

Markus-Oliver Schwaab / Günther Bergmann /  
Fritz Gairing / Meinulf Kolb (Hrsg.)

Führen mit Zielen

Markus-Oliver Schwaab  
Günther Bergmann  
Fritz Gairing  
Meinulf Kolb (Hrsg.)

## **Führen mit Zielen**

Konzepte – Erfahrungen –  
Erfolgsfaktoren

3., aktualisierte und  
überarbeitete Auflage



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

**Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab, Prof. Dr. Günther Bergmann, Prof. Dr. Fritz Gairing und Prof. Dr. Meinulf Kolb** lehren an der Hochschule Pforzheim, Human Resources Competence Center (HRCC), im Bachelor-Studiengang Personalmanagement sowie im MBA-Studiengang Human Resources Management & Consulting.

1. Auflage 2001
2. Auflage 2002
3. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Susanne Kramer | Renate Schilling

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0835-3

## Hin-Führung

*„Nachdem die klassischen „Management by“-Konzepte in den Führungsetagen deutscher Unternehmen als ziemlich überholt und wenig tauglich für die Lösung heutiger Führungsaufgaben gelten und die Karawane der Management-Moden längst weiter gezogen ist, überrascht es zumindest vordergründig, dass heute sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der betrieblichen Praxis wieder sehr viel über ‚Führen mit Zielen‘ gesprochen wird.“ Das Führen mit Zielen bleibt ein Erfolgsmodell.*

Mit diesen Worten haben wir die erste Auflage dieses Herausgeberbands eingeleitet, die im Jahr 2001 erschienen ist. Vor dem Hintergrund einer zunehmend strategie- und zielorientierten Unternehmenssteuerung hat das „Führen mit Zielen“ neun Jahre später eine neue und herausfordernde Bedeutung gewonnen. Moderne strategische Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard, die wertorientierte Unternehmensführung oder auch Six Sigma konnten nur mit einer stringenten Form der flächendeckenden Umsetzung strategischer Dimensionen auf die operativen Funktionen realisiert und transparent verfolgt werden. Konsequenz: Der Ansatz des „Führens mit Zielen“ hat sich weiter etabliert und nimmt inzwischen eine ganz zentrale Stellung unter den aktuellen Managementkonzepten zur Steuerung von Unternehmen und zur entsprechenden Führung von Mitarbeitern ein. Dies heißt aber nicht, dass es zwischenzeitlich auf alle Herausforderungen, die mit dem „Führen mit Zielen“ verbunden sein können, eindeutige Antworten geben würde. Mitnichten – noch immer stellt sich vielen Wissenschaftlern und Praktikern die Frage, wie eine möglichst optimale Umsetzung von zielorientierter Führung gestaltet werden sollte. Um die weitere Diskussion und den Erfahrungsaustausch anzureichern, sind wir deshalb gerne der Aufforderung nachgekommen, eine dritte, gründlich überarbeitete und aktualisierte Auflage dieses Bandes herauszugeben.

Das vorliegende Buch setzt sich zunächst mit den Grundlagen und Hintergründen des Konzeptes „Führen mit Zielen“ auseinander und zeigt dann auf, wie alltagstaugliche Umsetzungsformen konkret aussehen (und auch funktionieren). Dabei liegt es im Interesse der Herausgeber, dass die Vielfalt der Beiträge als fruchtbare und bereichernde Vielstimmigkeit deutlich wird. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsfelder der verschiedenen Autoren<sup>1</sup> (Hochschullehrer, Manager, Berater) ist es nahe liegend

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen aller Autorinnen und Autoren beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen, auch wenn – allein im Interesse einer besseren Lesbarkeit – darauf verzichtet wurde, jeweils explizit die weibliche und männliche Formulierung aufzunehmen.

und auch gewollt, dass die Beiträge verschiedene Schwerpunkte fokussieren und sich dem gleichen Thema durch unterschiedliche Zugänge nähern.

