

Gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des Führens durch Ziele.

Wie Leistungsziele durch die Beteiligung der Beschäftigten
an der Zielsetzung angepasst werden können.

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

Vorgelegt
der Philosophischen Fakultät I
der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,

von Johannes Hoppe
geb. am 22.04.1986 in Moers.

Gutachter/in: 1. Prof. Dr. rer. nat. habil. Renate Rau
2. Sen.-Prof. Dr. rer. nat. habil. Dr. phil. h.c. Winfried Hacker

Datum der Einreichung: 08.02.2017
Tag der Verteidigung: 23.05.2017

Danksagung

Viele Menschen haben zu dieser Arbeit beigetragen und verdienen, dass dies an dieser Stelle wertgeschätzt wird. Auf vielen Ebenen gilt mein Dank Prof. Rau. Zunächst ist ihr die grundlegende Forschungsfrage und damit auch der Funke zuzuschreiben, der zu der Entstehung dieser Arbeit geführt hat. In den Jahren der Erstellung dieser Arbeit, hat sie mich stets unterstützt und mich meinen eigenen Weg gehen lassen - auch wenn sich im Nachhinein einige Abzweigungen als Umwege herausgestellt haben. Da Umwege bekanntlich die Ortskenntnis erhöhen, war das zwar herausfordernd, aber auch sehr lehrreich. Durch Prof. Rau habe ich einen Einblick erhalten, auf welche Art und Weise unsere Arbeit verwoben ist mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Problemen und vor allem, warum es wichtig ist sie zu tun. Dadurch habe ich meine Arbeit von Anfang an als sinnhaft erlebt und dafür danke ich ihr sehr. Bei Prof. Hacker möchte ich mich herzlich für die Begutachtung dieser Arbeit bedanken. Sein gedankliches Rahmenwerk, das er mir auch durch persönliche Gespräche zugänglich gemacht hat, war sehr bedeutsam für diese Arbeit (es gibt wirklich nichts Praktischeres, als eine gute Theorie).

Bei meiner Arbeitsgruppe (Christian, Melanie, Therese, Florian und Vincent) möchte ich mich für ihre Unterstützung, den intensiven fachlichen Diskurs und hilfreiche Anregungen zu den Manuskripten bedanken. Hervorheben möchte ich Christian, mit dem ich über die Jahre immer wieder viele für mich sehr lehrreiche Diskussionen geführt habe. Mein Dank gilt ebenfalls meinen ehemaligen Kolleginnen Melanie und Amelie, die Teile dieser Arbeit gelesen und wertvolle Anregungen gegeben haben. Bei Philipp Prokop möchte ich mich dafür bedanken, dass er mir geholfen hat, Daten für die zweite Publikation zu erheben. Bei Melanie Hassler möchte ich mich für die Möglichkeit bedanken, dass ich innerhalb ihres Projektes, Daten für die dritte Publikation erheben konnte. Durch die Zusammenarbeit mit Christian, Florian, Vincent, Romy, Philipp, Maren, Hannah, Sebastian, Bastian, Sarka, Christin und Katrin, deren Master- und/oder Bachelorarbeiten ich betreuen durfte, sind in zahlreichen wertvollen Gesprächen, viele Gedanken und Ideen entstanden, die in dieser Arbeit aufgegriffen wurden.

Mein Dank gilt insbesondere Laura, die sämtliche Manuskripte mehrfach gelesen, sprachlich überarbeitet, mich je nach Bedarf und Situation ertragen, aufgefangen, angetrieben und auch auf mich verzichtet hat. Ich danke Patsch und Euripides für ihre bedingungslose Treue und klugen Kommentare. Ich danke meiner Mutter, Oma und Tante für alles was sie für mich getan haben.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	5
Abstract	7
1. Einleitung	11
2. Theoretischer Hintergrund.....	13
2.1 Leistungsziele	14
2.1.1 Leistungsziele als Steuerungselement	14
2.1.2 Scientific Management	14
2.1.3 Management by Objectives	15
2.1.4 Goal Setting Theory.....	17
2.1.5 Zusammenfassung	18
2.2 Arbeitsgestaltung.....	19
2.2.1 Psychische Regulation von Tätigkeiten.....	19
2.2.2 Tätigkeitsspielraum.....	20
2.2.3 Handlungswissen	21
2.2.4 Schwierigkeitsgrad	23
2.2.5 Zusammenfassung	24
2.3 Gestaltung von Leistungszielen.....	25
2.3.1 Der Zielbegriff.....	25
2.3.2 Zielart-Kernmerkmal-Schema	27
2.3.3 Beteiligung an der Zielsetzung	29
2.3.4 Anpassung der Leistungsziele	31
2.3.5 Zusammenfassung	32
3. Fragestellungen.....	33
4. Studien.....	36
4.1 Vorwort.....	36
4.2 Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung.	37-56
4.3 Empower, not impose!.....	57-69
4.4 Performance goals and mental strain.....	70-83
4.5 Zusammenfassung	84
5. Diskussion.....	86
5.1 Ableitung der Kriterien.....	86
5.2 Empirische Überprüfung der Kriterien.....	88
5.3 Einschränkungen	89
5.4 Ausblick.....	91
5.5 Implikationen.....	94
6. Literaturverzeichnis	97

Anhang A: Korrelationstabellen.....	111
Anhang B: Selbstentwickelte Verfahren	115
Anhang C: Translated scales from the Task Diagnosis System.....	117
Anhang D: Aufbau der Studien 1 und 2.....	118
Anhang E: Teilfragestellungen und Hypothesen.....	119
Anhang F: Dual Concern-Model	120
Anhang G: Erklärung der Selbstständigkeit	121

Zusammenfassung

Aufgrund der erwarteten positiven Auswirkungen auf die Leistung der Beschäftigten, wird die Methode des Führens durch Ziele in einem Großteil der deutschen Unternehmen angewandt. Befragungen weisen jedoch darauf hin, dass das Führen durch Ziele auch mit negativen Auswirkungen in Verbindung gebracht werden kann. Führen durch Ziele ist assoziiert mit Zeit- und Leistungsdruck sowie Stress und kann in Folge dessen zu schweren psychischen und physischen Erkrankungen führen. Das kann mit einer erheblichen Kostenbelastung für Unternehmen verbunden sein. Daher muss, damit Unternehmen langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein können, das Führen durch Ziele so gestaltet sein, dass die erbrachte Leistung der Beschäftigten nicht auf Kosten der psychischen und physischen Gesundheit erzielt wird. Da die Forschung zu Zielen und Leistung keine Vorhersagen über die Gesundheit der Beschäftigten macht, müssen Erkenntnisse aus der arbeitspsychologischen Forschung beachtet werden. Ob, und wenn ja warum, es durch das Führen durch Ziele zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit von Beschäftigten kommen kann, ist Gegenstand dieser Arbeit.

Auf Grundlage der Theorien zu Leistungszielen und zur Arbeitsgestaltung wird die Wichtigkeit der Unterscheidung zwischen Leistungszielen (im Sinne des Arbeitsauftrags) und Handlungszielen (im Sinne eines psychologischen Sachverhaltes) betont und deren Implikation für die psychische Beanspruchung von Beschäftigten erarbeitet. Es wird vermutet, dass aus Unternehmenszielen abgeleitete, schwierige und spezifische Leistungsziele nicht zu den erwarteten positiven Effekten führen. Leistungsziele können hoch und spezifisch sein, sollten allerdings so gestellt werden, dass eine Anpassung der Leistungsziele an die individuellen Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten erfolgt. Ferner darf der von den Beschäftigten erlebte Tätigkeitsspielraum durch Leistungsvorgaben nicht eingeschränkt werden. Leistungsziele sollten daher stets mit einer Beteiligung der Beschäftigten festgelegt werden.

Eine Überprüfung dieser Kriterien erfolgt anhand von drei Studien. Für diese Studien wurden insgesamt Daten von 534 Beschäftigten und Studierenden erfasst. In der ersten und dritten Studie wurden durch strukturierte Interviews und Fragebögen, Daten von 162 und 275 Erwerbstätigen im Selbstbericht erhoben. Für die Tätigkeiten der Personen aus der dritten Studie wurden zusätzlich objektive Arbeitsanalysen durchgeführt. Aussagen der 97 Studierenden in der zweiten Studie wurden durch eine Online-Erhebung erfasst. Die erwarteten Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Zielsetzung, Merkmalen der Arbeitstätigkeit und Beanspruchungsfolgen konnten mit wenigen Ausnahmen in allen Studien gezeigt werden.

Zusammenfassend werden in der vorliegenden Arbeit drei wesentliche Aspekte erarbeitet. Erstens wird die problematische Anwendung der Vorgabe von schwierigen und spezifischen Leistungszielen in der Praxis hinterfragt, indem Problemstellen durch arbeitspsychologische Modelle aufgezeigt werden. Zweitens werden diese Annahmen empirisch geprüft und drittens werden Ansatzpunkte für eine integrative Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis gegeben. Betont wird dabei, dass Beteiligung an der Zielsetzung kein Führungsstil, sondern ein organisational bedingtes Merkmal ist. Damit ist Beteiligung an der Zielsetzung vielmehr die Voraussetzung dafür, dass sich ein gesundheitserhaltender und persönlichkeitsförderlicher Führungsstil entwickeln kann. Entsprechend müssen die Erkenntnisse nicht nur durch die Qualifikation von Führungskräften und Beschäftigten, sondern vor allem durch gesellschaftliche und organisationale Veränderungsprozesse umgesetzt werden.

Werden in Unternehmen Leistungsziele ohne Berücksichtigung der Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten abgeleitet, sind Fehlbeanspruchungen nicht auszuschließen – folglich widerspricht die Umsetzung des Führens durch Ziele in vielen deutschen Unternehmen, den Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes.

Abstract

Management by objectives is widely-spread as many companies anticipate a positive effect on performance. However, in surveys, management by objectives is described as a source for high workload, which in turn leads to stress-associated illness. Precondition for companies' long-term economic success is that performance is not achieved at the expense of employees' health. As research from the field of management not refers to mental strain, the integration with research on work psychology is necessary. Whether and, if so, in what way management by objectives is related to mental strain is object of this thesis. The aim is to identify and empirically test criteria for a design of management by objectives that helps to preserve health and supports learning.

Research on performance goals and work design indicates the necessity to differentiate performance goals (with the meaning of orders) and action goals (with the meaning of the psychological construct), as both constructs have different implications towards mental strain of employees. It is assumed that difficult, specific performance goals derived from the company goal, do not lead to expected positive effects. Performance goals can be difficult and specific, but should be adjusted to employees' performance requisites regarding difficulty and provided degrees of freedom. Participation at goal setting is a mean to realize this adaptation.

Criteria are tested in three studies with data of 534 employees and students. Data for the first and third study was collected from 162 and 275 employees by structured interviews and self-report questionnaires. Expert-rated task requirements were conducted for the jobs of 275 participants in the third study. Data of 97 students was gathered for the second study with an online survey. Expected relationships between characteristics of goal setting, task characteristics and mental strain are found for the most part.

In this dissertation three aspects are particularly of value. First, the practice of difficult and specific performance goals is scrutinized. Potentially problematic issues are addressed by work psychological concepts. Second, these hypotheses are tested empirically and third, findings deliver criteria for the integrative design of management by objectives. It is stressed, that participation at goal setting is not a leadership style. Participation at goal setting rather is a characteristic determined by the organization and therefore a necessary precondition for the

development of a leadership style. Findings need to be implemented not only by the qualification of employees and executive positions, but also by organizational and societal change processes.

If performance goals are derived from company goals without taking individual performance requisites into account, negative effects on mental strain cannot be ruled out. Thus, if not executed properly, modern practice of management by objectives violates work safety laws.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Gliederung des theoretischen Hintergrunds.	13
Abbildung 2. Zielart-Kernmerkmal-Schema.	27
Abbildung 3. Zielart-Kernmerkmal-Schema und Arbeitsmerkmale.	28
Abbildung 4. Zielart-Kernmerkmal-Schema und Anpassung der Arbeitsmerkmale.	31
Abbildung 5. Ableitung der Fragestellungen aus dem Zielart-Kernmerkmal-Schema.	33
Abbildung 6. Integration der Hypothesen von Studie 1 und 2.	84
Abbildung 7. Dual Concern-Model nach Pruitt und Kim.	120

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Spezifitätsgrade von Leistungszielen.....	26
Tabelle 2. Vergleich der Bedeutung des Zielbegriffs bei verschiedenen Autoren.	26
Tabelle 3. Deskriptive Statistiken und Korrelationen in Studie 1.	112
Table 4. Descriptive statistics, correlations (internal consistency) in study 2.	113
Table 5. Descriptive statistics, correlations (internal consistency) in study 3.	114
Tabelle 6. Selbstentwickelte Verfahren.....	115
Table 7. Self-constructed and translated items.	116
Table 8. Translated scales from the Task Diagnosis System.	117
Tabelle 9. Übersicht über Fragestellungen, Teilfragestellungen und Hypothesen.....	119

1. Einleitung

Unsere Welt ist geprägt durch eine „allgemeine organisierte Selbstbedienung“ des ökonomischen Kapitals, ausgetragen auf Kosten menschlicher, sozialer und ökologischer Ressourcen (Nair, 2014). Langfristiges Wachstum und nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg ist jedoch nur möglich, wenn die Gesellschaft die Ressourcen erhält, auf die sie angewiesen ist. Diese Maxime ist übertragbar auf die Gestaltung von Arbeit, deren Ziel der Schutz und die Qualifikation der Beschäftigten sowie eine Steigerung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag (wirtschaftlich und bezüglich der Beanspruchung von menschlichen Leistungsvoraussetzungen) ist (Hacker & Sachse, 2014). Dabei steht die Forderung nach Wirtschaftlichkeit und der Schutz der Beschäftigten nicht im Widerspruch zueinander. Denn über längere Zeiträume sind hohe Leistungen nur dann möglich, wenn diese beeinträchtigungsfrei erbracht werden können. Daher sind Gesundheit und Leistung - im Sinne eines nicht-Nullsummenspiels - positiv voneinander abhängig.

Das *Führen durch Ziele* (oder: *Management by Objectives*) ist in deutschen Unternehmen ein beliebtes Instrument zur Bestimmung von zu erreichenden *Leistungszielen*, der Kontrolle der Erreichung und der Anpassung von Vergütung an diese Leistung (Chevalier & Kaluza, 2015; Gebert, 1995; Hölzle, 2000; Watzka, 2011). Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990), deren generelle Annahmen als bestätigt gelten (Locke & Latham, 2013), werden herangezogen, um das *Führen durch Ziele* in Unternehmen durch sogenannte *Zielvereinbarungen* zu gestalten (vgl. Eyer & Haussmann, 2011; Schwaab, Bergmann, Gairing & Kolb, 2010).

„Die Zielvereinbarung ist [...] in der Welt der Management-Sprachbrocken ein nahezu sakrosankter Begriff mit immunisierender Aura: zeitgemäß, legitim, erprobt“ (Sprenger, 2002, S. 102).

Trotz der Belege für die generelle Wirksamkeit von Zielen, gibt es Anlass dazu, die praktizierten Zielsysteme in Unternehmen zu hinterfragen. *Zielvereinbarungen* werden in Befragungen als eine Ursache für Leistungsdruck und Arbeitsintensivierung und in der Folge für Stress genannt (Ahlers, 2011; Kratzer & Dunkel, 2013). Problematisch ist gemäß Bungard und Kohnke (2002), dass der Bezug von aktuellen Zielvereinbarungsmodellen zur psychologischen Forschung kaum hergestellt werden kann. So repräsentieren die aktuellen Varianten der Ziel-

vereinbarungskonzepte „vor allem unternehmensstrategische Controlling-Instrumente, die lediglich partiell mit dem ursprünglichen Gedanken übereinstimmen, Zielvereinbarungen als Personalführungsinstrument einzusetzen“ (Bungard & Kohnke, 2002, S. 7). Der Großteil der Forschung zum Thema Zielsetzung, beschäftigt sich mit positiven Folgen von Zielen, obwohl selbst Locke und Latham (1990) beschreiben, dass Zielsetzungen auch negative Auswirkungen, wie etwa Stress oder Angst, haben können. In den allermeisten Studien wird *Leistung* als abhängige Variable verwendet. In den Studien, in denen nicht nur Leistung betrachtet wird, geht es vor allem um andere positive Effekte wie Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden (z.B. Latham & Locke, 1991; Sonnentag, 2005; Wiese & Freund, 2005). Mögliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten bleiben bis auf wenige Ausnahmen außen vor (vgl. z.B. Bahamondes Pavez, 2012; Brown & Benson, 2005). Grundlegende Arbeiten zum Thema Zielsetzung und Leistung stammen aus der US-amerikanischen Management-Forschung, daher ist der Fokus auf Leistung nicht verwunderlich. Dennoch ist erstaunlich, dass der Schwerpunkt bis heute so stark auf die antizipierte leistungssteigernde Wirkung gelegt wird. Insbesondere da bereits Hinweise dafür vorliegen, dass *Führen durch Ziele* die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen kann (Ahlers, 2011; Chevalier & Kaluza, 2015; Erke & Bungard, 2006; IG Metall, 1998).

Die vorgefundene Disparität zwischen der antizipierten positiven Wirkung und berichteten dysfunktionalen Effekten wirft viele Fragen auf. Da das theoretische Fundament auf dem das *Führen durch Ziele* beruht, in Felduntersuchungen und Längsschnittstudien wiederholt untermauert wurde (Locke & Latham, 1990, 2013), ist es verwunderlich, dass in der Praxis dennoch über Probleme berichtet wird. Weil es wichtig ist, dass bei der Gestaltung des Führens durch Ziele sowohl die Gesundheit als auch die Leistung von Beschäftigten erhalten bzw. gefördert werden soll, lautet die allgemeine Fragestellung: *Wie kann Führen durch Ziele gesundheitserhaltend und lernförderlich gestaltet werden?* Damit soll vor allem aufgezeigt werden wie das *Führen durch Ziele* umgesetzt werden muss, um die antizipierten positiven Effekte erzielen zu können. Kriterien für eine gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des *Führens durch Ziele* sollen theoretisch abgeleitet und empirisch abgesichert werden.

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in fünf Teile. Abschnitt 1 beinhaltet eine Einleitung und Abschnitt 2 den theoretischen Hintergrund. In Abschnitt 3 werden die dieser Arbeit zugrundeliegenden Fragestellungen abgeleitet. In Abschnitt 4 erfolgt die Darstellung der Studien. Im Rahmen der einzelnen Studien, werden jeweils Hypothesen, Methoden, Ergebnisse und Diskussion beschrieben. Abschnitt 5 beinhaltet eine übergeordnete Diskussion der Arbeit.

2. Theoretischer Hintergrund

Der theoretische Hintergrund besteht aus drei Teilen (siehe Abbildung 1). Durch den Vergleich von Erkenntnissen zu *Leistungszielen* (Abschnitt 2.1) einerseits und *Arbeitsgestaltung* (Abschnitt 2.2) andererseits, werden in Abschnitt 2.3 jene Kriterien skizziert, die bei einer gesundheitserhaltenden und lernförderlichen Gestaltung des Führens durch Ziele beachtet werden sollten. Der theoretische Hintergrund dient als Grundlage für die Ableitung der Fragestellungen in Abschnitt drei.

