

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Das Zielmanagementsystem der Objectives and Key Results aus psychologischer Perspektive

Zoi Natsiopoulou

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 81

Zoi Natsiopoulou

**Das Zielmanagementsystem der Objectives and
Key Results aus psychologischer Perspektive**

Shaker Verlag
Düren 2021

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2021

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8119-0

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis.

Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Frau Prof. Dr. Silke Heiss und Herrn Dr. phil. Peter Holtz, die die Abschlussarbeit von Frau Natsiopoulou als Erstgutachterin bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit analysiert das bekannte Zielmanagementsystem der Objectives and Key Results aus psychologisch-wissenschaftlicher Perspektive und ergänzt es um relevante Modelle und Theorien aus der Forschung. Dadurch werden zusätzliche Handlungsfelder für die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis aufgezeigt. Gleichzeitig bildet die Arbeit die theoretischen Grundlagen ab, auf welche zukünftige empirische Untersuchungen des OKR-Konzeptes aufbauen können.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber

freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im Mai 2021

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

VORWORT DER GUTACHTERIN

Im heutigen Arbeitskontext sind Zielvereinbarungen allgegenwärtig. Das aktuell populäre Zielmanagementsystem der Objectives und Key Results (OKR) sieht vor, ein umfassendes Konzept zu bieten, um Unternehmensziele einfach, schnell und erfolgreich erreichen zu können. Um dies umzusetzen, werden Unternehmensziele in jedem Quartal in Kooperation zwischen Management und Beschäftigten bestimmt und transparent für das ganze Unternehmen aufbereitet. Die Beschränkung auf wenige, spezifische Ziele und einen offenen, partizipativen Zielsetzungsprozess soll zur Motivation und zum Engagement der Mitarbeitenden beitragen. Das ursprünglich von Google entwickelte Zielvereinbarungssystem der OKR besticht durch eine gewisse Einfachheit und Klarheit. Was bisher aber nicht fundiert wissenschaftlich betrachtet wurde, ist die Frage, inwieweit das OKR-Konzept auch einer wissenschaftlich-psychologischen Analyse standhält. Daher stellen sich die Fragen, wo die Annahmen des Konzepts durch psychologische Theorien / Modelle bestätigt werden können, wo sich Lücken in Bezug zur Wissenschaft finden und ob das OKR-Konzept an diesen Stellen auf praxisbezogenen Annahmen basiert.

Für das wissenschaftliche Vorgehen bei dieser Abschlussarbeit hat sich Frau Natsiopoulou dem anspruchsvollsten methodischen Vorgehen gestellt und eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Hierzu arbeitete sie sich intensiv und umfassend in das OKR-Konzept ein. Noch bemerkenswerter ist aber ihre breite und tiefe Einarbeitung in alle psychologischen Theorien in Bezug auf die Aspekte Zielkonzepte und Dimensionen von Zielen (z.B. Zielschwierigkeit, -spezifität, -orientierung, -komplexität). Die für die Analyse entwickelte Konzeptmatrix ist an jeder Stelle der Arbeit nachvollziehbar und gut begründet.

Die Erkenntnisse, die Frau Natsiopoulou mit ihrer Bachelorarbeit erzielen konnte, sind sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von besonderer Relevanz. Zum einen zeigt sie auf, wo noch Forschungsbedarf besteht, und zum anderen macht sie deutlich, worauf in der Praxis beim Einsatz des OKR-Konzepts geachtet werden sollte, um die Mitarbeitenden z.B. nicht zu überfordern.

Die Zusammenarbeit mit Frau Natsiopoulou stellt einen der seltenen Fälle dar, in denen eine Bachelorarbeit eine Grundlage für eine echte inhaltliche Weiterentwicklung eines aktuellen Forschungsthemas mit sehr hohem Praxisbezug ist. Eine erste Publikation auf Basis der Bachelorarbeit ist bereits erfolgt und ich freue mich, dass auch die zweite Publikation bereits in Arbeit ist.

München, im Mai 2021

Prof. Dr. Silke F. Heiss, Dipl.-Psych.

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

VORWORT DER AUTORIN

Als Standardinstrumente der Unternehmenssteuerung erfreuen sich Zielvereinbarungen großer Beliebtheit. Auch in der Psychologie hat ein auf Ziele ausgerichtetes Handeln einen hohen Stellenwert. Ziele sind wichtig für unser Wohlbefinden, denn sie steuern unser Verhalten, geben uns Richtung und Orientierung, eröffnen neue Horizonte und Erfahrungen. Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass die Mitarbeitenden ihre vorgegebenen Ziele oft als wenig verbindlich oder motivierend empfinden. In diesem Spannungsfeld setzen Objectives and Key Results (OKR) als Zielmanagementsystem an.

