrollierbarkeit der Arbeitsleistungen nimmt zu. Insofern steigt der Anforderungsdruck im Arbeitsleben wettbewerbs- und zukunftsfähig zu sein, was in Folge auch heute noch bzw. heute mehr denn je, mit einem permanenten Qualifikations- und Weiterbildungsdruck für jeden Einzelnen verbunden ist (so Strunk schon vor 20 Jahren!⁷). Doch in einer durch Leistungssteigerung und Gewinn gekennzeichneten Welt ist immer weniger Raum für individuelle, menschliche Befindlichkeiten. Die zunehmende Verknüpfung von sozial- und geisteswissenschaftlichen Kernkompetenzen mit wirtschaftlichen und industriellen Interessen eröffnet gerade in einer unter dem starken Druck der Dienstleistung und Professionalisierung stehenden Gesellschaft wegweisende Horizonte effektiver und nötiger Zusammenarbeit.

Obwohl die Wurzeln von Zielvereinbarungen in den Geistes- und Sozialwissenschaften verankert sind, werden sie grundsätzlich der Betriebswirtschaft zugeordnet. Eine Erklärung hierfür ist der immer noch hauptsächlich betriebswirtschaftliche Verwendungskontext von Zielvereinbarungen und Zielmanagement. Die pädagogisch wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema ist noch jung, und bis heute in keinem zufrieden stellenden Maße vorhanden. Die Betriebswirtschaft hat zwar erkannt, dass die Einbindung geistes- und sozialwissenschaftlicher Theorien in ihre Modelle der Personalentwicklung und -führung ein Erfordernis für zukunftsorientierte Zusammenarbeit darstellt. Die pädagogische Dimension von Zielvereinbarungen und ihren Systemen sowie ihre dynamische Auswirkung auf Organisation und Individuum ist aber bis heute noch nicht explizit untersucht worden. Die Betriebswirtschaftslehre und zu weiten Teilen die Psychologie (mit Teilgebieten wie der Organisationspsychologie) sowie Jura (Arbeitsrecht) haben das Quasi – Monopol auf dem Gebiet der Zielvereinbarungen, meist in Bezug auf entgeltrelevante und variable Vergütungssysteme. Schließlich ist es das, was den Arbeitgeber *und* Arbeitnehmer nach wie vor am meisten interessiert: Geld bzw. Profit. Warum aber der Profit in den Menschen liegt, die in einem Unternehmen arbeiten und es damit verkörpern, soll u.a. in dieser Arbeit geklärt werden.

Die Pädagogik und insbesondere die Erwachsenenbildung, sieht ihre Arbeit nicht im alleinigen Prinzip wirtschaftlicher Funktionalisierung, sondern immer auch in der

⁶ Ein von Annette Schavan – Bundesministerin für Bildung und Forschung in Deutschland – Ende 2007 eingeführter Begriff, als es um vergleichbare Leistungsstandards, Hochschulzugangsmöglichkeiten und die Zukunftsfähigkeit des deutschen Bildungssystems ging.

⁷ vgl. Strunk 1988, S. 20.