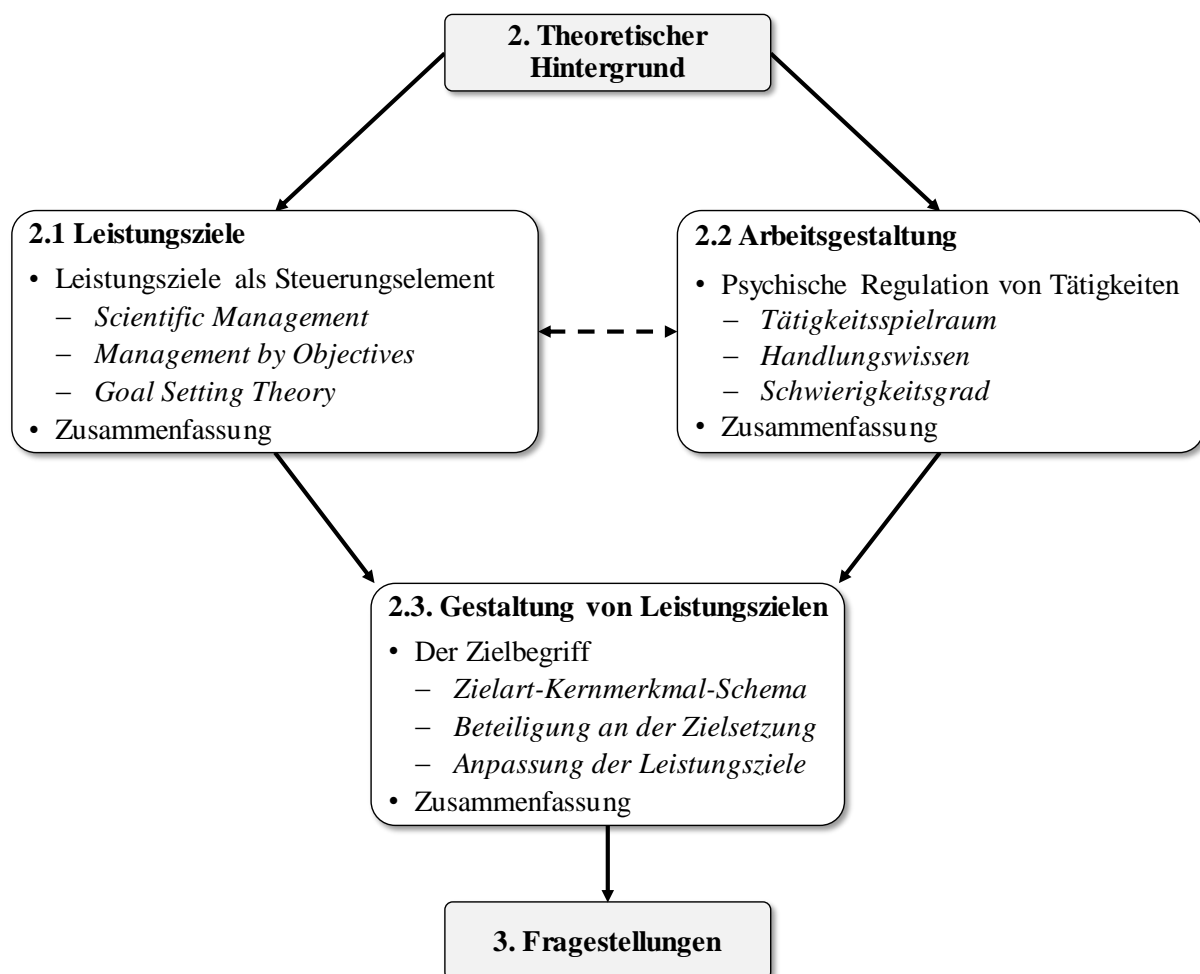


Abbildung 1. Gliederung des theoretischen Hintergrunds.

2.1 Leistungsziele

Das *Leistungsziel* ist ein vorab definiertes, vom Beschäftigten zu erreichendes, Arbeitsergebnis. Es entspricht im Englischen dem Begriff *order* oder *assigned goal* (Locke & Latham, 1990). Ein *Leistungsziel* wird in dieser Arbeit im Sinne eines *Auftrags*, als rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sachverhalt verstanden (vgl. Hacker & Sachse, 2014). Eine dauerhafte Veränderung einer bestimmten Verhaltensweise („Steigerung der Einsatzbereitschaft“) ist hier nicht gemeint (vgl. Eyer & Haussmann, 2011), da beim *Leistungsziel* die Betonung auf der Erreichung eines bestimmten Endzustands liegt (Locke & Latham, 1990).

2.1.1 Leistungsziele als Steuerungselement

Die Steuerung von Arbeitsprozessen anhand von *Leistungszielen* wird als *zielorientierte* Steuerung oder Führung bezeichnet. Zielorientierte Führungssysteme sollen die Ausrichtung der Beschäftigten einer Organisation auf deren übergeordnete strategische Ziele hin gewährleisten. Zudem sind sie, je nach Ausprägung des Systems, an die Personalentwicklung, die Entgeltfindung oder das *Controlling* gekoppelt (Putz & Lehner, 2002). Der Zielsetzungsprozess wird nach Gebert (1995) als sequentielles Modell in vier Phasen beschrieben: Zielableitung, Zielrealisierung, Zielerreichungskontrolle (mit Leistungsbewertungen), welche wiederum in Zielneuformulierungen resultieren und somit einen Regelkreis bilden. Dabei geht die empirische Forschung zu Zielen und Leistung auf eine lange Tradition zurück. Die einflussreichsten Vertreter dieser Forschung sind Taylor (1911), Drucker (1954) sowie Locke und Latham (1990).

2.1.2 Scientific Management

Bereits 1911 beschreibt Taylor die Vorteile davon, *Leistungsziele* für Beschäftigte auf Grundlage wissenschaftlicher Studien systematisch abzuleiten. Ausgangslage waren Reformbestrebungen innerhalb der USA, nationale Ressourcen durch eine Effizienzsteigerung zu erhalten. Während die Verschwendung materieller Güter gut sichtbar ist, seien ungeschickte und ineffiziente Bewegungen von Beschäftigten für uns nicht greifbar (Taylor, 1911). Deshalb wurden auf der Basis von Zeit- und Bewegungsstudien genau definierte *Leistungsziele* für bestimmte Arbeitstätigkeiten in Form von Mengen- und Qualitätsvorgaben gebildet. Diese *Leistungsziele* sollen als Vergleichswerte für die Tätigkeiten dienen und damit die Wertschöpfung der zur Verfügung stehenden Arbeitskraft optimieren. Taylor (1911, S. 9) plädiert dafür, Be-

schäftigten ihren Fähigkeiten entsprechend, möglichst hohe *Leistungsziele* zu setzen („the highest grade of work for which his natural abilities fit him“). Um die Beschäftigten zu motivieren, sollen *Leistungsziele* zudem stets mit einer leistungsbezogenen Vergütung verbunden werden. Ferner können gemäß Taylor (1911) Unternehmen langfristig nur dann zu Wohlstand gelangen, wenn auch die Beschäftigten durch eine angemessene Entlohnung vom Wohlstand der Unternehmen profitieren. Wenn Gewerkschaften eine Begrenzung der von den Beschäftigten zu erbringenden Leistung fordern, würden sie entsprechend nicht im Interesse der Beschäftigten handeln. Über die Arbeitsbedingungen in sogenannten *sweat-shops*¹ schreibt Taylor (1911, S. 17-18):

“*The writer [Anmerkung: Taylor meint sich selbst] has great sympathy with those who are overworked, but on the whole a greater sympathy for those who are under paid.*“

Um die Effizienz von Unternehmen zu steigern, empfiehlt Taylor neben *Leistungszielen* und einer angepassten Vergütung, auch eine Trennung der Arbeit in manuelle und geistige Tätigkeiten (oder auch „Hand- und Kopfarbeit“). Taylor argumentiert, dass es ineffizient sei, wenn Beschäftigte neben ihrer eigentlichen körperlichen Arbeit auch Aufgaben übernehmen, die eigentlich von Führungskräften übernommen werden könnten. Führungskräfte seien besser dazu geeignet die Arbeit zu planen, zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen. Diese vermeintliche Entlastung der Beschäftigten führte zu einer Partialisierung ursprünglich vollständiger Tätigkeiten (Hacker & Sachse, 2014). Die Trennung von geistigen und körperlichen Tätigkeiten, die resultierende Zergliederung in repetitive, kleinteilige Verrichtungen und generell, die fehlende Wissenschaftlichkeit des *Scientific Managements*, wird damals wie auch noch heute, vehement kritisiert (für einen Überblick siehe Hebeisen, 1999). Dessen ungeachtet hat sich der Kern des *Scientific Managements*, die Idee der *Leistungsziele*, bis heute in der Managementforschung gehalten. Sowohl Drucker (1954) und vor allem Locke und Latham (1990) greifen die Ideen von Taylor in ihren Theorien auf.

2.1.3 Management by Objectives

Von Drucker (1954) wird beschrieben, dass in großen Unternehmen das Problem besteht, dass Individuen, Abteilungen aber auch verschiedene Hierarchiestufen, aufgrund eines mangelhaften Austausches über die Zielstellungen, ineffizient zusammenarbeiten und damit

¹ Fabriken die gegen unsere modernen, westlichen Arbeitsschutzbestimmungen verstoßen würden.

den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefährden. In seinem Buch *The Practice of Management* beschreibt Drucker (1954) den Ansatz des *Management by Objectives*, bei dem individuelle *Leistungsziele (objectives)* aus den Organisationszielen abgeleitet werden, so dass das Erfüllen dieser individuellen *Leistungsziele* dabei hilft, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen. Genau definierte *Leistungsziele* helfen Führungskräften zu spezifizieren, was sie von ihren Beschäftigten erwarten, was dazu führt, dass Beschäftigte genau wissen, welche Leistung sie erbringen müssen. Ein weiterer Vorteil ist, dass *Leistungsziele* Regeln für eine individuelle, der Leistung angemessene Bezahlung erlauben (Drucker & Maciariello, 2008). *Leistungsziele* sollten immer greifbare wirtschaftliche Kennzahlen (*business objectives*) aber auch immaterielle Ziele, wie etwa die Entwicklung von Führungskräften, Arbeitsleistung, Einstellung und soziale Verantwortung umfassen (Drucker & Maciariello, 2008). *Management by Objectives* wird auf Deutsch mit *Führen durch Ziele* übersetzt und in Form von Zielvereinbarungen angewandt (Watzka, 2011). Ursprünglich bezieht sich das *Management by Objectives* nur auf Führungskräfte (*managers*), allerdings wird es in der Praxis häufig auf alle Hierarchiestufen angewandt (Eyer & Haussmann, 2011).

Drucker und Maciariello (2008) betonen, dass das *Management by Objectives* mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Führungskräfte müssen die Unternehmensziele kennen, sie müssen wissen, was diesbezüglich von ihnen erwartet wird und wie genau ihre Leistung gemessen werden soll. Dies kann nur funktionieren, wenn Führungskräfte aktiv an der Festlegung dieser Ziele beteiligt werden. So sollten, damit entsprechende Anforderungen spezifiziert werden können, Führungskräfte aller Ebenen beteiligt werden (Drucker & Maciariello, 2008). Drucker und Maciariello (2008) betonen dabei, dass *Leistungsziele* nicht als Instrument herrschaftlicher Kontrolle (*management by dominance*) verwendet werden sollten. Stattdessen sollen *Leistungsziele* Führungskräften helfen, ihre Handlungen in Richtung des Unternehmensziels hin zu regulieren, in dem sie ihre Leistung mit den aufgestellten Kriterien vergleichen können (*management by self-control*).

Zu bedenken ist, dass *Leistungsziele* gemäß der Prinzipien des *Management by Objectives* aus Unternehmenszielen abgeleitet werden, also nur verhandelt werden kann, auf welche Art und Weise diese Ziele erfüllt werden. Die zu erbringenden Leistungsmenge bleibt davon unangetastet. Hierzu schreiben Drucker und Maciariello (2008, S. 266):

“Management by objectives and self-control asks for self-discipline. It forces the managers to make high demands on themselves. It is anything but permissive. It may well lead to demanding too much rather than too little.”

Beteiligung im *Management by Objectives* dient also vor allem dem Informationsaustausch und Erwartungsabgleich zwischen Individuen, Organisationseinheiten und Hierarchiestufen. Die Autoren betonen, dass *Leistungsziele* Führungskräfte zum Handeln motivieren, ohne dass ihnen gesagt wird, was sie zu tun haben. Dies hat entscheidende Vorteile gegenüber einem Führungsansatz ohne *Leistungsziele*. Die Führungskräfte selbst können „als freie Männer und Frauen“ entscheiden, dass sie ihr *Leistungsziel* erfüllen wollen („They act not because somebody wants them to but because they themselves decide that they have to“; Drucker & Maciariello, 2008, S. 267). Die Umwandlung eines *Leistungsziels* in ein persönliches Ziel garantiert Leistung und entspricht, gemäß den Autoren, wahrer Freiheit.

2.1.4 Goal Setting Theory

Locke und Latham haben 1990 einen umfassenden Überblick über die bis zum damaligen Zeitpunkt veröffentlichten Forschungsergebnisse zum Thema Ziele und Leistung integriert und in der sogenannten Zielsetzungstheorie (*goal setting theory*) zusammengefasst. Dabei beziehen sich die Autoren u.a. explizit auf die Theorien von Taylor (1911) und Drucker (1954). Das *Management by Objectives* ist demnach die Anwendung der Zielsetzungstheorie auf organisationaler Ebene (Locke & Latham, 1990, S. 15). Mehr als 30 Jahre nach Veröffentlichung des ersten Buchs, sehen Locke und Latham (2013) ihre Theorie als bestätigt an. Die Zielsetzungstheorie wird gemäß einer Umfrage unter Angehörigen der *Academy of Management* als wichtigste organisationspsychologische Theorie überhaupt angesehen und setzte sich damit u.a. gegen Theorien von Weber, Lewin und Taylor durch (Miner, 2003).

Neben einer ganzen Reihe von Wirkmechanismen und Einflussfaktoren, postulieren Locke und Latham (1990) die sogenannten Kernmerkmale der Zielsetzungstheorie, die besagen, dass schwierige und spezifische Ziele zu einer hohen Leistung führen. Die *Schwierigkeit* eines Ziels wird beschrieben als Grad der in Anspruch genommenen Leistung oder Fähigkeiten einer Person (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981). Anspruchsvolle Ziele liegen dabei an der oberen Grenze der Leistungsmöglichkeiten und resultieren, mittels gesteigertem Anspruchsniveau und Anstrengung sowie Ausdauer das Ziel zu erreichen (Lewin, 2008), in einer Steigerung der Leistung (Locke & Latham, 2013). *Spezifität* ist für Locke et al. (1981) das Ausmaß quantitativer Präzision mit dem ein Ziel bestimmt wird. Das spezifischste Ziel ist für Locke und Latham

(1990, S. 25) dabei quantitativ formuliert (z.B. „eine Produktionssteigerung von 5%“). Putz & Lehner (2002) beschreiben Spezifität eines Ziels als „die präzise Operationalisierung des zu erreichenden Ergebnisses nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug“. Bezüglich der Wirkweise von spezifischen Zielen argumentieren Hollenbeck und Klein (1987) dass vage (= unspezifische) Ziele unzählige mögliche Ergebnisse der Zielerreichung zulassen und damit auch - aus der Perspektive des Zielstellers - zu möglicherweise unterschiedlich guten Ergebnissen führen. Hingegen gilt, dass ein genau beschriebenes Ziel zu einer Einschränkung der Leistungsvarianz (d.h. einer Leistungssteigerung im Sinne des Zielstellers) führt (Klein, Whitener & Ilgen, 1990). Ein spezifisches Ziel richtet Aufmerksamkeit sowie Handlung auf das Ziel aus und bietet Hinweise die zur Entwicklung oder Anpassung adäquater Handlungsstrategien führen (Klein et al., 1990). Der Abruf spezifischer Vorgehensweisen aufgrund der Spezifizierung des Ziels (als Leit-, Führungs- und Kontrollinstanz) ist entscheidend für die Regulation von Handlungen (Hacker & Sachse, 2014).

2.1.5 Zusammenfassung

Die Steuerung durch *Leistungsziele* wird auch als zielorientiert bezeichnet. Führungssysteme die mit *Leistungszielen* operieren, sollen die Ausrichtung der Arbeit von Beschäftigten auf übergeordnete strategische Ziele hin gewährleisten. *Leistungsziele* und deren Implementierung in Zielsetzungssystemen haben aufgrund der erwarteten leistungssteigernden Wirkung auf breiter Ebene Einzug in die Praxis gehalten (Ahlers, 2011; Bungard, 2002; Hölzle, 2000).

2.2 Arbeitsgestaltung

Maxime für die Gestaltung von Arbeit ist, dass sie die Gesundheit der Beschäftigten schützt, Lernen durch die Tätigkeit ermöglicht und dabei das Verhältnis von Aufwand und Ertrag (wirtschaftliche Effizienz, aber auch im Sinne der resultierenden Beanspruchung) verbessert (Hacker & Sachse, 2014). Gesundheit, Lernen und Leistung gehen miteinander einher und sind (hinsichtlich der resultierenden Beanspruchungsfolgen) Indikatoren für die Güte der Arbeitsgestaltung. Durch eine lernförderliche und gesundheitsstabilisierende Arbeitsgestaltung können Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes nach Prävention (§ 4) erfüllt werden. Eine Übersicht über lern- und gesundheitsförderlicher Gestaltung von Arbeit findet sich zum Beispiel bei Rau (2004, 2006), in der DIN EN ISO 6385 (2004) und DIN EN ISO 10075-2 (2000) sowie als Übersicht bei Hacker und Sachse (2014). Die Theorie über die psychische Regulation von Tätigkeiten stellt in dieser Arbeit die Grundlage für die Untersuchung, Bewertung und Gestaltung von Arbeit dar.

2.2.1 Psychische Regulation von Tätigkeiten

Arbeitstätigkeiten sind nicht nur gekennzeichnet durch sichtbare Verrichtungen, sondern auch durch nicht direkt beobachtbare psychische Vorgänge. Diese werden als *psychische Regulation* bezeichnet. Kommt es zu einer Beeinträchtigung der Regulation von Handlungen, kann dies zu Fehlbeanspruchungen führen. In der Handlungsregulationstheorie beschreibt Hacker erstmals 1967 (detailliert in Hacker & Sachse, 2014) die Struktur und Komponenten dieser psychischen Regulation.

Durch die Tätigkeit werden Veränderungsvorgänge, der Handlungsgegenstand, das Ziel als vorweggenommenes Resultat, Ausführungsbedingungen und Personen die diese Tätigkeit unter bestimmten Leistungsvoraussetzungen ausführen, miteinander in Beziehung gesetzt (siehe Box 1). Dabei bestimmt der Arbeitsauftrag, der zur subjektiv verstandenen Aufgabe *redefiniert* wird (Hackman, 1969) und die Rahmenbedingungen des Arbeitsauftrages, die auszuführende Tätigkeit und damit auch ihre psychische Struktur sowie Regulation. Vom Auftrag ausgehend wird innerhalb eines Handlungsprozesses ein Oberziel definiert, aus welchem wiederum Teilzielketten abgeleitet werden, deren Erfüllung dem Erreichen des Oberziels dient (Achtziger & Gollwitzer, 2010).

Box 1: Tätigkeit, Handlung, Ziel und Operation

Tätigkeiten sind übergeordnete Komponenten des Verhaltens und dienen der Erfüllung eines Oberziels. Tätigkeiten bestehen aus Handlungen oder Handlungsketten und werden durch diese verwirklicht.

Handlungen sind die kleinste Einheit einer willentlich auf ein Ziel hin regulierten Tätigkeit. Das bewusste **Ziel** stellt die mit einer Absicht zur Realisierung verknüpfte Vorwegnahme des Ergebnisses dar. Ziele erfüllen damit eine Doppelfunktion: sie bestimmen die Handlungsrichtung eines Menschen und dessen Anstrengung zur Umsetzung seiner *Handlungsziele* (Kleinbeck, 2010). Wenn auch zwischen einer motivationalen Antriebsregulation und einer kognitiven Ausführungsregulation unterschieden werden kann, ist in Zielen stets die Vornahme (*Intention*) als auch die Vorwegnahme (*Antizipation*) miteinander verknüpft.

Handlungen wiederum bestehen aus **Operationen** (= Teilhandlungen) für die keine Ziele vorhanden sein müssen.

Im Auftrag und seinen Rahmenbedingungen werden die Gesetzmäßigkeiten der Arbeitsgegenstände (*Arbeitsmittel und -felder*), die Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Menschen und Maschinen (*Funktionsteilung*) und die Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Menschen in einer Organisation (*Arbeitsteilung*) festgelegt. Aus der Funktions- sowie der Arbeitsteilung ergibt sich der *Tätigkeitsspielraum* (Hacker & Sachse, 2014).

2.2.2 Tätigkeitsspielraum

Der *Tätigkeitsspielraum* wird von Hacker (2010, S. 8) beschrieben als „Möglichkeit eigenen Zielstellens und des Entscheidens bezüglich der Art und Weise der Erfüllung von Arbeitsaufträgen“. Dabei ergibt sich der *Tätigkeitsspielraum* aus der Summe der objektiv im Arbeitsauftrag gegebenen Freiheitsgrade bezüglich Möglichkeiten zu auftragsgerechtem Vorgehen. Unterschieden werden grundlegend zwischen:

- Freiheitsgrade für Mengenvornahmen je Zeiteinheit
- Freiheitsgrade für Festlegungen zur Abfolge von Teiltätigkeiten
- Freiheitsgrade für Festlegungen über Vorgehensweisen
- Freiheitsgrade für Festlegungen über Ergebniseigenschaften
- Freiheitsgrade für selbständige Zielstellungen oder Vornahmen

Erlebter *Tätigkeitsspielraum* steht in Verbindung mit der Vermeidung von Fehlbeanspruchung (Karasek & Theorell, 1990; van Ruysseveldt, Verboon & Smulders, 2011), aber auch mit positiven Beanspruchungsfolgen wie intrinsischer Motivation und Qualifizierungsbereitschaft (für eine Übersicht siehe Hacker & Sachse, 2014; Hackman & Oldham, 1976), Lernen und Erholung nach der Arbeit (Rau, 2006; van Ruysseveldt & van Dijke, 2011) sowie *Arbeitsengagement* (Demerouti, Bakker, Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009). Ein geringer *Tätigkeitsspielraum* gilt als potentiell gesundheitsgefährdend (Rau & Buyken, 2015).