Mittels OKR werden Ziele zwischen Management und Mitarbeitenden ausgehandelt und für das ganze Unternehmen sichtbar gemacht. So sollen Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden, indem ihnen Möglichkeiten der Partizipation ebenso wie Autonomie eingeräumt werden.

Auch die Formulierung von schwierigen und messbaren Zielen soll hierzu beitragen. Das klingt vielversprechend und wird in einer Vielzahl von Managementbüchern und Internetquellen zu Historie, Umsetzung und Erfolg von OKR behandelt. Jedoch finden sich kaum wissenschaftliche Studien, die diese Aussagen belegen.

Aus dieser Erkenntnis ergab sich die Motivation für die vorliegende Bachelorarbeit „Das Zielmanagementsystem der Objectives and Key Results aus psychologischer Perspektive“. Ziel war es, OKR aus psychologisch-wissenschaftlicher Sicht zu analysieren und die Anforderungen auf die beteiligten Individuen und Gruppen in der Organisation zu ermitteln. Die Arbeit kann zum einen als Leitfaden bei der Einführung von OKR dienen, zum anderen dient sie als theoretische Grundlage für weiterführende Studien.

Für die vielfältige Unterstützung während der Erstellung möchte ich meiner Gutachterin Frau Prof. Dr. Silke Heiss herzlich danken. Sie hat mich bei der Definition und Schwerpunktlegung mit wohlwollenden Fragen in die richtige Richtung gelenkt und schon während des Studiums die Grundlagen für wissenschaftliches Arbeiten gelegt. Sie ist nicht nur Gutachterin, sondern auch Mentorin, Ermutigerin

und Co-Autorin weiterer Veröffentlichungen rund um das Thema OKR und Psychologie.

München, im Mai 2021

Zoi Natsiopoulou

Wirtschaftspsychologin B.Sc.

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsziele und -fragen	3
1.2 Aufbau der Arbeit	4
2 Methodisches Vorgehen	6
2.1 Typus der Arbeit	6
2.2 Literatursuche und -analyse	7
3 Kontext der Arbeit	14
3.1 Objectives and Key Results	14
3.1.1 Hintergrund und Entwicklung	15
3.1.2 Charakteristiken und Aussagen von OKR	18
3.2 Zielkonzepte und Zieltheorien in der Psychologie	21
3.2.1 Inhaltstheorien	23
3.2.2 Selbstregulationstheorien	25
3.3 Funktion von Zielen in Organisationen	28
3.4 Zusammenfassung	33
4 Ergebnisse der Literaturrecherche	35
5 Analyse und Synthese	38
5.1 Relevante Zieltheorien	38
5.2 Dimensionen von Zielen	49
5.2.1 Zielschwierigkeit und Spezifität	50
5.2.2 Zielwichtigkeit und Zielbindung	52
5.2.3 Zielorientierung	55
5.2.4 Zielrichtung	57
5.2.5 Zielkomplexität, Zeitperspektive und Zielpassung	59
5.3 Wirkung von Zielen auf Gruppenebene	62
5.4 Gegenüberstellung von OKR und psychologischer Forschung	63

5.5 Anforderungen an Individuen und Gruppen	70
5.6 Forschungslücken.....	72
6 Diskussion.....	76
6.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	76
6.2 Praktische Implikationen	80
6.3 Einschränkungen und Perspektiven.....	81
6.4 Fazit.....	83
Anhang	85
Literaturverzeichnis.....	91

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

MbO	Management by Objectives
OKR	Objectives and Key Results

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Aufbau und Ablauf der Arbeit.....	5
Abb. 2: Phasen der systematischen Literaturanalyse	8
Abb. 3: Bedingungen der Zielbildung und Zielwirkung	29
Abb. 4: Zielhierarchie einer Arbeitstätigkeit.....	31
Abb. 5: Motivation – Komponente des Erreichens von Organisationszielen	32
Abb. 6: Auswertung der Daten	36
Abb. 7: Moderatoren und Mediatoren der Zielsetzungstheorie	40
Abb. 8: Erwartung-mal-Wert-Theorie Modell der Zielbindung	42
Abb. 9: Rubikon Modell der Handlungsphasen	45
Abb. 10: Beziehung zwischen Zielen, Fähigkeit, Selbstwirksamkeit und Leistung	53

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Konzeptmatrix	12
Tab. 2: Beschreibung der Analyseebenen	13
Tab. 3: Klassifikation von Zieltheorien.....	23
Tab. 4: Zieldimensionen	49