Die Begriffe *Tätigkeitsspielraum*, *Handlungsspielraum*, *Kontrolle*, *Autonomie* und *decision latitude* bezeichnen verwandte Konstrukte, die sich jedoch in wesentlichen Punkten unterscheiden. Eine differenzierte Betrachtung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser Aspekte bei verschiedenen Autoren findet sich bei Rau (2001). Entscheidend für diese Arbeit ist, dass *Tätigkeitsspielraum* explizit die objektiv gegebenen Freiheitsgrade bezeichnet und *Kontrolle* die wahrgenommene Beeinflussbarkeit meint. *Kontrolle* beschreibt somit den wahrgenommenen *Tätigkeitsspielraum*. Der objektiv gegebene *Tätigkeitsspielraum* beschreibt das Ausmaß an *Handlungsmöglichkeiten*. Diese Möglichkeiten müssen erkannt und genutzt werden können, damit Menschen ihre Arbeit als beeinflussbar (=kontrollierbar) erleben. In der englischsprachigen Literatur ist die Unterscheidung zwischen *objektiv gegebenen* und *erlebten* Arbeitsmerkmalen² nicht üblich (wenn verwendet, dann ist die Literatur von deutschsprachigen Autoren verfasst; siehe z.B. Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2003).

2.2.3 Handlungswissen

Um ein Ziel zu erreichen, müssen Beschäftigte wissen, wie sie das Ziel erreichen können (Ziel-Mittel-Relation). Hierfür ist handlungsleitendes Wissen (oder „Handlungswissen“) notwendig, welches durch die Verbindung mit Signalen gekennzeichnet und abzugrenzen ist von lediglich theoretischen Kenntnissen über die Arbeit. Vor allem in den Phasen der Orientierung, des Entwurfs und des Entscheidens spielt Handlungswissen eine entscheidende Rolle (vgl. Hacker & Sachse, 2014; Tomaszewski, 1978). Handlungswissen ist dabei in Ziel-Bedingungs-Maßnahmeneinheiten-(ZBM)-Einheiten organisiert (Hacker & Sachse, 2014). Gemäß dem Konzept der *ZBM-Einheiten*, benötigen Beschäftigte Wissen darüber, unter welchen Bedingungen, welche Maßnahmen für ein zielführendes Verhalten erforderlich werden (wenn X erreicht

² Es wird daher stets gekennzeichnet, ob es sich um erlebte (*perceived*) oder objektiv gegebene (*provided*) Tätigkeitsmerkmale handelt.

werden soll und Bedingung Y erfüllt ist, dann muss Handlung Z ausgeführt werden). Entsprechend ist das Entwickeln einer möglichst präzisen Zieldefinition notwendig, um klare Entscheidungen über durchzuführende Maßnahmen treffen zu können (Hacker & von der Weth, 2012, S. 97). Vor allem motivational ist eine Verknüpfung von Situation und erforderlichen Handlungen entscheidend für die Zielerreichung (vgl. *implementation intentions* bei Gollwitzer, 1999). Eine verfeinerte Darstellung der Idee von ZBM-Einheiten stellt das *Leerstellenkonzept des Tätigkeitsmusters* (Hacker & Sachse, 2014) dar. Eine Ausfüllung dieser Leerstellen ist Ansatzpunkt für die Gestaltung von Arbeit (siehe Box 2).

Box 2: Leerstellenkonzept des Tätigkeitsmusters

Zu welchem Zweck? Wissen um die Eigenschaften des Arbeitsergebnisses (des Ziels)
Warum? Wissen über Ursachen (für die auslösende Situation)
Woraufhin? Wissen über Signale (Merkmale einer Situation, die ein Handeln auslösen)
Was tun? Wissen über Maßnahmen (zur Erreichung des Ziels)
Unter welchen Bedingungen? Wissen über Prozesse (und Eingriffsmöglichkeiten)
Womit? Mit wem? Wissen um Mittel und Kooperationspartner
Wozu? Wissen um Folgen und Nutzen (der Zielerreichung)

In dieser Arbeit wird Handlungswissen durch *Ambiguität* bezüglich der Arbeitsweise operationalisiert. (*Rollen-*)*ambiguität* ist ein Konstrukt, das in den 70er Jahren zum ersten Mal in den USA von Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek und Rosenthal (1964) beschrieben und empirisch überprüft wurde. Es beschreibt das erlebte Ausmaß an Unsicherheit von Personen bezüglich verschiedener Aspekte der Arbeitsrolle (Schmidt & Hollmann, 1998). Ambiguität kann sich beziehen auf die zu erledigenden Aufgaben, die Arbeitsweise und die Kriterien, anhand derer die Leistungen bewertet werden (Caplan, 1971; Kahn et al., 1964; Schmidt & Hollmann, 1998). Unter der Arbeitsrolle werden die Anforderungen einer Tätigkeit an die Person verstanden. Wenn beschäftigte wissen, wie sie die Anforderungen bewältigen können, sollten sie ein geringes Ausmaß an Ambiguität erleben. Das erlebte Ausmaß der Unsicherheit bezüglich dieser Anforderungen kann als Indikator für das vorhandene Handlungswissen gesehen. In Meta-Analysen konnte gezeigt werden, dass *Rollenambiguität* negativ korreliert ist mit *Commitment*, *Zufriedenheit* (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985) sowie Leistung (Tubre & Collins, 2000) und positiv korreliert ist mit *Depression* (Schmidt, Roesler, Kusserow & Rau, 2014) sowie *Erschöpfung* (Örtqvist & Wincent, 2006).

Gemäß Caplan (1971) stehen die nicht-adäquate Übermittlung von Anforderungen an die Beschäftigten (*role ambiguity*) und zu hohe Anforderungen an die Beschäftigten (*role overload*) miteinander in Beziehung. Das scheint naheliegend, können doch unklare Verantwortungszuweisung als auch zu hohe Anforderungen ursächlich dafür sein, dass Beschäftigte nicht wissen, wie sie eine bestimmte Anforderung erfüllen können.

2.2.4 Schwierigkeitsgrad

Die Gesamtheit der „für das forderungsgerechte Ausführen benötigten körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen“ werden als *Anforderungen* einer Tätigkeit an den Menschen bezeichnet (Hacker & Sachse, 2014, S. 48). Da Menschen unterschiedliche Leistungsvoraussetzungen (individuelle psychophysiologische Merkmale) besitzen, fällt ihnen das Erfüllen objektiv vergleichbarer Anforderungen unterschiedlich schwer (Hacker & Sachse, 2014). Aus dieser Beziehung leitet sich der *Schwierigkeitsgrad* einer Tätigkeit ab: sie ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen Anforderungen und den individuellen Leistungsvoraussetzungen. Menschen nehmen objektiv gleiche Anforderungen in Folge als unterschiedlich schwer wahr. Als individuelle Bezugsnorm bezeichnet man die Bewertung des Verhältnisses von Anforderungen zu den eigenen Leistungsvoraussetzungen (Kleinbeck, 2010).

Die Beanspruchung ergibt sich aus dem Ausmaß der Inanspruchnahme der individuellen Leistungsvoraussetzungen (Hacker & Sachse, 2014). Sind die Anforderungen zu hoch oder zu gering, kommt es zu einer Fehlbeanspruchung (Richter & Hacker, 2014). Richter und Hacker (2014) unterscheiden zwischen qualitativen und quantitativen Anforderungen und beschreiben, dass es entsprechend auch qualitative und quantitative Über- oder Unterforderung geben kann. Qualitative Anforderungen meint kognitive Anforderungen, die je nach Komplexität oder Kompliziertheit der Aufgabe variieren können. Quantitative Anforderungen beziehen sich auf die Menge der zu erbringenden Leistung und entsprechen im Deutschen dem Begriff der Arbeitsintensität (vgl. Karasek, 1979). Ob die Anforderungen im Verhältnis zur Inanspruchnahme der Leistungsvoraussetzungen angemessen, über- oder unterfordernd sind, wird als „*Person-Environment-Fit*“ bezeichnet (French, Caplan & van Harrison, 1982).

Die in dieser Arbeit angewandte erlebte *Realisierbarkeit von Leistungszielen* bezeichnet die durch Beschäftigte eingeschätzte Wahrscheinlichkeit ihr *Leistungsziel* erreichen zu können. Entsprechend wird mit erlebter *Realisierbarkeit* die erlebte Schwierigkeit im Sinne der individuellen Bezugsnorm erfasst. Eine geringe erlebte *Realisierbarkeit* ist ein Anzeichen für Über-

lastung (Brown & Benson, 2005; Stadler & Spieß, 2002; siehe auch *role overload*, *work overload* und *work pressure*). Zu hohe *Leistungsziele* (die nicht mehr erreichbar sind) führen zu einer Abnahme der Leistung (Erez & Zidon, 1984) und können zudem als indirekter Indikator für eine Gefährdung der Gesundheit gesehen werden (DeFrank & Ivancevich, 1998; Sparks & Cooper, 1999). Sie hängen zusammen mit Angst (Bonde, 2008; Stansfeld & Candy, 2006), Schlafstörungen, Depression und Feindseligkeit (Ingledeu, Wray, Markland & Hardy, 2005; Ivancevich, 1982; Lee, Bobko, Earley & Locke, 1991).

2.2.5 Zusammenfassung

Aus dem Forschungsstand bezüglich der Gestaltung von Arbeit, ergibt sich, dass Aufträge so gestellt sein müssen, dass Beschäftigte die Möglichkeit haben, Arbeit forderungsgerecht auf eine von Ihnen gewählte Art und Weise auszuführen, Beschäftigte wissen, wie sie ihre Arbeit forderungsgerecht ausführen können und die Anforderungen die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten nicht übersteigen. Die beschriebenen Anforderungen für Aufträge beziehen sich lediglich auf die für die vorliegende Arbeit relevanten Merkmale und sind nicht erschöpfend. Umfangreichere Darstellungen finden sich in geltenden Normen (DIN EN ISO 10075-2, 2000; DIN EN ISO 6385, 2004). Für den aktuellen Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen siehe auch Rau und Buyken (2015).

2.3 Gestaltung von Leistungszielen

Auf Dauer kann ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn die gemäß dem Auftrag zu erbringenden Leistungen die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten nicht mindern (die Leistungsvoraussetzungen sollten bestenfalls sogar erhöht werden; vgl. *High Performance Cycle* von Locke & Latham, 1990). So sind über längere Zeiträume hohe Leistungen nur dann möglich, wenn diese beeinträchtigungsfrei erbracht werden können. Im folgenden Abschnitt sollen deshalb Erkenntnisse zu *Leistungszielen* und *Arbeitsgestaltung* genutzt werden, um die Ableitung von Kriterien für eine gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des *Führens durch Ziele* zu ermöglichen.

2.3.1 Der Zielbegriff

Je nach Kontext, wissenschaftlicher Disziplin und Sprachraum hat der Begriff *Ziel*, unterschiedliche Bedeutungen. Für diese Arbeit ist eine differenzierte Betrachtung des Begriffs in der deutschen Handlungstheorie (Hacker & Sachse, 2014; Kleinbeck, 2010) und den englischsprachigen Management-Theorien (Drucker, 1954; Locke & Latham, 1990; Taylor, 1911) notwendig.

„Vorgaben im Sinne von Aufträgen sind keine Zielvereinbarungen im psychologischen Sinne des Zielbegriffs: In der psychologischen Terminologie unterscheiden sich die Begriffe Auftrag und Ziel“ (Hacker, 2009, S. 252).

Locke und Latham (1990, S. 6-7) verstehen unter dem Begriff *goal* „the aim or end of an action“, wobei das *goal* sowohl in der Person liegen kann („something we consciously want to attain“), als auch außerhalb der Person („yet the thing we want to attain is usually something outside us [...such as...] to increase sales by 10%“). Das *goal* der *Zielsetzungstheorie* ist nicht Bedeutungsgleich zu dem *Ziel* in der *Handlungsregulationstheorie*. In der *Handlungsregulationstheorie* stellt das *Ziel* die mit einer Absicht zur Realisierung verknüpfte Vorwegnahme des Ergebnisses dar. Es fungiert als die entscheidende Instanz in der psychischen Regulation von Tätigkeiten, vor allem in der Funktion einer kognitiven Antizipation, einer motivationalen Intention und einer mnestischen Effferenzkopie (Hacker & Sachse, 2014). Während das *Ziel* in der *Handlungsregulationstheorie* also vor allem ein psychologischer Sachverhalt ist und eine psychologische Funktion hat, nimmt das *goal* der *Zielsetzungstheorie* vielmehr den Charakter eines zu erreichenden *Leistungsziels* an. Eine passendere Übersetzung von *goal* ist daher *Auftrag* oder *Leistungsziel*. Das was in der Handlungsregulationstheorie als *Ziel* bezeichnet wird, kann im

Englischen treffender als *personal goal* (Locke & Latham, 1990) oder *self-set goals* (Hacker & Sachse, 2014) übersetzt werden. In einem Beispiel von Locke, Chah, Harrison und Lustgarten (1989) in dem die Autoren verschiedene Grade der Spezifität von *goals* anschaulich machen wollen, wird deutlich, dass in diesem Kontext mit *goal* vielmehr *Leistungsziele* gemeint sind (Tabelle 1).

Tabelle 1.
Spezifitätsgrade von Leistungszielen.

Goals assigned to a division manager	Specific goals reduce interpretive leeway
<i>Improve the performance of your division</i>	Increase profits, cutting costs, new products
<i>Increase the profits of your division.</i>	Increase profits by 0.1% to 100%
<i>Increase profits by 10% or more</i>	Increase profits by 10% or more
<i>Increase profits by exactly 15%</i>	Increase profits by exactly 15%

Die meisten Autoren unterscheiden begrifflich *Ziele* die von außen kommen (wie das etwa bei *Leistungszielen* der Fall ist) und *Ziele* die in der Person liegen. Gemäß Hacker und Sachse (2014) ist das *Ziel* ein psychologischer, der *Auftrag* hingegen ein betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sachverhalt. Auch Kleinbeck (2010) beschreibt, dass vorgegebene *Leistungsziele* nur dann zu Handlungen führen können, wenn sie akzeptiert und internalisiert wurden. Drucker (1954) trifft zwischen den eher als persönlichen *Ziele* zu verstehenden *personal goals* und den als Unternehmenszielen zu verstehenden *objectives* zwar sprachlich, aber kaum eine inhaltliche Unterscheidung. In dieser Arbeit werden die Begriffe *Leistungsziel* und *Handlungsziel* verwendet. Da *Ziel* oder *goal* häufig bedeutungsgleich verwendet werden, wird durch das Hinzufügen von „Leistungs-“ bzw. „Handlungs-“ deutlich gemacht, um welche *Art des Ziels* es sich handelt. Eine Übersicht über die genannten Begriffe findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2.
Vergleich der Bedeutung des *Zielbegriffs* bei verschiedenen Autoren.

Ursprung	Hacker & Sachse, 2014	Kleinbeck, 2010 ^a	Locke & Latham, 1990 ^b	Drucker, 1954	In dieser Arbeit
<i>Extern</i>	Auftrag	Zielvorgabe	goal	objective	Leistungsziel
<i>Intern</i>	Ziel	Handlungsziel	self-set goal	personal goal	Handlungsziel

Anmerkungen: Der Vergleich der Begriffe ist nur eine Annäherung und nicht exakt. ^a = der Autor bezieht sich auf motivationale Aspekte des Zielsetzungsprozesses; ^b = goal ist gemäß den Autoren auf der Grenze zwischen externem und internem Ursprung, sie differenzieren zwischen *personal* und *assigned goal*. Weil beim Führen durch *Ziele goals* meistens als *Leistungsziele* angewandt werden, wird es hier als *Leistungsziel* eingeordnet.

2.3.2 Zielart-Kernmerkmal-Schema

Bereits dargestellt wurden die beiden Kernmerkmale der Zielsetzungstheorie (*schwierige* und *spezifische* Ziele; siehe Abschnitt zu *Leistungszielen*) und die Unterscheidung der beiden Zielarten (*Leistungs-* und *Handlungsziele*; siehe vorheriger Abschnitt). Die Kombination der Zielarten und Kernmerkmale können in ein *Zielart-Kernmerkmal-Schema* integriert werden (Abbildung 2).



Abbildung 2. Zielart-Kernmerkmal-Schema.

Gezeigt wurde, dass *Handlungs-* und *Leistungsziele* voneinander differenziert werden müssen. Dies trifft auch auf die Kernmerkmale der Zielsetzungstheorie (*schwierige* und *spezifische* Ziele) zu. Demnach macht es einen Unterschied, ob schwierige und spezifische *Handlungsziele* oder schwierige und spezifische *Leistungsziele* in Zielsystemen angewandt werden. Die Kombinationsmöglichkeiten (grau hinterlegt) können mit Erkenntnissen zu *Leistungszielen* und zur gesundheitserhaltenden, lernförderlichen Gestaltung von Arbeit (siehe Abschnitt 2.2 zur *Arbeitsgestaltung*) in Verbindung gebracht werden.

So steht die Spezifität des *Leistungsziels* im Zusammenhang mit der erlebten *Kontrolle*, da eine spezifische (präzise) Vorgabe des *Leistungsziels*, den Beschäftigten die Möglichkeiten eigenständiger Zielsetzungen nehmen kann. Je spezifischer ein *Handlungsziel* ist, desto besser wissen Beschäftigte, auf welche Weise sie ihre Aufgabe erledigen können und desto weniger *Ambiguität* erleben sie.

Die Schwierigkeit von *Leistungs-* und *Handlungszielen* ist eng miteinander verwoben. Schwierige *Leistungs-* oder *Handlungsziele* liegen an der oberen Grenze der Leistungsmöglichkeiten und resultieren, mittels gesteigertem *Anspruchsniveau* (Lewin, 2008), in einer Steigerung der Leistung (Locke & Latham, 2013). Für die Motivation der Beschäftigten und damit auch für deren Leistung, ist entscheidend, ob *Leistungsziele* als *Handlungsziele* übernommen

werden können. Zu hohe *Leistungsziele* werden nicht akzeptiert (Erez & Zidon, 1984) und sind damit per Definition auch nicht *anspruchsvoll*. Für die Gesundheitserhaltung und Lernförderlichkeit ist entscheidend, ob *Leistungsziele* durch die Beschäftigten erfüllbar sind. Übersteigt das *Leistungsziel* die individuellen Leistungsvoraussetzungen, sollte es von den Beschäftigten als nicht *realisierbar* eingeschätzt werden. Während das *Leistungsziel* also *realisierbar* sein muss, sollte das übernommene *Handlungsziel* *anspruchsvoll* sein.



Abbildung 3. Zielart-Kernmerkmal-Schema und Arbeitsmerkmale.
LZ = Leistungsziel, HZ = Handlungsziel

Die bereits beschriebenen Arbeitsmerkmale lassen sich dem *Zielart-Kernmerkmal-Schema* zuordnen (Abbildung 3). Aus dieser Zuordnung lassen sich Kriterien für eine gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des Führens durch Ziele ableiten:

- A. Das *Handlungsziel* sollte *schwierig* sein. Ein *schwieriges* bzw. *anspruchsvolles Handlungsziel* liegt gemäß Lewin (2008) an der oberen Grenze der Leistungsmöglichkeiten, überschreitet diese aber nicht.
- B. Das *Handlungsziel* sollte *spezifisch* sein. Ein *Handlungsziel* ist dann *spezifisch*, wenn es eine Vorwegnahme des Ergebnisses, die auslösenden Bedingungen und die zu ergreifenden Maßnahmen beinhaltet (Hacker & Sachse, 2014). Haben Beschäftigte das notwendige Handlungswissen, sollten sie ein niedriges Ausmaß an *Ambiguität* erleben.
- C. Das *Leistungsziel* kann hoch bzw. schwierig sein, es sollte jedoch eine Anpassung der Anforderungen an die Leistungsvoraussetzungen erfolgen. Wenn die Anforderungen die Leistungsvoraussetzungen nicht übersteigen, sollten Beschäftigte das *Leistungsziel* als *realisierbar* erleben.
- D. Das *Leistungsziel* kann spezifisch sein, Beschäftigte sollten aber *Tätigkeitsspielraum* nutzen können und erleben.

Im vorherigen Abschnitt wurde betont, dass eine Anpassung der *Leistungsziele* an die individuellen Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten erfolgen muss. Auf welche Art und Weise dies geschehen kann, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

2.3.3 Beteiligung an der Zielsetzung

Anknüpfend an die oben beschriebene Bestimmung des Begriffs *Ziel*, stellt sich die Frage, ob die Übersetzung von *goal* bzw. *objective* in *Ziel* für die Praxis sinnvoll ist. Dies betrifft auch – und für diese Arbeit in einem besonderen Maße – die Übersetzung von *Management by Objectives* als *Führen durch Ziele*. Eine treffendere Übersetzung von *Management by Objectives* scheint vielmehr *Führen durch Leistungsziele* zu sein. Wenn *Leistungsziele* aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, muss das, was praktiziert wird, vielmehr als *Führen durch Leistungsvorgaben* übersetzt werden. Vieles deutet darauf hin, dass *Führen durch Ziele* in Unternehmen viel eher ein *Führen durch Leistungsvorgaben* darstellt (Bungard & Kohnke, 2002). Es schließt sich die Frage an, durch *wessen Ziele* geführt werden soll (siehe auch detailliert bei Bahamondes Pavez, 2012): durch die *Ziele* der Auftragsteller oder durch die *Ziele* der Beschäftigten? Wenn in Unternehmen durch *Leistungsvorgaben* geführt werden, wirkt sich das auch auf den Begriff der *Zielvereinbarung* aus:

„Nicht wenige Misserfolge mit angeblichen Zielvereinbarungen gehen auf ein unklares Begriffs- und Problemverständnis zurück, das Auftragsvorgaben [...] als Vereinbarung und als Zielbildungsprozess missversteht oder auch bewusst schönredet“ (Hacker, 2009, S. 254).

Warum *Leistungsvorgaben* im Kontext von *Zielvereinbarungen* problematisch sein können und welche Implikationen sich daraus für das *Führen durch Ziele* ergeben, soll in den nächsten Abschnitten geklärt werden.

Laut einer Expertenbefragung von Erke und Bungard (2006) liegt der größte Verbesserungsbedarf in Bezug auf Zielvereinbarungen, beim Finden erreichbarer und beeinflussbarer Ziele. Um Ziele festzulegen, die als erreichbar und beeinflussbar erlebt werden, müssen Ziele an die Beschäftigten angepasst werden. Eine Anpassung des Arbeitssystems an den Nutzer zur Vermeidung von Fehlbeanspruchungen wird auch durch die DIN EN ISO 10075-2 (2000) vorgegeben. Dies sollte vor allem im Hinblick auf die individuellen Leistungsvoraussetzungen geschehen. Leistungsvoraussetzungen sind alle körperlichen und psychischen Bedingungen habituellder und aktueller Art, die ein Mensch bei der forderungsgerechten Ausübung einer Tätigkeit

einsetzt (Hacker & Sachse, 2014). Hierzu gehören Erfahrungen, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten wie auch motivationale und körperliche Voraussetzungen. Eine Anpassung lässt sich am besten durch partizipative Methoden realisieren (DIN EN ISO 10075-2, 2000).

Gemäß Kleinbeck (2010) können Ziele entweder durch die handelnde Person selbst gesetzt, gemeinsam mit anderen Personen vereinbart oder von außen vorgegeben werden. Eine vergleichbare Einteilung nehmen auch Locke und Latham (1990) vor. Während selbstgesetzte *Leistungsziele* im Kontext der Erwerbsarbeit eher selten sind, werden *Leistungsziele* häufig vereinbart oder vorgegeben (Watzka, 2011). Das festgehaltene Ergebnis eines Zielgesprächs (ob vereinbart oder vorgeschrieben) ist als Arbeitsauftrag zu verstehen. Ziele können übernommene Aufträge sein oder aus eigenständigen Entscheidungen bei objektiven Freiheitsgraden entstehen. Selbstgesetzte Ziele sind mit einem höheren Wohlbefinden und höherer Leistung verbunden (Hacker & Sachse, 2014). Vereinbarte *Leistungsziele* entsprechen einem hohen Grad von *Beteiligung an der Zielsetzung* und Leistungsvorgaben einem geringen Grad (Putz & Lehner, 2002). *Beteiligung an der Zielsetzung (participation at goal setting)* bezieht sich auf die Festlegung des Arbeitsauftrags, während *Beteiligung an Entscheidungen (participation in decision making)* eine globalere Art von Mitbestimmung meint (Jackson, 1983). In Zielvereinbarungen werden Ziele der Beschäftigten häufig direkt aus Unternehmenszielen abgeleitet und als Folge, nicht partizipativ erarbeitet, sondern vorgegeben. Befragungen haben gezeigt, dass 30% (Hölzle, 2000) bzw. 32% (Ahlers, 2011) der sogenannten *Vereinbarungen* eigentlich *Vorgaben* von *Leistungszielen* sind. Die Verwendung Zielvereinbarung oder Zielvorgabe, kann aus der unternehmensstrategischen Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet werden (Putz & Lehner, 2002): *Planungsorientierte Zielsetzungssysteme*, in denen *Leistungsziele* vorgegeben werden, dienen dem Zweck der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, mit der Absicht eine möglichst detaillierte Ressourcenplanung und -kontrolle zu erhalten. In *Personenorientierten Zielsetzungssystemen*, in denen *Leistungsziele* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter in einem Aushandlungsprozess vereinbart werden, stehen Lern- und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter (Motivation, Lernen und Mitarbeiterförderung) sowie das dyadische Verhältnis zum Vorgesetzten im Mittelpunkt. Aktuell praktizierte, zielorientierte Führungssysteme sind vor allem planungsorientierte Instrumente (Putz & Lehner, 2002).

2.3.4 Anpassung der Leistungsziele

Im Folgenden soll skizziert werden, welche Rolle *Beteiligung an der Zielsetzung* für die Festlegung von spezifischen und schwierigen *Leistungszielen* einnimmt (siehe Abbildung 4).

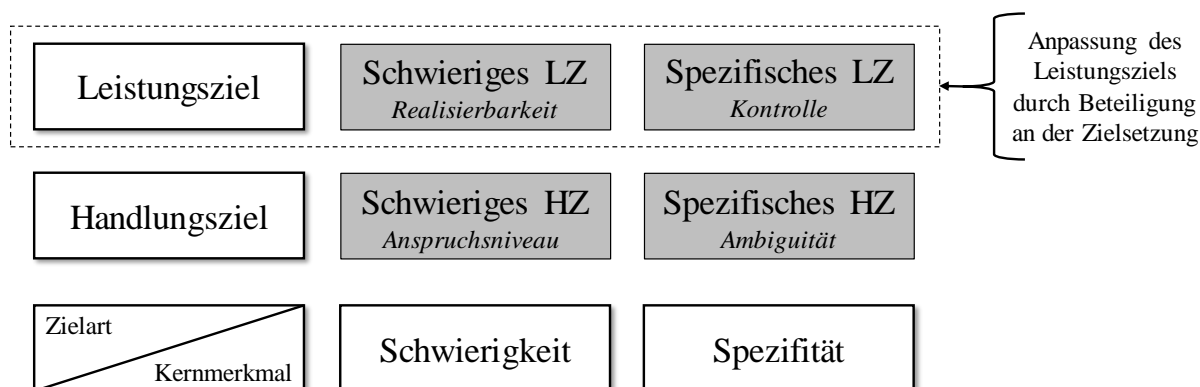


Abbildung 4. Zielart-Kernmerkmal-Schema und Anpassung der Arbeitsmerkmale.

Spezifität von Leistungszielen. Ein vorgegebenes und spezifisches, also möglichst präzises *Leistungsziel*, schränkt den erlebten *Tätigkeitsspielraum* ein (Hacker & Sachse, 2014). Die *Vorgabe* von zu erbringenden Mengen, der Abfolge von Teiltätigkeiten oder Bedingungen der Leistungserbringung (*Arbeitsweise*), nimmt dem Beschäftigten per Definition Möglichkeiten eigene Zielstellungen zu entwickeln (vgl. *Tätigkeitsspielraum*). Auch Locke et al. (1989) legen dar, dass spezifische Vorgaben den *Tätigkeitsspielraum* einschränken können: bei komplexen Tätigkeiten haben Arbeitende mit genau festgelegten Aufträgen nicht die Möglichkeit, flexibel auf umweltbedingte Gegebenheiten reagieren zu können. *Beteiligung an der Zielsetzung* hilft, ein optimales Verhältnis zwischen hilfreichen, lehrenden und entlastenden Vorgaben auf der einen Seite und individuellen Gestaltungsmöglichkeiten auf der anderen Seite zu finden (Hacker & Sachse, 2014). Schmidt & Kleinbeck (2006) fordern, dass bei komplexen Aufgaben ausreichende zeitliche Spielräume für die Entwicklung geeigneter Bearbeitungsstrategien zur Verfügung gestellt werden.

Schwierigkeit von Leistungszielen. Eine Befragung von Betriebsräten aus dem Jahr 2008 (Ahlers, 2011) ergab, dass in Betrieben, die mit Zielvorgaben arbeiten, fast 80% der Beschäftigten unter hohem Zeitdruck stehen bzw. 60% der Beschäftigten ein hohes Arbeitsvolumen erleben. Beispielsweise erhalten Anlageberater Kennzahlen in Form von Vorgaben darüber, wie viele Kundentermine sie pro Woche mindestens führen müssen oder Arbeits- und Erfolgsergebnisse werden namentlich auf ausgehängten Listen und damit öffentlich festgehalten (Stiftung Warentest, 2010). Dies ist ein Beispiel dafür, dass die Einführung von Leistungs-

Bewertungssystemen für die Arbeit in Abhängigkeit von der Zielerreichung häufig mit dem Anwachsen der Arbeitsintensität bzw. des Arbeitsdrucks verbunden ist (Green, 2001; Iverson & Maguire, 2000; Weekes, Peterson & Stanton, 2001). Ein hoher Zeitdruck bzw. hohe quantitative Anforderungen stellen ihrerseits ein Risiko für psychische Beeinträchtigungen, wie Depression und Angst dar (Bonde, 2008; Rau & Buyken, 2015; Stansfeld & Candy, 2006). *Beteiligung an der Zielsetzung* kann die Festlegung von realistischen *Leistungszielen* begünstigen und damit einer Überlastung vorbeugen (Brown & Benson, 2005; Coates, 1994). Um erreichbare *Leistungsziele* zu setzen, die nicht durch Unter- oder Überforderung zu Fehlbeanspruchung führen, müssen individuelle Leistungsvoraussetzungen, wie die Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Beschäftigten berücksichtigt werden (Hacker & Sachse, 2014). Bei oktroyierten Zielsetzungen gibt es keine Mitbestimmung seitens der Beschäftigten bei der Festlegung der Leistungshöhe. Lediglich eine Weitergabe von Informationen über die eigenen Leistungsvoraussetzungen ist möglich. Bei gegebener Möglichkeit für selbstständige Zielsetzungen ist die Weitergabe von Informationen und damit eine Einflussnahme auf die Leistungshöhe möglich, womit unrealistische Ziele verhindert werden können. In der Folge sollten Beschäftigte vereinbarte *Leistungsziele* realisierbarer erleben als vorgegebene *Leistungsziele* (Schmidt & Kleinbeck, 2006).

2.3.5 Zusammenfassung

Aus der Forschung zu *Leistungszielen* und *Arbeitsgestaltung* leiten sich die Kriterien ab, die bei der Gestaltung des *Führens durch Ziele* berücksichtigt werden sollten. So sollten *Leistungsziele* und *Handlungsziele* unterschieden werden. Während bei schwierigen und spezifischen *Handlungszielen* positive Effekte erwartet werden, können schwierige und spezifische *Leistungsziele* zu Fehlbeanspruchung führen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn *Leistungsziele* aus den Unternehmenszielen abgeleitet, Beschäftigte folglich an der Zielsetzung nicht beteiligt werden.

3. Fragestellungen

Im vorangegangenen Abschnitt wurde zunächst der aktuelle Forschungsstand zu *Leistungszielen* und zur Gestaltung von Arbeit beschrieben. Es folgte die Ableitung von Kriterien für eine gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des Führens durch Ziele. Der vorliegenden Arbeit liegt somit die folgende *allgemeine Fragestellung* zu Grunde:

*Wie kann Führen durch Ziele gesundheitserhaltend
und lernförderlich gestaltet werden?*

Die Beantwortung dieser *allgemeinen Fragestellung* erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst werden drei *Fragestellungen* aus der oben beschriebenen *allgemeinen Fragestellung* gebildet. Ausgangspunkt ist einerseits die Forderung der Zielsetzungstheorie nach schwierigen und spezifischen Zielen und andererseits, die Unterscheidung zwischen *Leistungszielen* und *Handlungszielen*. Aus dem bereits in Abschnitt 2.3 beschriebenen *Zielart-Kernmerkmal-Schema* lassen sich die Fragestellungen, die in dieser Arbeit beantwortet werden sollen, ableiten (Abbildung 5).

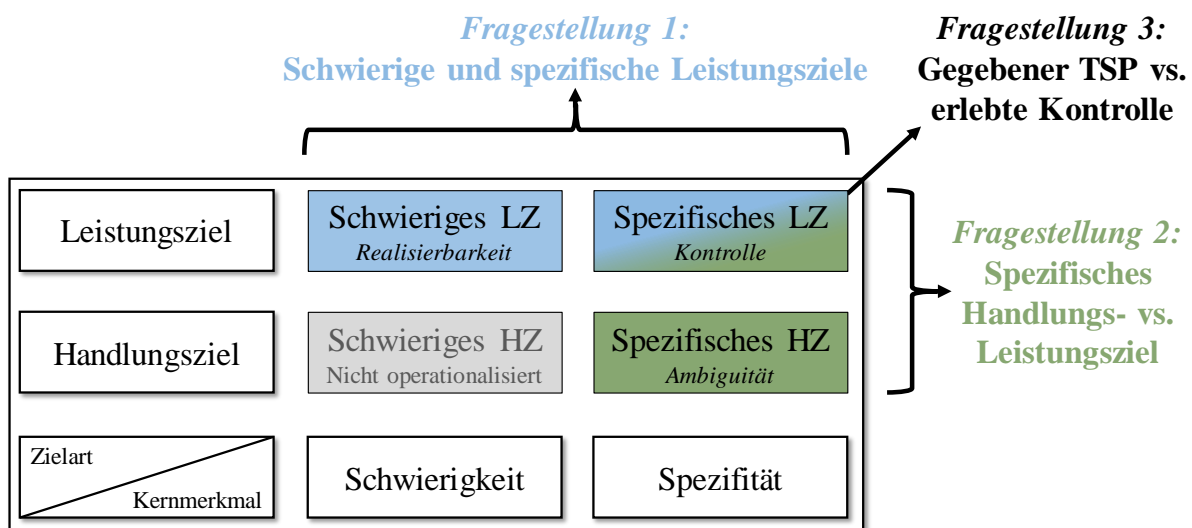


Abbildung 5. Ableitung der Fragestellungen aus dem Zielart-Kernmerkmal-Schema.
LZ = Leistungsziele, HZ = Handlungsziele, TSP = Tätigkeitsspielraum.

In einer ersten Fragestellung soll überprüft werden, ob erlebte *Realisierbarkeit* (durch vorgegebene, zu schwierige *Leistungsziele*) und erlebte *Kontrolle* (durch vorgegebene, spezifische *Leistungsziele*) mit Beanspruchungsfolgen in angenommener Richtung zusammenhängen. In der zweiten Fragestellung soll überprüft werden ob wie erwartet *Ambiguität* (im Sinne von unspezifischen *Handlungszielen*) mit positiven Beanspruchungsfolgen und erlebte *Kontrolle* mit negativen Beanspruchungsfolgen assoziiert sind. In der letzten Fragestellung soll überprüft

werden, ob der Zusammenhang zwischen *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Kontrolle* bzw. Beanspruchungsfolgen abhängig ist vom gegebenen *Tätigkeitsspielraum*. Es folgt eine Übersicht über die Fragestellungen, die dann nochmal detailliert in den Studien beschrieben werden.

Fragestellung 1: *In welchem Zusammenhang stehen Beteiligung an der Zielsetzung, Realisierbarkeit, Kontrolle und Beanspruchungsfolgen?* Viele Unternehmen in Deutschland die mit Führen durch Ziele arbeiten, geben schwierige und spezifische *Leistungsziele* ohne Beteiligung der Beschäftigten vor (Chevalier & Kaluza, 2015; Hölzle, 2000). *Beteiligung an der Zielsetzung* ist nicht ausschlaggebend für die erbrachte Leistung, sofern Ziele verstanden und akzeptiert werden (Latham, Erez & Locke, 1988). Jedoch ist nicht klar, in welchem Zusammenhang *Beteiligung an der Zielsetzung* und Beeinträchtigungsfreiheit stehen. Um Ziele zu setzen, die nicht durch Unter- oder Überforderung die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen, müssen individuelle Leistungsvoraussetzungen, wie die Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Beschäftigten berücksichtigt werden (Hacker & Sachse, 2014). Dies kann durch eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Festlegung der *Leistungsziele* geschehen. Mit *Beteiligung an der Zielsetzung* geht im Sinne einer *eigenständigen Zielstellung* der höchste Grad an *Tätigkeitsspielraum* einher (Hacker & Sachse, 2014). Eine spezifische, also möglichst genau festgelegte Leistungsvorgabe, schränkt den *Tätigkeitsspielraum* ein - insbesondere wenn durch eine *Leistungsvorgabe* die Arbeitsweise festlegt wird (Hacker & Sachse, 2014). Es wird daher vermutet, dass *Beteiligung an der Zielsetzung* im Zusammenhang mit erlebtem *Tätigkeitsspielraum* und erlebter *Realisierbarkeit* des *Leistungsziels* steht. Da als unrealistisch erlebte *Leistungsziele* mit Arbeitsmerkmalen wie Zeitdruck, Überstunden (Stadler & Spieß, 2002) und Arbeitsüberlastung (Brown & Benson, 2005) zusammenhängen sind Fehlbeanspruchungen nicht auszuschließen. *Tätigkeitsspielraum* steht einerseits in Beziehung mit der Vermeidung von Fehlbeanspruchung (Karasek & Theorell, 1990; Rau & Buyken, 2015; van Ruysseveldt et al., 2011) und andererseits mit positiven Beanspruchungsfolgen wie *Arbeitsengagement* (Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2009). Es soll untersucht werden, ob *Beteiligung an der Zielsetzung* sich vermittelt über erlebte Arbeitsmerkmale auf Beanspruchungsfolgen abbilden lässt.

Fragestellung 2: *In welchem Zusammenhang stehen Merkmale der Zielsetzung, Kontrolle, Ambiguität und Beanspruchungsfolgen?* Es soll gezeigt werden, dass Zusammenhänge zwischen Merkmalen des Zielsetzungsprozesses, Arbeitsmerkmalen und Beanspruchungsfolgen auch auf die Betreuung und das Verfassen von studentischen Abschlussarbeiten übertragen werden kann. Darüber hinaus wird die Spezifität von Zielen thematisiert. Ausgangspunkt ist die

Annahme, dass eine genaue Vorgabe der Themen und Vorgehensweisen im Rahmen von Abschlussarbeiten mit einem Leistungszuwachs einhergehen. So beschreiben Putz und Lehner (2002) dass dem Zielnehmer durch eine genaue Spezifizierung des *Leistungsziels* nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug selbiges auch besonders klar wird. Diese Annahme soll in Frage gestellt werden. Wie beschrieben, muss zwischen spezifischen *Handlungszielen* und spezifischen *Leistungszielen* unterschieden werden. Spezifische *Handlungsziele* sind assoziiert mit hohem Handlungswissen und förderlich für die Regulation von Tätigkeiten. Spezifische *Leistungsziele* können zu spezifischen *Handlungszielen* internalisiert werden, sie führen jedoch nicht zwingend zu ihnen. Vor allem gilt zu beachten, dass spezifische *Leistungsziele* erlebte *Kontrolle* einschränken können. Genaue Vorgaben sind förderlich, sofern sie zu spezifischen *Handlungszielen* übernommen werden und *Kontrolle* nicht einschränken. Hierfür müssen *Leistungsziele* partizipativ erarbeitet werden. Spezifische Vorgaben ohne *Beteiligung* des Zielnehmenden an der Zielsetzung sollten also kontraproduktiv sein (indem sie beispielweise die Arbeitsweise vorgeben und damit *Kontrolle* einschränken). Äquivalent zur ersten Studie soll in einem zweiten Schritt überprüft werden, ob der Zusammenhang zwischen Merkmalen des Zielsetzungsprozesses und Beanspruchungsfolgen durch wahrgenommene Arbeitsmerkmale vermittelt wird.

Fragestellung 3: *Ist der Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Zielsetzung und Kontrolle bzw. Beanspruchungsfolgen abhängig vom gegebenen Tätigkeitsspielraum?* In der letzten Fragestellung soll überprüft werden, ob *Beteiligung an der Zielsetzung*³, in Abhängigkeit von gegebenem *Tätigkeitsspielraum*, unterschiedliche Auswirkungen auf die erlebte *Kontrolle* und Beanspruchungsfolgen hat. Hierzu sollen objektive Arbeitsanalysen durchgeführt werden. Dies erlaubt den Vergleich zwischen objektiv gegebenem *Tätigkeitsspielraum* und erlebter *Kontrolle*. Vermutet wird, dass vorgegebene *Leistungsziele* insbesondere bei Tätigkeiten, die über einen hohen objektiv gegebenen *Tätigkeitsspielraum* verfügen, zu einer Abnahme von *Kontrolle* führen können. Deshalb soll überprüft werden, ob *Kontrolle* und Beanspruchungsfolgen abhängig ist von *Beteiligung an der Zielsetzung* und dem objektiv gegebenen *Tätigkeitsspielraum* und ob eine Wechselwirkung dieser beiden Faktoren vorliegt.

³ *Beteiligung an der Zielsetzung* wird als *Ursprung des Ziels* künstlich dichotomisiert.

4. Studien

4.1 Vorwort

Die Fragestellungen werden in jeweils einer Studie beantwortet⁴. In den Studien werden nochmals *Teilfragestellungen* und *Hypothesen* abgeleitet. Ebenso erfolgt in den Studien eine Darstellung der Methode und Ergebnisse sowie die Diskussion der Ergebnisse.

Fragestellung 1: *In welchem Zusammenhang stehen Beteiligung an der Zielsetzung, Realisierbarkeit, Kontrolle und Beanspruchungsfolgen?*

Hoppe, J. & Rau, R. (2017). Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung. Wie das Zielsystem an die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten angepasst werden kann. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61 (1), 18-30.

Fragestellung 2: *In welchem Zusammenhang stehen Merkmale der Zielsetzung, Kontrolle, Ambiguität und Beanspruchungsfolgen?*

Hoppe, J., Prokop, P. & Rau, R. (accepted). Empower, not impose! Preventing Academic Procrastination. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*.

Fragestellung 3: *Ist der Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Zielsetzung und Kontrolle bzw. Beanspruchungsfolgen abhängig vom gegebenen Tätigkeitsspielraum?*

Hoppe, J. & Rau, R. (submitted for publication). Performance goals and mental strain. Relationships between goal source, expert-rated and self-reported control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

⁴ Die Studien wurden bereits veröffentlicht oder befinden sich im Prozess der Veröffentlichung.

4.2 Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung.

Studie 1. Hoppe, J. & Rau, R. (2017). Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung. Wie das Zielsystem an die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten angepasst werden kann. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61 (1), 18-30. DOI: 10.1026/0932-4089/a000230.

Zusammenfassung. Aktuelle Befragungen beschreiben Zielvereinbarungen als eine Ursache von Zeit- und Leistungsdruck und, in der Folge, für Stress. In der vorliegenden Studie wird untersucht, ob vorgegebene oder vereinbarte Leistungsziele mit negativen oder positiven Beanspruchungsfolgen in Beziehung stehen. An der Untersuchung nahmen 162 Beschäftigte einer deutschen Bank teil. Die Leistungsziele der Beschäftigten wurden in mindestens jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen festgelegt. Erfasst wurden die erlebte Beteiligung an der Zielsetzung (Vorgabe oder Vereinbarung), die Wahrscheinlichkeit, die eigenen Leistungsziele erreichen zu können (erlebte Realisierbarkeit), der erlebte Tätigkeitsspielraum sowie Angst und Engagement. Wir nehmen an, dass erlebte Beteiligung an der Zielsetzung mit der erlebten *Realisierbarkeit* des Leistungsziels und dem erlebten Tätigkeitsspielraum zusammenhängt - über die persönliche Beziehung zwischen Führenden und Geführten hinaus. Ferner erwarten wir, dass wahrgenommene Arbeitsmerkmale den Zusammenhang zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und Beanspruchungsfolgen vermitteln. Die Ergebnisse hierarchischer Regressionsanalysen und paralleler Mediationsmodelle unterstützen die aufgestellten Hypothesen. Die Erkenntnisse sollten bei der Implementierung des Führens durch Ziele in Unternehmen und insbesondere zur Einhaltung geltender gesetzlicher Standards berücksichtigt werden.

Schlüsselwörter: Zielvereinbarungen, Beteiligung an der Zielsetzung, Tätigkeitsspielraum, Angst, Engagement.

4.3 Empower, not impose!

Studie 2. Hoppe, J., Prokop, P. & Rau, R. (accepted). Empower, not impose! Preventing Academic Procrastination. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*.

Abstract. In the frame of the goal setting process between supervisor and student while writing a thesis, it is hypothesized that mutually set goals (participation) and writing down the results of the meeting (recording) can prevent procrastination and increase engagement of the student. With a questionnaire relating to the latest written thesis ($n = 97$, academic sample) the effects of goal setting characteristics (recording, participation) and task characteristics (ambiguity, control) on engagement and procrastination were examined. Results of a multiple mediation model indicate that recording indirectly influences engagement and procrastination through its effect on ambiguity. Moreover, participation indirectly influences engagement through its effect on control. It is concluded that goal setting characteristics and task characteristics can affect student's procrastination. Thus, the present research provides criteria for how supervisors can prevent students from procrastinating.

Keywords: academic procrastination; goal setting; participation; control; ambiguity.

4.4 Performance goals and mental strain.

Studie 3. Hoppe, J. & Rau, R. (submitted for publication). Performance goals and mental strain. Relationships between goal source, expert-rated and self-reported control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Abstract. The principles of performance goals based on Locke and Latham's goal setting theory are widely-used and very popular in company practice. There is a massive body of research on goals and performance, though only a limited number of research on goals and mental strain. In this study, specific performance goals are differentiated from specific self-set goals regarding implication for work design. Specific performance goals should decrease control, especially in jobs that provide requirements for own decisions. Thus, imposed performance goals should also be negatively related to work engagement and positively related to vital exhaustion. We hypothesize that there are differences in self-reported control, work engagement and vital exhaustion based on *expert-rated control* and *goal source*. Participants were 275 employees of a bank and a public service provider. Vital exhaustion and work engagement were examined by questionnaire. The control the job provides was objectively rated by experts. The perception of control as well as the goal source (imposed versus participatively set) was measured with self-reports. Results of factorial variance analyses support most of the assumptions. Imposition of performance goals without adaptation to individual performance requisites of employees is related to negative mental strain.

Keywords: goal setting; objectives; participation; control; vital exhaustion.

4.5 Zusammenfassung

In den ersten beiden Studien wurden drei der vier Komponenten des *Zielart-Kernmerkmal-Schemas* (vgl. Abbildung 5) aufgegriffen. In der ersten Studie steht die Schwierigkeit (operationalisiert durch *Realisierbarkeit*) und die Spezifität des *Leistungsziels* (operationalisiert durch *Kontrolle*) im Vordergrund. In der zweiten Studie liegt der Fokus auf einer Differenzierung zwischen spezifischen *Handlungs-* und *Leistungszielen*. Entsprechend werden hier *Ambiguität* (spezifisches *Handlungsziel*) und, wie auch schon in der ersten Studie, *Kontrolle* (spezifisches *Leistungsziel*) erfasst. In der ersten Studie werden als Beanspruchungsfolgen *Engagement* und *Angst* erfasst, in der zweiten Studie *Engagement* und *Prokrastination*. Da die Ergebnisse der ersten beiden Studien jeweils Teilaspekte des *Zielart-Kernmerkmal-Schemas* beschreiben, lassen sie sich in eine gemeinsame Darstellung integrieren (Abbildung 6).

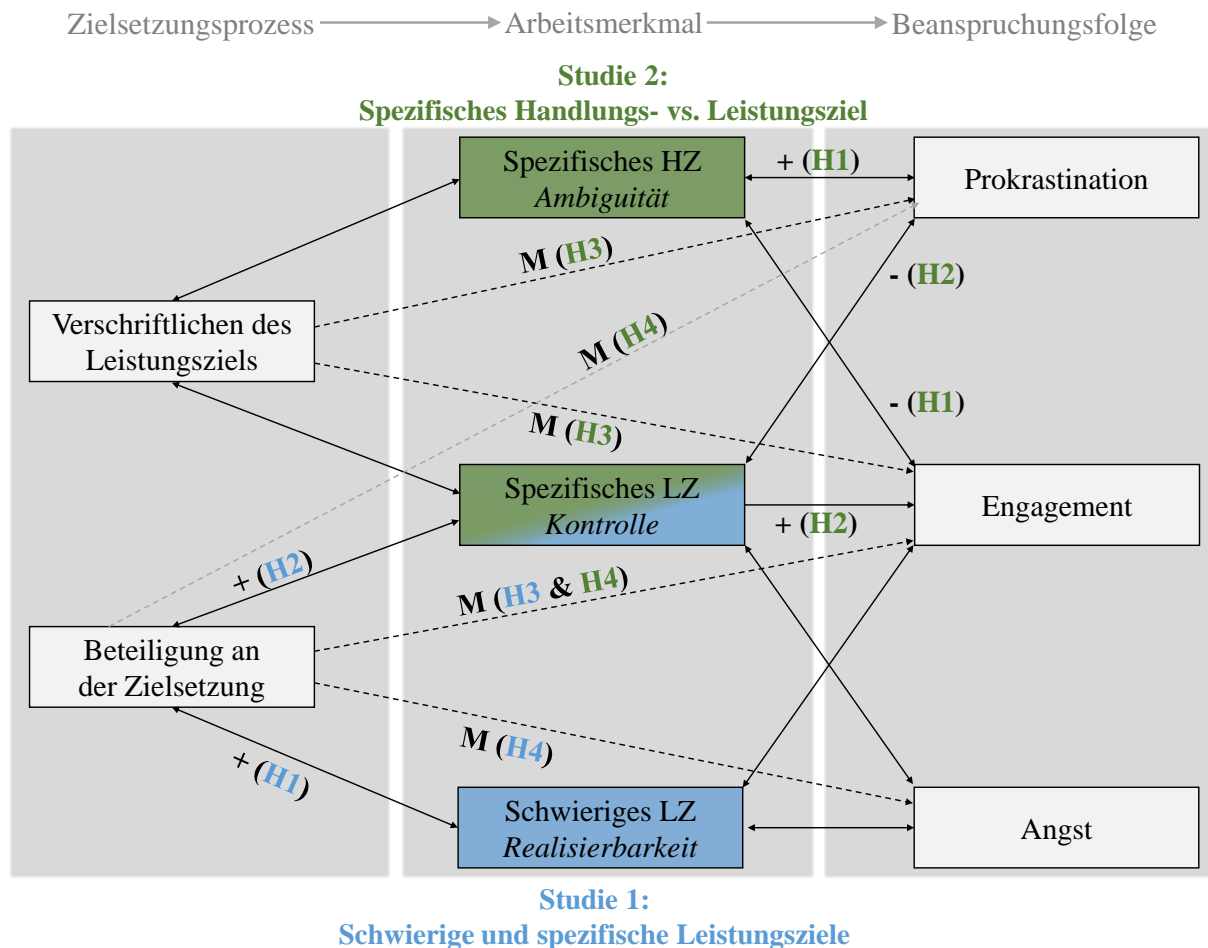


Abbildung 6. Integration der Hypothesen von Studie 1 und 2.

M = steht für die Berechnung einer Mediation, +/- = erwarteter positiver/negativer Zusammenhang

In der dritten Studie wurden Hinweise für Wechselwirkung von *Beteiligung an der Zielsetzung* und objektiv gegebenem *Tätigkeitsspielraum* hinsichtlich der erlebten *Kontrolle* und Beanspruchungsfolgen gefunden. Es konnte gezeigt werden, dass insbesondere in Tätigkeiten, die einen objektiv hohen *Tätigkeitsspielraum* bieten (wie das z.B. bei Führungskräften der Fall sein sollte) die Vorgabe von *Leistungszielen* mit einer geringen erlebten *Kontrolle* und Fehlbeanspruchungen in Verbindung steht.

Eine Übersicht über die *Fragestellungen*, *Teilfragestellungen* und *Hypothesen* befindet sich in Tabelle 9 (Anhang).

5. Diskussion

Im Folgenden sollen die Ergebnisse im Zusammenhang zur Ausgangsfrage - *Wie kann Führen durch Ziele gesundheitserhaltend und lernförderlich gestaltet werden?* - beleuchtet werden. Um die Frage zu beantworten, wurden Kriterien einer gesundheitserhaltenden und lernförderlichen Gestaltung des Führens durch Ziele abgeleitet und empirisch abgesichert.

5.1 Ableitung der Kriterien

Zielart-Kernmerkmal-Schema. Eine Unterscheidung zwischen *Handlungs-* und *Leistungszielen* sowie daraus resultierende Implikationen wurden bereits von verschiedenen Personen beschrieben (siehe z.B. Bungard & Kohnke, 2002; Frese & Zapf, 1994; Hacker, 2009; Kleinbeck, 2010; Laurence et al., 2016). Diese Differenzierung wurde aufgegriffen und auf die Kernmerkmale der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) übertragen. Eine Darstellung erfolgte in Form des *Zielart-Kernmerkmal-Schemas*. Zudem wurden angenommene Auswirkungen für Zielsetzungsprozesse in der Praxis beschrieben. Demnach sind spezifische und anspruchsvolle *Handlungsziele* mit positiven Beanspruchungsfolgen assoziiert. Aus den Unternehmenszielen abgeleitete spezifische und hohe *Leistungsziele* indes, führen nicht per se zu den antizipierten positiven Effekten. Im Gegenteil stehen sie im Verdacht, die Gesundheit der Beschäftigten zu beeinträchtigen und somit langfristig schädlich zu sein. Das Setzen hoher und spezifischer Leistungsvorgaben, ohne die Berücksichtigung der individuellen Leistungsvoraussetzungen, kann als ein Grund dafür angesehen werden, dass Zielvereinbarungen in der Praxis scheitern. Beschrieben wurde, dass eine Anpassung der *Leistungsziele* durch eine Beteiligung der Beschäftigten an der Zielsetzung erfolgen kann.

Beteiligung an der Zielsetzung. Beschäftigte können in zweierlei Hinsicht an der Zielsetzung beteiligt werden. Eine Anpassung des *Leistungsziels* an die individuellen Leistungsvoraussetzungen kann bezüglich der Schwierigkeit (1) und Spezifität (2) erfolgen.

- (1) Um Beschäftigte durch das Festlegen von *Leistungszielen* nicht zu über- oder unterfordern, ist einerseits Wissen über Anforderungen der Tätigkeit und andererseits Wissen über die Leistungsvoraussetzungen (Kenntnisse, Erfahrungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) der Beschäftigten notwendig. Es ist nicht ausgeschlossen, dass Führungskräfte aufgrund der Kenntnisse über eine bestimmte Person und der an die Person gestellten Anforderungen, die zu erbringende Leistungsmenge und -qualität, adäquat bestimmen können. So sollten

Führungskräfte grundsätzlich wissen, welche Leistung Beschäftigte erbringen sollen (welche Anforderungen an sie gestellt werden) und welche Leistung sie von den Beschäftigten erwarten können. Eine langjährige Arbeitsbeziehung und Erfahrungen hinsichtlich der Festlegungen von *Leistungszielen* auf Seiten der Führungskraft, aber auch auf Seiten der Beschäftigten, ist sicherlich von Vorteil. Mit zunehmender Qualifikation der Beschäftigten, Komplexität der Aufträge und Veränderung der Arbeitsbedingungen wird die angemessene Einschätzung der Höhe des *Leistungsziels* durch die Führungskraft jedoch immer unwahrscheinlicher. Zudem beruhen die Überlegungen darauf, dass der Führungskraft zugesprochen wird, dass sie die Höhe des *Leistungsziels* frei bestimmen darf. Wenn *Leistungsziele* aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, ist eine Anpassung der *Leistungsziele* an die Leistungsvoraussetzungen ausgeschlossen. Häufig orientieren sich Unternehmen mit zielorientierter Steuerung an *Shareholdern* und deren Renditeerwartung (Kratzer & Dunkel, 2013). Bei bereits feststehenden *Leistungszielen* müssen sich die Menschen folglich den Arbeitsbedingungen anpassen. Dies können sie tun, in dem sie ihre Arbeit intensivieren (sie arbeiten in der gleichen Zeit mehr) oder extensivieren (sie arbeiten länger). Auch möglich ist seitens der Arbeitgeber eine angepasste Personalauswahl (Beschäftigte werden durch leistungsfähigere Personen ersetzt) oder Personalentwicklung (Teile der Leistungsvoraussetzungen werden verbessert). Wobei fraglich bleibt, ob die Einstellung von leistungsfähigeren Mitarbeitern oder deren Entwicklung nicht zu einem "mitwachsen" der an die Beschäftigten gestellten *Leistungsziele* führt und sich die Problematik des zu hohen Ziels damit selbst erhält. Würden alternativ *Leistungsziele* so gesetzt, dass sie lernförderlich sind, könnten die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten durch *beständiges Lernen bei der Arbeit* verbessert werden. Wenn *Leistungsziele* a priori feststehen, dann kann die Führungskraft ihre Qualifikation nur dazu einsetzen, dafür zu sorgen, dass Beschäftigte die *Leistungsziele* akzeptieren. Durch eine Beteiligung der Beschäftigten an der Festlegung der *Leistungsziele* können Beschäftigte selbst, als Experten für ihren Beruf, Kenntnisse über Anforderungen ihrer Tätigkeit, aber vor allem auch ihre eigenen Stärken und Schwächen hinsichtlich dieser Anforderungen einbringen. Damit können Beschäftigte helfen, bezüglich der Schwierigkeit ein optimales *Leistungsziel* festzulegen, welches anspruchsvoll ist, aber nicht *überfordert*.

- (2) Spezifische Leistungsziele sind dann zielführend, wenn sie ermöglichen, dass Beschäftigte aus ihnen spezifische *Handlungsziele*, im besten Fall in Form von Teilzielketten oder Plänen (Earley, Connolly & Ekegren, 1989), ableiten können. Damit würden spezifische *Leistungsziele* im Sinne des *Management by Objectives* von Drucker (1954) eine Orientierung

über die zu erbringenden Leistungen erlauben und die Regulation auf das Ziel hin erleichtern. Eine Vielzahl von Studien bestätigen den positiven Effekt von spezifischen *Handlungszielen* auf Leistung (Klein et al., 1990; Locke et al., 1989). *Handlungsziele* sind dann spezifisch, wenn Beschäftigte wissen, unter welchen Bedingungen, welche Maßnahmen für ein zielführendes Verhalten erforderlich werden (Hacker & Sachse, 2014). Indes birgt das Setzen spezifischer *Leistungsziele*, vor allem, wenn sie aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden, die Gefahr, als Werkzeug *herrschaftlicher Kontrolle* erlebt zu werden (Drucker, 1954). Wichtig ist, dass Beschäftigten die Möglichkeit gewährt wird, eigenständige Ziele für ihre Arbeit zu setzen. Genaue Vorgaben, etwa über die Arbeitsweise mit der ein *Leistungsziel* erbracht werden soll, können den erlebten *Tätigkeitsspielraum* eingrenzen. Deshalb müssen *Leistungsziele* so festgelegt werden, dass Beschäftigte wissen, wie sie wann unter Zuhilfenahme welcher Maßnahmen ihr Ziel erreichen können (sie verfügen über Handlungswissen) und gleichzeitig Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Art und Weise wie sie ihre Arbeit ausführen besitzen (sie erleben *Kontrolle*). Solch ein Weg wurde durch *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Verschriftlichung der Leistungsziele* beschrieben. Durch *Beteiligung an der Zielsetzung* erfolgt eine Balance zwischen sinnvollen und entlastenden Vorgaben und notwendigen Freiheitsgraden. Damit sichergestellt ist, dass *Leistungsziele* konkret formuliert werden, sollten *Leistungsziele* anschließend verschriftlicht werden.

5.2 Empirische Überprüfung der Kriterien

In den ersten beiden Studien werden Merkmale des Zielsetzungsprozesses, Arbeitsmerkmale und Beanspruchungsfolgen miteinander in Beziehung gesetzt. Dabei können vom Aufbau her zwei Schritte voneinander abgegrenzt werden. In einem ersten Schritt werden Zusammenhänge berechnet und in einem zweiten Schritt wird überprüft, inwiefern der Zusammenhang zwischen Merkmalen der Zielsetzung und Beanspruchungsfolgen durch Arbeitsmerkmale vermittelt wird (für eine differenzierte Darstellung, siehe Anhang C).

Ergebnisse. *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Verschriftlichung der festgelegten Leistungsziele* hängen in der erwarteten Richtung mit Arbeitsmerkmalen zusammen. Es konnte gezeigt werden, dass *Beteiligung an der Zielsetzung* im Zusammenhang steht mit dem Erleben von *Realisierbarkeit* der *Leistungsziele* (Studie 1) und der erlebten *Kontrolle* (Studie 1-3). Zudem konnte ein Zusammenhang zwischen dem *Verschriftlichen der festgelegten Leistungsziele*

und Ambiguität gefunden werden (Studie 2). Über diese bivariaten Zusammenhänge hinaus, wurden Hinweise dafür gefunden, dass Merkmale des Zielsetzungsprozesses, vermittelt durch Tätigkeitsmerkmale, mit Beanspruchungsfolgen assoziiert sind. So wurde der Zusammenhang zwischen *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Engagement durch Kontrolle* (Studie 1-2) und der Zusammenhang zwischen *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Angst durch Realisierbarkeit* vermittelt (Studie 1). In Studie 2 konnte außerdem gezeigt werden, dass der Zusammenhang zwischen *Verschriftlichung der Leistungsziele* und *Prokrastination* sowie *Engagement durch Ambiguität* vermittelt wird. In Studie 3 konnte zudem gezeigt werden, dass vorgegebene *Leistungsziele*, besonders bei Beschäftigten mit hohem *objektiven Tätigkeitsspielraum*, mit geringer *Kontrolle* und hoher *vitale Erschöpfung* zusammenhängen.

Zusammenfassung. Die Ergebnisse unterstreichen den möglichen Nutzen bei guter, aber auch den möglichen Schaden bei falscher Anwendung des *Führens durch Ziele*. Hohe *Leistungsziele* bergen die Gefahr, Beschäftigte zu über- oder unterfordern, weshalb eine *Beteiligung an der Zielsetzung* notwendig wird. Vorgegebene, spezifische *Leistungsziele* können nicht per se Ambiguität reduzieren, sondern bergen vielmehr die Gefahr, dass Beschäftigte ein geringes Ausmaß an *Kontrolle* erleben. Geringe Ambiguität indes lässt sich erreichen, indem die festgelegten *Leistungsziele* verschriftlicht werden. Insgesamt unterstützen die Ergebnisse die im *Zielart-Kernmerkmal-Schema* beschriebenen Implikationen.

5.3 Einschränkungen

Einschränkungen die die einzelnen Studien betreffen, wurden bereits diskutiert. An dieser Stelle soll daher auf globalere Einschränkungen eingegangen werden.

Vergleichbarkeit der Stichproben. Die Daten in dieser Arbeit stammen von Erwerbstätigen (Studien 1 und 3) und Studierenden (Studie 2). Annahmen über Arbeitsmerkmale und Prozesse wurden gleichermaßen auf beide Stichproben übertragen. Das wirft die generelle Frage auf, ob bezüglich erlebter Arbeitsmerkmale und den dahinterliegenden Prozessen, ein Vergleich von Erwerbsarbeit und Studium zulässig ist. So ist denkbar, dass sich gefundene Zusammenhänge aus Studie 1 nur bei Erwerbstätigen und gefundene Zusammenhänge aus Studie 2 nur bei Studierenden zeigen. Für eine Vergleichbarkeit spricht, dass hinsichtlich der psychischen Regulation von Tätigkeiten allgemeinspsychologische Prozesse gelten. Einige Beispiele zeigen, dass die theoretischen Annahmen auch auf den studentischen Kontext übertragbar

sind (etwa bei Hacker & Loebmann, 1990). Der Betreuungsprozess beim Schreiben einer Abschlussarbeit ist zudem vergleichbar mit dem Zielsetzungsprozess bei einer Erwerbstätigen Stichprobe, da auch hier ein abgeschlossener Zyklus mit anschließender Leistungsbewertung besteht. Da sich zeigt, dass während des Studiums jeder fünfte Studierende die Diagnose einer psychischen Erkrankung erhält (Techniker Krankenkasse, 2015), besteht, unabhängig davon ob ein Vergleich zulässig ist, die Notwendigkeit des präventiven Gestaltens von Arbeitsbedingungen auch bei Studierenden.

Realisierbarkeit. Das Konzept der *Realisierbarkeit* des *Leistungsziels* basiert auf Überlegungen und Operationalisierungen der Arbeitsgruppe um Prof. Rau. Durch *Realisierbarkeit* sollte eine Einschätzung der Höhe des *Leistungsziels* in Relation zu den eigenen Leistungsvoraussetzungen erfasst werden. Durch die Frage „wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ihr Ziel erreichen können“ wird also das individuelle Bezugsmaß der Schwierigkeit ermittelt (vgl. Kleinbeck, 2010). Da Beschäftigte die Höhe nicht objektiv, sondern im Verhältnis zu ihren eigenen Leistungsvoraussetzungen angeben werden, ist die Erfassung einer objektiven Höhe des *Leistungsziels* am besten durch Außenkriterien ermittelbar. Eine Erfassung von Außenkriterien als objektives Maß der Leistungshöhe (z.B. die Erfassung von zu erreichenden Kennzahlen) könnte helfen gesetzlich oder tarifliche Bestimmung für maximal zulässige Obergrenzen von Leistungsmengen und -qualität zu bestimmen. Ansätze hierzu finden sich auch bei Hacker, Debitz, Metz und Stab (2007) und Pritchard et al. (1993).

Statistische Artefakte. Einige Items zur Messung der Konstrukte *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Kontrolle* überschneiden sich inhaltlich. Es ist nicht ausgeschlossen, dass etwa Item 11 des FIT („An Entscheidungen meines Vorgesetzten kann ich mitwirken“) auch als *Beteiligung an der Zielsetzung* verstanden wird. Es ist denkbar, dass hierdurch der Zusammenhang überschätzt wird. Deshalb wurde das oben genannte FIT-Item aus den Analysen ausgeschlossen. Zudem wurde hinsichtlich der anderen Items darauf geachtet, beide Skalen über die Instruktion klar voneinander zu trennen. In der zweiten Studie wurde anstelle des FIT die Skala *method control* des WDQ verwendet. Diese Skala bezieht sich ausschließlich auf Freiheitsgrade hinsichtlich der Arbeitsweise und beinhaltet keine Items die sich inhaltlich mit *Beteiligung an der Zielsetzung* überschneiden. Auch mit der WDQ-Skala wurden vergleichbare Zusammenhänge gefunden, was dafürspricht, dass einem möglichen statistischen Artefakt vorgebeugt werden konnte.

5.4 Ausblick

Erfassung weiterer Variablen. Mit der Schwierigkeit und Spezifität des Leistungs- bzw. *Handlungsziels* wurden die grundlegenden Annahmen der Zielsetzungstheorie aufgegriffen. Das ist einerseits eine Stärke, da so Ansatzpunkte beschrieben wurden, die nahezu auf alle Zielsetzungen zutreffen. Der Fokus auf diese Aspekte legt aber andererseits nahe, dass es eine Vielzahl von Variablen gibt, die nicht beachtet wurden. Variablen von denen bekannt ist, dass sie den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung beeinflussen, wurden im *High Performance Cycle* (Latham, Locke & Fassina, 2005) beschrieben. In Anlehnung an diesen sollten die dort beschriebenen Faktoren, hinsichtlich möglicher Beeinträchtigungen der Gesundheit, ebenfalls berücksichtigt werden. In Bezug zur *Beteiligung an der Zielsetzung* ist das Konzept der prozeduralen Fairness interessant, da sich prozedurale Fairness als Mediator zwischen transformationaler Führung und psychischer Belastung gezeigt hat (Holstad et al., 2013). Es wird vermutet, dass prozedurale Fairness erlebt wird, wenn Beschäftigte an der Zielsetzung beteiligt werden. Auch ist relevant, ob es systematische Effekte von individuellen Eigenschaften gibt, die sich auf den Zielsetzungsprozess auswirken. Hinsichtlich erlebter Ambiguität und dem Zusammenhang mit Beanspruchungsfolgen ist zum Beispiel das Persönlichkeitsmerkmal *Unsicherheitstoleranz* (Buhr & Dugas, 2002; Gerlach, Andor & Patzelt, 2008) relevant.

Dosis-Wirkungsrelation. Zwar deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine *Beteiligung an der Zielsetzung* notwendig ist, jedoch bleibt offen, wie viel *Beteiligung an der Zielsetzung* notwendig ist, damit die Leistungsvoraussetzungen hinreichend berücksichtigt werden. So könnten Unternehmen argumentieren, dass sie ihre Beschäftigten beteiligen, obwohl die Beschäftigten beispielsweise hinsichtlich der Leistungshöhe nur eine Auswahl zwischen „zu hohen“ oder „viel zu hohen“ *Leistungszielen* erhalten. Dies würde auch einer Art Anpassung entsprechen, denn „zu hoch“ ist angepasster als „viel zu hoch“. Das Wort „zu“ in beiden Ausdrücken beschreibt zwar, dass die *Leistungsziele* nicht den Leistungsvoraussetzungen angepasst worden sind. Die Frage, ab welchem Grad der *Beteiligung an der Zielsetzung* die Leistungsvoraussetzungen wirklich hinreichend berücksichtigt worden sind, bleibt dennoch offen.

Too much of a good thing? Neben der Frage, ab wann *genug Beteiligung an der Zielsetzung* erfolgt ist, scheint die Frage zunächst legitim, ob es auch *zu viel Beteiligung an der Zielsetzung* geben kann. Harris und Kacmar (2006) etwa weisen auf den *kurvilinearen* Zusammenhang von Leader-Member-Exchange und Stress hin. Wenn der *Beteiligungsprozess* als

problemlöseorientierte Verhandlungssituation zwischen Führungskräften und Beschäftigten betrachtet wird, so sollte *Beteiligung an der Zielsetzung* in einer hohen Ausprägung nicht schädlich sein. Ein Modell, das eine solche Verhandlungssituation beschreibt, ist das *Dual Concern-Modell* (siehe Abbildung 7, Anhang D) von Pruitt und Kim (2003). Demnach können in einer Verhandlung zwischen zwei Parteien, beide Seiten langfristig am meisten profitieren, wenn sie versuchen, sowohl das eigene, wie auch das Interesse der anderen Parteien zu wahren. Wenn eine Partei nur für die eigenen Interessen, nicht aber für die Interessen der anderen Partei einsteht, dann führt dies langfristig zu Konflikten. Sollten beide Interessen nur zum Teil erfüllt werden, handelt es sich gemäß dem Modell um einen *Kompromiss*, welcher langfristig nicht erfolgreich sein kann. Nur wenn bei Parteien die Interessen für die eigene und die andere Person wahren, kann ein Konsens erreicht werden. Übertragen auf *Beteiligung an der Zielsetzung* bedeutet dies, dass Beschäftigte und Führungskräfte nicht um die Leistungshöhe feilschen sollten (Kompromiss), sondern ein *Leistungsziel* ermitteln sollten, welches beiden Parteien Gewinn bringt (Konsens). Bei einer *Beteiligung an der Zielsetzung* sollte das Ziel nicht sein, dass sich die eine oder andere Partei durchsetzt (plakatativ gesagt: möglichst viel Ertrag versus möglichst wenig Einsatz), sondern, dass im Konsens ein optimales *Leistungsziel* für Beschäftigte und das Unternehmen festgelegt wird. Da sich Leistung und Gesundheit im Sinne eines Nicht-Nullsummenspiels bedingen, können gesundheitserhaltende und lernförderliche *Leistungsziele* nur im Konsens festgelegt werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das *Partizipative Produktionsmanagement* von Pritchard et al. (1993).

Pseudo-Vereinbarungen. Als *Pseudo-Vereinbarungen* werden Zielvereinbarungen beschrieben, die dem Zielnehmer einen partizipativen Charakter vermitteln, obschon *Leistungsziele* bereits vor der angeblichen Vereinbarung feststehen (Putz & Lehner, 2002). Es wird angenommen, dass mit *Pseudo-Vereinbarungen* besondere Probleme einhergehen. Im Fall von nicht erreichten, weil z.B. nicht realistischen, pseudo-partizipativ festgelegten Zielen wird der Misserfolg auf das eigene Handeln und nicht auf die a priori unrealistischen Ziele attribuiert. Denkbar ist, dass Führungskräfte mitbestimmen lassen wollen (weil sie z.B. um ein gutes Arbeitsklima besorgt sind), aber nicht können, weil sich an die Vorgaben „von oben“ halten müssen (vgl. Korek et al., 2015). Die Abgrenzung von „wahren“ und „pseudo“ Vereinbarungen konnte durch das vorliegende Design nicht hinreichend erfolgen. Denkbar wäre Führungskräfte zu befragen, inwiefern sie die Möglichkeit bekommen, Beschäftigte an der Zielsetzung zu beteiligen. Dies könnte mit der erlebten Beteiligung verglichen werden.

Leistungsbewertungen. Während in dieser Arbeit der Fokus auf Zielableitung und Zielrealisierung lag, wurde die Zielerreichungskontrolle mit Leistungsbewertungen (vgl. Gebert, 1995) nicht berücksichtigt. Wie Sprenger (2002) argumentiert, sind Zielsetzungssysteme nur ganzheitlich, also auch im Hinblick auf Anreizsysteme hin, zu bewerten. Konsequenzen bei Zielerreichung oder Zielverfehlung sind also auch essentielle Bestandteile einer Bewertung des Führens durch Ziele. Hinweise hierzu finden sich z.B. bei Mustapha (2015).

Teamziele. In dieser Arbeit wurden nur individuelle Ziele berücksichtigt, die Gruppenebene blieb damit außen vor. Zielvereinbarungen auf Gruppenebene spielen jedoch eine große Rolle in der Praxis (Antoni, 2005; Erke & Bungard, 2006; Wegge, 2004). Geklärt werden sollte beispielsweise der Zusammenhang zwischen Gruppenbezogener Leistungsvergütung und Beanspruchungsfolgen.

Kennzahlen. Zielsysteme werden häufig über Kennzahlen reguliert, also durch quantifizierte *Leistungsziele* bestimmt. Diese haben den Vorteil, dass erbrachte Leistung gut mit der zu erbringenden Leistung verglichen und folglich die Leistung gut mit Vergütung koppelbar ist (Bungard & Kohnke, 2002). In dieser Arbeit wurden quantitative und qualitative *Leistungsziele* nicht voneinander getrennt erfasst. In der Literatur wird beschrieben, dass quantitative *Leistungsziele* in Form von Kennzahlen mit speziellen Problemen einhergehen (Sprenger, 2002; Voß, Handrich & Koch-Falkenberg, 2013). Wenn Arbeitsleistung hinsichtlich Kennzahlen bewertet wird, dann müssen sie möglichst vollständig alle Anforderungen abdecken. Dies ist häufig nicht der Fall und es ist anzunehmen, dass Mitarbeiter dem Unternehmen ein viel breiteres Leistungsspektrum zur Verfügung stellen, als sich über ein quantitatives Zielsystem abbilden lässt (Sprenger, 2002). Voß et al. (2013) kritisieren, dass eine kennzahlenbasierte Bewertung der Führungsarbeit, Kernkomponenten wie Kommunikation, Kooperation und Delegation von Aufgaben vernachlässigt, da diese Anforderungen häufig von den Organisationen nicht als Arbeitsleistung zugeschrieben werden. Generell besteht gemäß Bungard und Kohnke (2002) das Problem, qualitative Ziele nicht hinreichend präzise und spezifisch erfassen zu können. Wenn es nicht gelingt, qualitative Ziele präzise und spezifisch zu formulieren, werden vor allem die leichter zu spezifizierenden, quantitativen Ziele verfolgt. Eine detaillierte Erfassung die Kennzahlensysteme scheint für zukünftige Forschung sinnvoll.

Design. Wenn auch die vorliegende Studie Hinweise gibt, dass eine *Beteiligung an der Zielsetzung* mit Beanspruchungsfolgen assoziiert ist, sind kausale Wirkrichtungen durch das

Design schlussendlich nicht geklärt. Die Überprüfung von Kausalität ist durch Längsschnittstudien möglich (Duckworth, Tsukayama & May, 2010). Denkbar ist ebenso eine experimentelle Feldstudie, bei der die Intervention in einer systematischen Variation der *Beteiligung an der Zielsetzung* besteht.

5.5 Implikationen

Die Erweiterung des SMART-Konzepts. Das *SMART*-Konzept ist sehr beliebt und allgemein akzeptiert (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Der Begriff *SMART* ist ein Akronym und steht (nach der gängigsten Interpretation) für *specific, measurable, assignable, realistic* sowie *time-related*. Ein eindeutiger Urheber ist nicht ermittelbar, da die meisten Autoren die sich auf das Konzept beziehen, ihre zugrundeliegende Quelle entweder nicht nennen oder auf die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham verweisen (z.B. Moskaliuk, 2015). Das Konzept geht scheinbar auf Doran (1981) zurück, einem Unternehmensberater, der das Konzept in einem kurzen Essay beschreibt. Der Titel des Essays lautet „There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives“. Doran (1981, S. 35) versteht unter *goal* „unique executive beliefs and philosophies“ (wie zum Beispiel, stets ehrlich, moralisch integer und fair zu sein) und unter *objectives* „quantitative support and expression to management's beliefs“ (wie zum Beispiel, bis zu einem bestimmten Datum ein bestimmtes System einführen, das dann einen bestimmten Geldbetrag einsparen kann). Damit sind *objectives*, wie auch schon bei Drucker (1954) als *Leistungsziele* zu verstehen. Tatsächlich bezieht sich Dorans (1981) SMART-Konzept also auf *objectives (Leistungsziele)*. Übertragen auf die Erkenntnisse dieser Arbeit, lassen sich folgende Implikationen ableiten. Sofern die SMART-Technik eingesetzt wird, um sich selbst Zielstellungen zu formulieren, kann es eine sehr nützliche Strategie sein, weil Erkenntnisse aus der psychologischen Zielforschung berücksichtigt werden (ergänzt werden könnte, dass SMARTe Ziel zusätzlich auch *anspruchsvoll* sein sollten). Sofern, die SMART-Technik jedoch eingesetzt wird, um für eine andere oder mit einer anderen Person Ziele festzulegen, sollte beachtet werden, dass Zielnehmer an der Festlegung beteiligt werden müssen.

Den Fokus auf Verhältnisprävention legen. Die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass eine Beteiligung der Beschäftigten an der Zielsetzung für eine gesundheitserhaltende und lernförderliche Gestaltung des Führens durch Ziele notwendig ist. *Beteiligung an der Zielsetzung* wird von der Führungskraft umgesetzt, ist aber ursächlich durch die Organisation bedingt. Um die Voraussetzung einer Umsetzung von *Beteiligung an der Zielsetzung* in die Praxis zu

ermöglichen, sind organisationale Veränderungen notwendig. Beispielweise könnte das Führen durch Ziele nicht *planungsorientiert* (Unternehmenssteuerung mit detaillierter Ressourcenplanung und -kontrolle), sondern *personenorientiert* (im Vordergrund stehen Lern- und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter) angewandt werden (Putz & Lehner, 2002). Obwohl die Qualifikation von Führungskräften (und Beschäftigten) Teil von Gestaltungsmaßnahmen sein sollten, so muss doch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation als vorrangliches Ziel angestrebt werden (Hacker & Sachse, 2014). Eine Führungskraft die ihre Beschäftigten an der Zielsetzung beteiligen möchte, selbst aber genau vorgegeben bekommt, welche Ziele sie an ihre Beschäftigten weitergeben soll, kann auch nicht beteiligen. Bedingung ist also mindestens, dass Führungskräfte über Spielräume hinsichtlich des Setzens der *Leistungsziele* ihrer Beschäftigten verfügen (Korek et al., 2015).

Die Forschung zu Zielen diversifizieren. Eine Implikation dieser Arbeit sollte sein, dass sich die Forschung zu *Leistungszielen* oder zu Zielen im Allgemeinen, nicht nur mit Leistung, sondern auch mit Gesundheit als abhängiger Variable befassen muss. Warum der Fokus so sehr auf der Leistung liegt ist nicht klar. Eine Deutungsmöglichkeit ist, dass die Forschung zu *Leistungszielen* tief verankert ist, in unserem Wirtschaftsmodell und es schlichtweg alternativlos zielführend scheint, Leistung als *die entscheidende* Variable zu begreifen. So positioniert sich Locke (2003) beispielweise in einem Essay für das *Ayn Rand* Institute klar in seiner wirtschaftspolitischen Haltung. Gemäß Locke (2003) sei nur der Kapitalismus, den er als „system of true social justice where people are free to produce and keep what they earn“ in der Lage, weltweiten Wohlstand für alle Menschen zu generieren. Forschung zu Arbeit und Leistung kann demnach nicht losgelöst von Gesellschaft und Markt betrachtet werden. Arbeit ist eine ökonomische Kategorie (Hacker & Sachse, 2014) und damit abhängig von in unserer Gesellschaft vorherrschenden Vorstellungen über die Verteilung von Ressourcen und deren Nutzung. Es gibt Konzepte und Theorien die Leistungssteigerungen auf Kosten von Gesundheit in Kauf nehmen oder zumindest einen Zusammenhang negieren. Von verschiedenen Autoren wird beschrieben, dass etwa moderne Führungsformen (Kratzer & Dunkel, 2013) oder gesetzliche Regulierungen (Boewe, 2016) dabei helfen, dass Unternehmen sich auf Kosten der Gesundheit der Beschäftigten bereichern können. Ein Beispiel sind etwa *stretch goals*, implementiert bei *Goldman Sachs*, deren Nutzen von Kerr und Landauer (2004, S. 134) beschrieben wird:

“Specifying levels of performance that were wildly beyond what was currently being achieved required people to ‘think outside the box’, with the result that they improved performance by a magnitude they had never thought possible”

Wenn in Forschung zu Zielsystemen der Fokus lediglich auf Leistung gelegt und die Gesundheit außer Acht gelassen wird, kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine nicht diversifizierte Forschung, die Ausbeutung von Menschen begünstigt.

Fazit. *Beteiligung an der Zielsetzung* ist Merkmal einer gesundheitserhaltenden und lernförderlichen Arbeitsgestaltung und entspricht Forderungen des Arbeitsschutzgesetzes nach Prävention. Im Hinblick auf den demografischen Wandel kann *Beteiligung an der Zielsetzung* helfen, Arbeit altersgerecht zu gestalten. Die Erkenntnisse sollten folglich in Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen berücksichtigt werden. Arbeit human oder dem „menschengerecht“ zu gestalten, heißt, die Arbeit an den Menschen anzupassen (und nicht anders herum). Die vorliegende Dissertation beschreibt, auf welchem Wege dies gelingen kann und ist daher ein Beitrag zur Humanisierung von Arbeit.

6. Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 309-335). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ackerman, D. S. & Gross, B. L. (2005). My Instructor Made Me Do It. Task Characteristics of Procrastination. *Journal of Marketing Education*, 27 (1), 5-13.
- Ahlers, E. (2011). *Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Ergebnisse der PARGEMA/WSI Betriebsrätebefragung 2008/09*, Hans-Böckler-Stiftung. WSI-Diskussionspapier: 175. Zugriff am 30.01.2017. Verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_disp_175.pdf
- Andreou, C. (2007). Environmental Preservation and Second-Order Procrastination. *Philosophy & Public Affairs*, 35 (3), 233-248.
- Antoni, C. (2005). Management by objectives - An effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (2), 174-184.
- Appels, A., Höppener, P. & Mulder, P. (1987). A questionnaire to assess premonitory symptoms of myocardial infarction. *International Journal of Cardiology*, 17 (1), 15-24.
- Bahamondes Pavez, C. (2012). *Zielorientierte Führungssysteme. Eine empirische Analyse über zielbezogene Merkmale und ihre Zusammenhänge zu Arbeitssituation und Befinden*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde. Freiburg i. Br.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269.
- Bjelland, I., Dahl, A. A., Haug, T. T. & Neckelmann, D. (2002). The validity of the Hospital Anxiety and Depression Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 52 (2), 69-77.
- Blunt, A. K. & Pychyl, T. A. (2000). Task aversiveness and procrastination: a multi-dimensional approach to task aversiveness across stages of personal projects. *Personality and Individual Differences*, 28 (1), 153-167.
- Boewe, J. (2016). *Arbeiten 4.0. Agenda-Building für eine neue Flexibilisierungsoffensive. Standpunkte (Rosa-Luxemburg-Stiftung)*, 38.
- Bonde, J. P. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65 (7), 438-445.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), 191-202.
- Brown, M. & Benson, J. (2005). Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group & Organization Management*, 30 (1), 99-124.

- Buhr, K. & Dugas, M. (2002). The intolerance of uncertainty scale: psychometric properties of the English version. *Behaviour Research and Therapy*, 40 (8), 931-945.
- Bungard, W. (2002). Zielvereinbarungen. Renaissance eines "alten" Führungskonzepts auf Gruppen- und Organisationsebene. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene* (2. Aufl., S. 17-35). Wiesbaden: Gabler.
- Bungard, W. & Kohnke, O. (Hrsg.). (2002). *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Caplan, R. D. (1971). *Organizational stress and individual strain. A social-psychological study of risk factors in coronary heart disease among administrators, engineers, and scientists*. Dissertation. Michigan: Research Center for Group Dynamics.
- Carlson, K. D. & Wu, J. (2012). The Illusion of Statistical Control. Control Variable Practice in Management Research. *Organizational Research Methods*, 15 (3), 413-435.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen - Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BAR-MER GEK* (1. Aufl., S. 228-253). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Chidester, T. R. & Grigsby, W. C. (1984). A Meta-Analysis of the Goal Setting-Performance Literature. *Academy of Management Proceedings* (1), 202-206.
- Coates, G. (1994). Performance appraisal as icon: Oscar-winning performance or dressing to impress? *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 167-191.
- Conti, R. (2000). Competing demands and complimentary motives: Procrastination on intrinsically and extrinsically motivated summer projects. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15 (5), 47-59.
- DeFrank, R. S. & Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Perspectives*, 12 (3), 55-66.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. de, Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001). Burn-out and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (4), 279-286.
- DGPs. (2016). *Empfehlungen des Vorstands der Deutschen Gesellschaft für Psychologie zu unterschiedlichen Dissertationsformen*. Zugriff am 30.01.17. Verfügbar unter https://www.dgps.de/fileadmin/documents/Empfehlungen_Vorstand_Dissertation_2015.pdf
- DIN EN ISO 10075-2. (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 2: Gestaltungsgrundsätze*. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 6385. (2004). *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*. Berlin: Beuth.

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. New York: Collins.
- Duckworth, A. L., Tsukayama, E. & May, H. (2010). Establishing Causality Using Longitudinal Hierarchical Linear Modeling: An Illustration Predicting Achievement From Self-Control. *Social Psychological and Personality Science*, 1 (4), 311-317.
- Earley, P. C., Connolly, T. & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 24-33.
- Erez, M. & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 69-78.
- Erke, A. & Bungard, W. (2006). Erfahrungen mit Zielvereinbarungen bei Teilautonomer Gruppenarbeit - Ergebnisse einer Expertenbefragung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (3), 155-162.
- Eyer, E. & Haussmann, T. (2011). *Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte* (5., erw. Aufl). Wiesbaden: Gabler.
- Ferrari, J. R. (Hrsg.). (1995). *Procrastination and task avoidance. Theory, research, and treatment*. New York: Springer.
- Ferrari, J. R., Mason, C. P. & Hammer, C. (2006). Procrastination as a Predictor of Task Perceptions: Examining Delayed and Non-delayed Tasks Across Varied Deadlines. *Individual Differences Research*, 4 (1), 28-36.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68 (2), 320-333.
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. & Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21 (1), 3-23.
- French, J. R. P., Caplan, R. D. & van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Wiley series on studies in occupational stress). Chichester: Wiley.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 4, 2. Aufl., S. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. & Pierce, J. L. (1998). Single-Item Versus Multiple-Item Measurement Scales. An Empirical Comparison. *Educational and Psychological Measurement*, 58 (6), 898-915.

- Gebele, N., Morling, K., Rösler, U. & Rau, R. (2011). Objektive Erfassung von Job Demands und Decision Latitude sowie Zusammenhänge der Tätigkeitsmerkmale mit Erholungsunfähigkeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55 (1), 32-45.
- Gebert, D. (1995). Führung im MbO-Prozeß. In A. Kieser (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10, 2. Aufl., S. 426-436). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerlach, A. L., Andor, T. & Patzelt, J. (2008). Die Bedeutung von Unsicherheitsintoleranz für die Generalisierte Angststörung. Modellüberlegungen und Entwicklung einer deutschen Version der Unsicherheitsintoleranz-Skala. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 37 (3), 190-199.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54 (7), 493-503.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Green, F. (2001). It's Been A Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (1), 53-80.
- Gretchen, S. M., Lam, C. F. & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving. Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work engagement. A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Gröpel, P. & Steel, P. (2008). A mega-trial investigation of goal setting, interest enhancement, and energy on procrastination. *Personality and Individual Differences*, 45 (5), 406-411.
- Hacker, W. (1967). *Grundlagen der Regulation von Arbeitsbewegungen*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (2003). Action Regulation Theory: A practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 105-130.
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Ein Lehrbuch*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Hacker, W. (2010). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck & K. H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 1, S. 3-38). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W., Debitz, U., Metz, U. & Stab, N. (2007). *Planung mit Prozessbausteinen. ein Beitrag zur Akzeptanz von Leistungszielen bei Verwaltungstätigkeiten*. Studie im Auftrag des MTM-Instituts (Projektberichte Nr. 56). Dresden: Arbeitsgruppe "Wissen-Denken-Handeln".

- Hacker, W., Fritzsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). Tätigkeitsbewertungssystem TBS. Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In E. Ulich (Hrsg.), *Mensch-Technik-Organisation* (Bd. 7). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hacker, W. & Loebmann, P. (1990). Lohnen Hilfen für Zielsetzungs- und Zielverfolgungsvorgänge bei komplexen Aufgaben? Eine Interventionsstudie. In K. Grawe, R. Hänni, N. Semmer & F. Tschan (Hrsg.), *Über die richtige Art, Psychologie zu betreiben* (S. 299-314). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Tätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, W. & von der Weth, R. (2012). Denken – Entscheiden – Handeln. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (2. Aufl., S. 83-100). Berlin: Springer.
- Hackman, J. R. (1969). Nature of the task as a determiner of job behavior. *Personnel Psychology*, 22 (4), 435-444.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 65-84.
- Harris, N. N. & Sutton, R. I. (1983). Task Procrastination in Organizations: A Framework for Research. *Human Relations*, 36 (11), 987-995.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (Methodology in the Social Sciences). New York: Guilford Publications.
- Hebeisen, W. (1999). *F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus* (Mensch, Technik, Organisation, Bd. 24). Zürich: Vdf, Hochschulverlag an der ETH.
- Helmke, A. & Schrader, F.-W. (2000). Procrastination im Studium. Erscheinungsformen und motivationale Bedingungen. In U. Schief & K. P. Wild (Hrsg.), *Interesse und Lernmotivation. Untersuchungen zu Entwicklung, Förderung und Wirkung* (S. 207-225). Münster: Waxmann.
- Herrmann, C., Buss, U. & Snaith, R. P. (1995). *HADS-D. Hospital Anxiety and Depression Scale - Deutsche Version. Deutsche Adaptation der Hospital Anxiety and Depression Scale (HADS) von R.P. Snaith und A.S. Zigmond*. Bern: Hans Huber.
- Herrmann, C., Buss, U. & Snaith, R. P. (2011). *Hospital Anxiety and Depression Scale. Deutsche Version (HADS-D)* (3., akt. u. neu norm. Aufl.). Bern: Huber.
- Hinz, A. & Schwarz, R. (2001). Angst und Depression in der Allgemeinbevölkerung. Eine Normierungsstudie zur Hospital Anxiety and Depression Scale. *Psychotherapie, Psychosomatik, medizinische Psychologie*, 51 (5), 193-200.

- Höcker, A., Engberding, M. & Rist, F. (2013). *Prokrastination. Ein Manual zur Behandlung des pathologischen Aufschiebens* (Therapeutische Praxis). Göttingen: Hogrefe.
- Hollenbeck, J. R. & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72 (2), 212-220.
- Holstad, T. J., Rigotti, T. & Otto, K. (2013). Prozedurale Fairness als Mediator zwischen transformationaler Führung und psychischer Beanspruchung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57 (4), 163-176.
- Hölzle, P. (2000). Die Anwendung des Führungsinstrumentes "Zielvereinbarung" in der deutschen Wirtschaft. In O. L. Braun (Hrsg.), *Zielvereinbarungen im Kontext strategischer Organisationsentwicklung* (Psychologie, Bd. 29, S. 75-100). Landau: Empirische Pädagogik e.V.
- Hoppe, F. (1930). Erfolg und Mißerfolg. *Psychologische Forschung*, 14 (1/2), 1-62.
- Hoppe, J. & Rau, R. (2017). Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung. Wie das Zielsystem an die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten angepasst werden kann. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61 (1), 18-30.
- IG Metall. (1998). *Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge für Zielvereinbarungen* (Bezirksleitung München, Hrsg.). Verfügbar unter <http://www.soliserv.de/pdf/igm-zielvereinbarungen.pdf>
- Imai, K., Keele, L. & Tingley, D. (2010). A general approach to causal mediation analysis. *Psychological Methods*, 15 (4), 309-334.
- Ingledeu, D. K., Wray, J. L., Markland, D. & Hardy, L. (2005). Work-related Goal Perceptions and Affective Well-being. *Journal of Health Psychology*, 10 (1), 101-122.
- Ivancevich, J. M. (1982). Subordinates' reactions to performance appraisal interviews: A test of feedback and goal-setting techniques. *Journal of Applied Psychology*, 67 (5), 581-587.
- Iverson, R. D. & Maguire, C. (2000). The Relationship between Job and Life Satisfaction. Evidence from a Remote Mining Community. *Human Relations*, 53 (6), 807-839.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 3-19.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.
- Janssen, T. & Carton, J. S. (1999). The Effects of Locus of Control and Task Difficulty on Procrastination. *The Journal of Genetic Psychology*, 160 (4), 436-442.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress. Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford: John Wiley.

- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kerr, S. & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *Academy Of Management Executive*, 18 (4), 134-138.
- Kim, K. R. & Seo, E. H. (2015). The relationship between procrastination and academic performance. A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 82, 26-33.
- Klein, H. J., Whitener, E. M. & Ilgen, D. R. (1990). The role of goal specificity in the goal-setting process. *Motivation and Emotion*, 14 (3), 179-193.
- Kleinbeck, U. (2010). Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 285-307). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kleingeld, A., van Mierlo, H. & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1289-1304.
- Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (1), 61-79.
- Korek, S., Felfe, J. & Franke, F. (2015). Führungsspielraum. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (Psychologie für das Personalmanagement, Bd. 27, S. 213-222). Göttingen: Hogrefe.
- Kratzer, N. & Dunkel, W. (2013). Neue Steuerungsformen bei Dienstleistungsarbeit – Folgen für Arbeit und Gesundheit. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 41-61). Wiesbaden: Springer.
- Krause, A., Dorsewagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 191-202). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Latham, G. P., Erez, M. & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 753-772.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 212-247.

- Latham, G. P., Locke, E. A. & Fassina, N. E. (2005). The High Performance Cycle: Standing the Test of Time. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological Management of Individual Performance* (S. 199-228). Chichester: Wiley.
- Laurence, G. A., Fried, Y. & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 1-19.
- Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality*, 20, 474-495.
- Lay, C. H. (1992). Trait procrastination and perception of person-task characteristics. *Journal of Social Behaviour*, 7, 483-494.
- Lee, C., Bobko, P., Earley, P. C. & Locke, E. A. (1991). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (6), 467-482.
- Lewin, K. (2008). Vorsatz, Wille und Bedürfnis. In P. Sachse, W. Hacker & E. Ulich (Hrsg.), *Quellen der Arbeitspsychologie. Ausgewählte historische Texte* (Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 65, 1. Aufl., S. 15-74). Bern: Huber.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23 (1), 825-841.
- Locke, E. A. (2003). *Global capitalism is the best means of creating worldwide freedom and wealth*, The Ayn Rand Center for Individual Rights. Zugriff am 16.06.2013. Verfügbar unter <http://www.aynrand.org/site/News2?page=NewsArticle&id=7449>
- Locke, E. A. (2004). Goal-setting theory and its applications to the world of business. *Academy Of Management Executive*, 18 (4), 124-125.
- Locke, E. A., Chah, D.-O., Harrison, S. & Lustgarten, N. (1989). Separating the effects of goal specificity from goal level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43 (2), 270-287.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (Hrsg.). (2013). *New developments in goal setting and task performance* (1. Aufl.). New York: Routledge.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125-152.
- Lonergan, J. M. & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15 (5), 213-224.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J. & Rucker, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. *Psychological Methods*, 7 (1), 19-40.

- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement. A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 149-171.
- Maxwell, S. E. & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods*, 12 (1), 23-44.
- Maxwell, S. E., Cole, D. A. & Mitchell, M. A. (2011). Bias in Cross-Sectional Analyses of Longitudinal Mediation. Partial and Complete Mediation Under an Autoregressive Model. *Multivariate Behavioral Research*, 46 (5), 816-841.
- Mento, A. J., Steel, R. P. & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance. 1966–1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39 (1), 52-83.
- Milgram, N., Marshevsky, S. & Sadeh, C. (1995). Correlates of academic procrastination: discomfort, task aversiveness, and task capability. *The Journal of Psychology*, 129 (2), 145-155.
- Milgram, N. A., Sroloff, B. & Rosenbaum, M. (1988). The procrastination of everyday life. *Journal of Research in Personality*, 22 (2), 197-212.
- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories. A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2 (3), 250-268.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Moskaliuk, J. (2015). *Motivationspsychologie für die Berufspraxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Mustapha, V. (2015). *Monetäre und soziale Anreizsysteme. Zusammenhänge mit Leistung und Gesundheit*. Unveröffentlichte Masterarbeit.
- Nair, C. (2014). Die Mutter allen Kapitals. Piketty und der blinde Fleck in der westlichen Wahrnehmung. *Le Monde Diplomatique* (7). Zugriff am 30.01.2017. Verfügbar unter <https://monde-diplomatique.de/artikel/!327191>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (lehrbuch-psychologie.de). Heidelberg: Springer.
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2010). Predicting flow at work. Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (2), 180-190.
- Oettingen, G. & Gollwitzer, P. M. (2001). Goal Setting and Goal Striving. In A. Tesser & N. Schwartz (Hrsg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intraindividual Processes* (S. 229-347). Oxford: Blackwell.

- Örtqvist, D. & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress. A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13 (4), 399-422.
- Owens, S. G., Bowman, C. G. & Dill, C. A. (2008). Overcoming Procrastination: The Effect of Implementation Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (2), 366-384.
- Paden, N. & Stell, R. (1997). Reducing Procrastination through Assignment and Course Design. *Marketing Education Review*, 7 (2), 17-25.
- Patrzek, J., Grunschel, C., König, N. & Fries, S. (2014). Fragebogen zu Gründen akademischer Prokrastination. *Diagnostica*, 61 (4), 184-196.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993). *Das Management-System PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität* (Innovatives Personalmanagement, Bd. 2). München: Beck.
- Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (2003). *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement* (3. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Putz, P. & Lehner, J. M. (2002). Effekte zielorientierter Führungssysteme - Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (1), 22-34.
- Pychyl, T. A., Lee, J. M., Thibodeau, R. & Blunt, A. (2000). Five days of emotion: An experience sampling study of undergraduate student procrastination. *Journal of Social Behavior & Personality*, 15 (5), 239-254.
- Rau, R. (2001). *Arbeit-Erholung-Gesundheit. Ein Beitrag zur Occupational Health Psychology*. Habilitationsschrift.
- Rau, R. (2004). Job strain or healthy work: a question of task design. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (4), 322-338.
- Rau, R. (2006). Learning opportunities at work as predictor for recovery and health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (2), 158-180.
- Rau, R. & Buyken, D. (2015). Der aktuelle Kenntnisstand über Erkrankungsrisiken durch psychische Arbeitsbelastungen. Ein systematisches Review über Metaanalysen und Reviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59 (3), 113-129.
- Rau, R., Morling, K. & Rösler, U. (2010). Is there a relationship between major depression and both objectively assessed and perceived demands and control? *Work & Stress*, 24 (1), 88-106.
- Richter, P. & Hacker, W. (2014). *Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burn-out im Arbeitsleben* (4. Aufl.). Kröning: Asanger.

- Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hansgen, C. & Rudolf, M. (2000). Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44 (3), 129-139.
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, E., Hansen, E., Loeb, C. et al. (2014). *Rewarding and sustainable health-promoting leadership. Project F 2199*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Advances in Experimental Social Psychology, Bd. 10). New York: Academic Press.
- Rudolph, E., Schönfelder, E. & Hacker, W. (1987). *Tätigkeitsbewertungssystem-Geistige Arbeit (TBS-GA)*. Berlin: Psychodiagnostisches Zentrum der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout. A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Scher, S. J. & Ferrari, J. R. (2000). The Recall of Completed and Noncompleted Tasks Through Daily Logs to Measure Procrastination. In J. R. Ferrari & T. A. Pychyl (Hrsg.), *Procrastination. Current issues and new directions* (Journal of social behavior and personality, S. 255-265). Corte Madera, CA: Select Press.
- Schmidt, K.-H. & Hollmann, S. (1998). Eine deutschsprachige Skala zur Messung verschiedener Ambiguitätsfacetten bei der Arbeit. *Diagnostica*, 44 (1), 21-29.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarung* (Praxis der Personalpsychologie, Bd. 12). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 91-106.
- Schouwenburg, H. C. (1995). Academic Procrastination: Theoretical Notions, Measurement, and Research. In J. R. Ferrari (Hrsg.), *Procrastination and task avoidance. Theory, research, and treatment*. New York: Springer.
- Schouwenburg, H. C. (2004). Procrastination in academic settings: General Introduction. In H. C. Schouwenburg, C. H. Lay, T. A. Pychyl & J. R. Ferrari (Hrsg.), *Counseling the procrastinator in academic settings*. Washington: American Psychological Association.

- Schouwenburg, H. C., Lay, C. H., Pychyl, T. A. & Ferrari, J. R. (Hrsg.). (2004). *Counseling the procrastinator in academic settings*. Washington: American Psychological Association.
- Schuller, K., Roesler, U. & Rau, R. (2012). Self-reported job characteristics and negative spillover from work to private life as mediators between expert-rated job characteristics and vital exhaustion. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23* (2), 177-189.
- Schwaab, M.-O., Bergmann, G., Gairing, F. & Kolb, M. K. (Hrsg.). (2010). *Führen mit Zielen. Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23* (2), 235-245.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S. & Jacobshagen, N. (2009). Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior. *Applied Psychology, 59* (1), 70-96.
- Sheldon, K. M. & Elliot, A. J. (1998). Not all Personal Goals are Personal. Comparing Autonomous and Controlled Reasons for Goals as Predictors of Effort and Attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24* (5), 546-557.
- Solomon, L. J. & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination. Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology, 31* (4), 503-509.
- Sonnentag, S. (2005). Performance, Well-Being and Self-Regulation. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological Management of Individual Performance* (S. 403-423). Chichester: Wiley.
- Sparks, K. & Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72* (2), 219-229.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees. A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations, 39* (11), 1005-1016.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y. & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research. Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior, 21* (1), 79-95.
- Sprenger, R. K. (2002). Das Sisyphos-Dilemma. In W. Bungard & O. Kohnke (Hrsg.), *Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene* (2. Aufl., S. 102-132). Wiesbaden: Gabler.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2002). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Projekt F 1532*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Stansfeld, S. & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32* (6), 443-462.

- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quint-essential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133 (1), 65-94.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N. et al. (2010). Der Work Design Questionnaire. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (1), 1-28.
- Stiftung Warentest. (2010). Anlageberater. Sklaven der Banken. *Finanztest* (9), 32-34. Verfügbar unter <https://www.test.de/Anlageberater-Sklaven-der-Banken-4122469-4122475/>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Techniker Krankenkasse. (2014). *Gesundheitsreport 2014. Risiko Rücken*. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK: 29.
- Techniker Krankenkasse. (2015). *Gesundheitsreport 2015. Gesundheit von Studierenden*. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK: 30.
- Tomaszewski, T. (1978). *Tätigkeit und Bewusstsein. Beiträge zur Einführung in die polnische Tätigkeitspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 474-483.
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) Revisited. A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management*, 26 (1), 155-169.
- Van Eerde, W. (2000). Procrastination: Self-regulation in Initiating Aversive Goals. *Applied Psychology*, 49 (3), 372-389.
- Van Hooft, E. A., Born, M. P., Taris, T. W., van der Flier, H. & Blonk, R. W. (2005). Bridging the gap between intentions and behavior: Implementation intentions, action control, and procrastination. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 238-256.
- Van Ruysseveldt, J. & van Dijke, M. (2011). When are workload and workplace learning opportunities related in a curvilinear manner? The moderating role of autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 470-483.
- Van Ruysseveldt, J., Verboon, P. & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion. The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25 (3), 205-223.
- Voß, G. G., Handrich, C. & Koch-Falkenberg, C. (2013). Zeit- und Leistungsdruck in der Wahrnehmung supervisorischer Experten. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. Wiesbaden: Springer.
- Watzka, K. (2011). *Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Weber, W. G. (1999). Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53 (4), 270-281.
- Weekes, K., Peterson, C. L. & Stanton, P. (2001). Stress And The Workplace: The Medical Scientists' Experience. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 11 (3), 95-120.
- Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verl. für Psychologie.
- Wieber, F. & Gollwitzer, P. M. (2012). Overcoming Procrastination through Planning. In C. Andreou & M. D. White (Hrsg.), *The thief of time. Philosophical essays on procrastination* (S. 185-205). New York: Oxford University Press.
- Wiese, B. & Freund, A. (2005). Goal progress makes one happy, or does it? Longitudinal findings from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (2), 287-304.
- Wood, R. E., Mento, A. J. & Locke, E. A. (1987). Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 416-425.
- Yearta, S. K., Maitlis, S. & Briner, R. B. (1995). An exploratory study of goal setting in theory and practice. A motivational technique that works? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (3), 237-252.

Anhang A: Korrelationstabellen

Tabelle 3.
Deskriptive Statistiken und Korrelationen in Studie 1.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Alter	41.96	9.29	-							
2 Geschlecht ^a	0.44	0.50	.049	-						
3 LMX	3.44	0.81	-.183*	.090	(.926)					
4 Beteiligung an der Zielsetzung	0.40	0.49	-.052	.089	.233**	-				
5 Erlebte Realisierbarkeit	2.96	0.96	-.048	.027	.261**	.394***	-			
6 Erlebter Tätigkeitsspielraum	3.11	0.47	-.024	.190*	.502***	.334***	.208**	(.689)		
7 Angst (Summe)	7.48	4.30	.046	-.021	-.153	-.130	-.227**	-.081	(.856)	
8 Engagement (Summe)	29.61	11.41	.049	-.028	.429***	.352***	.265**	.517***	-.272***	(.948)

Anmerkungen: Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (zweiseitig). Die Diagonale enthält die interne Konsistenz (Cronbachs α).

^a 0 = weiblich, 1 = männlich

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Table 4.
Descriptive statistics, correlations (internal consistency) in study 2.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Age	24.38	2.85	-							
2 Gender ^a	0.33	0.47	.269**	-						
3 Participation at goal setting	3.31	0.61	.189	.196	(.866)					
4 Recording the results	2.62	0.74	-.158	.143	.173	(.680)				
5 Control (method)	3.48	0.97	.301**	.135	.437***	.006	(.887)			
6 Ambiguity (method)	3.48	0.68	-.140	.190	.229*	.345**	.091	(.816)		
7 Work engagement (sum)	36.56	11.00	.030	.249*	.266**	.260*	.322**	.573***	(.943)	
8 State procrastination (sum)	18.61	7.02	.166	-.187	-.066	-.212*	-.108	-.483***	-.558***	(.877)

Note: Pearson product-moment correlation coefficient (two-tailed).

^a 0 = male, 1 = female

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Table 5.
Descriptive statistics, correlations (internal consistency) in study 3.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1 Age	41.20	9.70	-						
2 Gender ^a	0.39	0.49	.011	-					
3 Goal source ^b	0.52	0.50	.055	-.047	-				
4 Expert-rated control (mean)	0.26	0.37	.038	.170**	.169**	-			
5 Self-reported control (mean)	3.23	0.47	.080	.051	.476***	.424***	(.700)		
6 Work engagement (sum)	33.65	11.28	.049	-.067	.419***	.064	.517***	(.952)	
7 Vital exhaustion (sum)	13.35	10.10	.041	.043	-.348***	.023	-.293***	-.487***	(.912)

Note: Pearson product-moment correlation coefficient (two-tailed). E-R = Expert-rated, S-R = Self-reported.

^a 0 = male, 1 = female

^b 0 = imposed performance goals, 1 = participatively set performance goals

^c 0 = low expert-rated control, 1 = high expert-rated control

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Anhang B: Selbstentwickelte Verfahren

Tabelle 6.
Selbstentwickelte Verfahren.

Studie 1	Beteiligung	<p>Strukturiertes Interview</p> <p>Es erfolgte ein Zielvereinbarungsgespräch,</p> <ul style="list-style-type: none"> - dabei wurden die Ziele gemeinsam ausgehandelt und festgelegt. Vereinbarung - dabei konnte ich meine Vorstellungen äußern. Sie gingen aber kaum in die Festlegung der Ziele ein. Vorgabe - dabei legte mein Vorgesetzter allein die Ziele fest.
Studie 2	Real.	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die Ihnen bei der Arbeit gestellten Ziele realistisch?
	Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - Beim Gespräch mit meinem Betreuer habe ich Einfluss auf die Festlegung von Zielen - Ich vereinbare das Vorgehen gemeinsam mit meinem Betreuer - Mein Betreuer lässt mich bezüglich der Arbeit mitbestimmen - <i>Mein Betreuer gibt mir meine Arbeit vor.</i> - <i>Beim Gespräch kann ich bezüglich der Arbeit nicht mitbestimmen.</i> - <i>Beim Gespräch wird mir eine bereits feststehende Arbeit vorgesetzt.</i>
	Verschriftlichung	<ul style="list-style-type: none"> - Am Ende des Gesprächs wird die zu erbringende Menge der Arbeit (z.B. Seitenzahlen) festgehalten. - Am Ende des Gesprächs wird die zu erbringende Qualität des Ergebnisses festgehalten. - Am Ende des Gesprächs wird die Vorgehensweise, mit der ich arbeiten soll, festgehalten. - Am Ende des Gesprächs werden die Kriterien festgelegt, anhand derer meine Leistungen bewertet werden.
Studie 3	Real.	<ul style="list-style-type: none"> - Meine Ziele sind realistisch. - <i>Meine Ziele sind viel zu schwierig.</i> - <i>Oft ist es mir nicht möglich meine Ziele zu erreichen.</i>
	Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - An meinem Arbeitsplatz kann man Einfluss auf das nehmen, was der Vorgesetzte von einem verlangt. - Die Arbeit erlaubt es mir, eigene Ziele zu setzen. - Ich habe Einfluss auf die Festlegung von Leistungszielen (Vorgaben, Kennwerte) nach denen die Arbeit bewertet wird.
	TBS (TSP)	<ul style="list-style-type: none"> - Inhaltliche Freiheitsgrade (A6.2.1) - Mögliche Entscheidungen (A6.3) - Vorbildungsnutzung (E2) - Lernerfordernisse (E3) - Beteiligungsgrad (Zusatzskala aus dem REBA)

Anmerkungen: invertierte Items sind kursiv dargestellt; Real. = Realisierbarkeit.

Items der Studien 2 & 3 sind Ratingskalen (trifft voll zu / trifft kaum zu / trifft eher zu / trifft nicht zu)

Table 7.

Self-constructed and translated items.

Items "*Recording the results*"

At the end of the goal setting talk...

...the work methods are written down.

...the time schedule is written down.

...the required quality of the outcome is written down.

Items "*Participation at goal setting*"

My supervisor allows me to participate regarding my thesis.

I have influence on the setting of goals.

The goals for my thesis are the result of a mutually agreed process.

The goals for my thesis are imposed by my supervisor. ^a

I cannot participate in goal setting. ^a

The form and content of my work has been defined by the supervisor. ^a

Note: ^a = inverted.

Anhang C: Translated scales from the Task Diagnosis System

Table 8.

Translated scales from the Task Diagnosis System.

Scale	Content-anchored levels
<p>Procedural degrees of freedom <i>Inhaltliche Freiheitsgrade (A 6.2.1.)</i></p>	<p>Work procedure's <i>degrees of freedom (df)</i> determined by the order (not experienced by the employee). Note: higher levels include <i>df</i> provided in all lower levels.</p> <p>Level 1: no <i>df</i> except accepting the order. Level 2: minor <i>df</i> for sequence of actions and use of tools. Level 3: <i>df</i> for planning work. Level 4: <i>df</i> for planning work, choosing work method and tools. Level 5: <i>df</i> for planning work, choosing work method and tools, as well as outcomes of the work process.</p>
<p>Decision authority <i>Entscheidungen (A 6.3.)</i></p>	<p><i>Quality of decision</i> determined by the order (not experienced by the employee).</p> <p>Level 1: no <i>decisions</i>. Level 2: no <i>decisions</i>, eventually selecting alternatives by given rules. Level 3: <i>decisions</i> allowed, alternatives do merely differ in effectivity. Level 4: <i>decisions</i> necessary, alternatives differ in effectivity and consequences are certain. Level 5: <i>decisions</i> necessary, alternatives differ in effectivity and as consequences are not certain, alternatives need to be weighed up against each other.</p>
<p>Skill utilization <i>Inanspruchnahme der beruflichen Vorbildung (E 2.)</i></p>	<p>Utilization of skills as demanded by the work (individual use of former learnt skills is not meant here).</p> <p>Level 1: no utilization (complete loss of skills). Level 2: minor utilization (high loss of skills). Level 3: medium utilization (medium loss of skills). Level 4: approximately complete utilization (minor loss of skills). Level 5: complete utilization (no loss of skills).</p>
<p>Requirement to learn <i>Bleibende Lernerfordernisse (E 3.)</i></p>	<p>Requirement to learn new skills and abilities necessary for the proper execution of the job except the qualification that was needed for the initial vocational adjustment. The scales rate frequency and quality of requirements.</p> <p>Level 1: no requirement to learn. Level 2: rare need to learn new skills or abilities (every 3-4 years). Level 3: frequent need to learn new skills (every year), rare need to learn new abilities. Level 4: perpetual need to learn new skills and abilities.</p>

Note: Translated by the first author.

Anhang D: Aufbau der Studien 1 und 2

Aufbau – Schritt 1. Während in der ersten Studie für den Zusammenhang zwischen Merkmalen der Zielsetzung (*Beteiligung an der Zielsetzung*) und Arbeitsmerkmalen (*Kontrolle* und *Realisierbarkeit*) Hypothesen aufgestellt werden, gibt es für den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen (*Kontrolle* und *Realisierbarkeit*) und Beanspruchungsfolgen (*Engagement* und *Angst*) keine Hypothese. Die Untersuchung dieser Zusammenhänge erfolgt in der zweiten Studie. In dieser wird für den Zusammenhang zwischen Merkmalen der Zielsetzung (*Beteiligung an der Zielsetzung* und *Verschriftlichung der Leistungsziele*) und Arbeitsmerkmalen (*Kontrolle* und *Ambiguität*) keine Hypothese aufgestellt, dafür aber für den Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen (*Kontrolle* und *Ambiguität*) und Beanspruchungsfolgen (*Engagement* und *Prokrastination*). Der Unterschied liegt vor allem in einer unterschiedlichen Gewichtung der Themen begründet. Während im Kontext Erwerbsarbeit der Zusammenhang zwischen *Beteiligung an der Zielsetzung* und *Kontrolle* unbekannt, hingegen der Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und Beanspruchungsfolgen bekannt ist, ist in der Forschung zu *Prokrastination*, der Zusammenhang zwischen Arbeitsmerkmalen und *Prokrastination* weitgehend unbekannt. Daher soll die erste Studie für *Beteiligung an der Zielsetzung* sensibilisieren, in der zweiten Studie liegt der Fokus auf einer verhältnisorientierten, bedingungsbezogenen Prävention von *Prokrastination*.

Aufbau – Schritt 2. Die Gemeinsamkeit der beiden Studien liegt in der statistischen Auswertungsmethode der Untersuchungsfragen, die jeweils mithilfe der Berechnung von Mediationen (gestrichelte Linien in Abbildung 6) vorgenommen wird. Es wird postuliert, dass sich Merkmale der Zielsetzung vermittelt über Arbeitsmerkmale auf Beanspruchungsfolgen auswirken.

Anhang E: Teilfragestellungen und Hypothesen

Tabelle 9.

Übersicht über Fragestellungen, Teilfragestellungen und Hypothesen.

	Teilfragestellung	Hypothesen
Fragestellung 1	Fragestellung 1.1: Kann Beteiligung an der Zielsetzung die wahrgenommene Realisierbarkeit sowie die wahrgenommene Kontrolle vorhersagen?	<p>Hypothese 1: Auch bei Kontrolle von Leader-Member-Exchange, besteht zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und erlebter Realisierbarkeit der Leistungsziele ein positiver Zusammenhang.</p> <p>Hypothese 2: Auch bei Kontrolle von Leader-Member-Exchange, besteht zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und erlebtem Tätigkeitsspielraum ein positiver Zusammenhang.</p>
	Fragestellung 1.2: Wird der Zusammenhang zwischen Beteiligung an der Zielsetzung und Beanspruchungsfolgen vermittelt durch die wahrgenommenen Arbeitsmerkmale?	<p>Hypothese 3: Der negative Zusammenhang zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und Angst wird (unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, außerberuflichen Belastungen und erlebtem Tätigkeitsspielraum) durch die erlebte Realisierbarkeit der Leistungsziele vermittelt.</p> <p>Hypothese 4: Der positive Zusammenhang zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und Engagement wird (unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, außerberuflichen Belastungen und erlebter Realisierbarkeit), durch den erlebten Tätigkeitsspielraum vermittelt.</p>
Fragestellung 2	Fragestellung 2.1: Können die wahrgenommene Ambiguität und wahrgenommene Kontrolle Beanspruchungsfolgen vorhersagen?	<p>Hypothese 1: Wahrgenommene Ambiguität hängt positiv mit Prokrastination und negativ mit Engagement zusammen.</p> <p>Hypothese 2: Wahrgenommene Kontrolle hängt negativ mit Prokrastination und positiv mit Engagement zusammen.</p>
	Fragestellung 2.2: Wird der Zusammenhang zwischen Merkmalen des Zielsetzungsprozesses und Beanspruchungsfolgen vermittelt durch wahrgenommenen Arbeitsmerkmale?	<p>Hypothese 3: Der positive Zusammenhang zwischen der Verschriftlichung der vereinbarten Ziele und Engagement sowie Prokrastination wird durch wahrgenommene Ambiguität vermittelt.</p> <p>Hypothese 4: Der positive Zusammenhang zwischen erlebter Beteiligung an der Zielsetzung und Engagement sowie Prokrastination wird durch wahrgenommene Kontrolle vermittelt.</p>
Fragestellung 3	Fragestellung 3.1: Unterscheiden sich Beschäftigte je nach Ursprung des Ziels und je nach gegebenem Tätigkeitsspielraum hinsichtlich des Ausmaßes an wahrgenommener Kontrolle?	<p>Hypothese 1a: Beschäftigte mit vorgegebenen Leistungszielen erleben weniger Kontrolle als Beschäftigte mit vereinbarten Leistungszielen.</p> <p>Hypothese 1b: Beschäftigte mit objektiv hoch bewertetem Tätigkeitsspielraum erleben mehr Kontrolle als Beschäftigte mit objektiv niedrig bewertetem Tätigkeitsspielraum.</p> <p>Hypothese 1c: Beschäftigte mit objektiv hoch bewertetem Tätigkeitsspielraum und vorgegebenen Leistungszielen, erleben weniger Kontrolle als Beschäftigte mit objektiv niedrig bewerteten Tätigkeitsspielraum und vereinbarten Leistungszielen.</p>
	Fragestellung 3.2: Unterscheiden sich Beschäftigte je nach gegebenem Tätigkeitsspielraum und Ursprung des Ziels hinsichtlich Beanspruchungsfolgen?	<p>Hypothese 2: Es gibt einen Unterschied im Ausmaß der vitalen Erschöpfung hinsichtlich des gegebenen Tätigkeitsspielraums und des Ursprungs des Ziels.</p> <p>Hypothese 3: Es gibt einen Unterschied im Ausmaß des Engagements hinsichtlich des gegebenen Tätigkeitsspielraums und des Ursprungs des Ziels.</p>

Anhang F: Dual Concern-Model

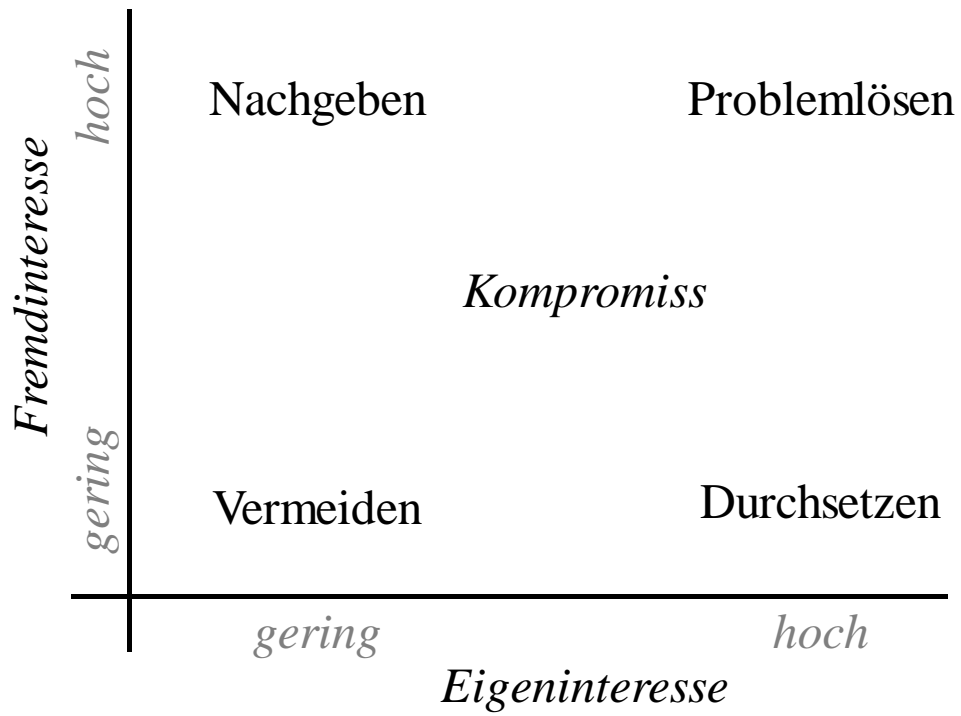


Abbildung 7. Dual Concern-Model nach Pruitt und Kim.

Anhang G: Erklärung der Selbstständigkeit

Hiermit erkläre ich, Johannes Hoppe, an Eides statt, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe.

Unterschrift, Datum

Anmerkungen zur Selbstständigkeit

Gemäß der Empfehlung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (2016) erfolgt eine Angabe des Eigenanteils in dieser Arbeit. Der Autor hat hinsichtlich der Studien (Formulierung der Fragestellungen, der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studien und des Verfassens der Texte) einen Eigenanteil von 75% und hinsichtlich des Manteltextes dieser Arbeit (Abschnitt 1-4, Abschnitt 5 und Anhang) einen Eigenanteil von 100% erbracht.