Im ersten Teil des Buches, überschrieben mit „Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen“, geht es um die meist theoriebezogenen Grundlagen des Führens mit Zielen, die weitgehend unabhängig von der Anwendung des Führens mit Zielen in bestimmten Branchen, Unternehmensformen und -größen oder Unternehmenskulturen zu sehen sind. Hier wird ein großer Rahmen des Führens mit Zielen sichtbar, der viele Facetten umschließt: Anwendungsebene (Mitarbeiterführung, Unternehmensführung, Selbstführung), Zwecke (Führung und Motivation, Personal- und Organisationsentwicklung, Wertschöpfung), Phasen (Konzipierung, Einführung, Evaluation) und schließlich – immer wieder, aber aus ganz unterschiedlichen Perspektiven auftauchend – operative sowie strategische Chancen und Risiken des Führens mit Zielen.

*Meinulf Kolb* bespricht die Einordnung dieses Konzepts in einen größeren Rahmen, legt die zentralen Themen und Fragen kompakt dar, akzentuiert die Grenzen und zeigt die Entwicklungstrends des Führens mit Zielen für die weitere Zukunft auf. *Markus-Oliver Schwaab* thematisiert als primäre Anwendungsfelder der Mitarbeiterführung mit Zielen die zielbezogene Entgeltgestaltung und die Personalentwicklung. Trotz ständiger Veränderungen in den Unternehmen plädiert er nachhaltig für die Anwendung dieses Führungskonzepts. *Günther Bergmann* und *Meinulf Kolb* erörtern in einem weiteren Beitrag die Bedeutung des Führens mit Zielen für die Entgeltpolitik. Sie stellen dabei grundlegende Fragestellungen vor und beschreiben Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der (Ohn-)Macht des Geldes. *Günther Bergmann* weist anschließend auf die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung sowie auf die Möglichkeiten der Evaluation des Führens mit Zielen hin. Er entwickelt dazu ein klar strukturiertes Praxismodell. *Petra Bernatzeder* zeigt, wie die Balanced Scorecard und das Europäische Qualitätsmodell EFQM miteinander verknüpft und als Überbau für die Mitarbeiterführung mit Zielen verwendet werden können.

Faktoren zum Gelingen oder Scheitern des Führens mit Zielen beleuchtet *Erich Karnicnik* in seinem Beitrag. Er schildert auf der Basis vielfältiger Praxiserfahrungen die Gründe, weshalb Zielprozesse in der praktischen Umsetzung häufig misslingen. *Klaus Götz* kleidet fünf sehr grundsätzliche Kritikpunkte des Führens mit Zielen in Thesenform. Er spricht sich letztlich für eine ständige kritische Reflexion aus. *Fritz Gairing* erörtert in seinem Beitrag die Möglichkeiten und Grenzen der Selbstführung mit Zielen. Dabei geht er vor allem auch der These nach, ob und inwieweit Selbstführung als Basis für Mitarbeiter- und Unternehmensführung eine zentrale Voraussetzung für das Führen mit Zielen ist. Ausgehend von der Diskussion um Boni, befasst sich *Hans-Jürgen Krieg* mit den Motiven einer variablen Vergütung, der Grundlogik eines Vergütungssystems sowie der Einbindung variabler Bestandteile. Anhand von praxisnahen Beispielen werden die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer variablen, zielorientierten Vergütung aufgezeigt.

Insgesamt führt der erste Teil dieses Buchs zu einem deutlichen Votum für ein zielorientiertes Führungssystem. Aus den verschiedenen Blickwinkeln der pragmatisch gehaltenen Beiträge entsteht ein klares Plädoyer für einen „abgeklärten“ und professionellen Umgang mit diesem Konzept. Diese eher grundlegenden Beiträge werden im zweiten Teil „Praxis – Beispiele – Sichtweisen“ durch die Vorgehensweisen und die Anwendungserfahrungen in verschiedenen Wirtschaftszweigen, Betriebsgrößen und Organisationskulturen konkretisiert und aus unterschiedlicher professioneller Perspektive beleuchtet.

*Erwin Hartwich* beschreibt die Zielentfaltung als Managementsystem bei Bosch. Er begründet die Notwendigkeit eines stringenten Zielentfaltungsprozesses über alle Ebenen und erläutert das konkrete praktische Vorgehen. Das Führen mit Zielen als eine integrierte Strategie in einem Lernenden Unternehmen stellt *Hermann Neher* vor. Die Systematik des Führens mit Zielen schließt bei der Festo ein Beratungs- und Fördergespräch, Zielvereinbarungen auf Teamebene und ein variables leistungsabhängiges Vergütungssystem mit ein. *Marco Wendel* beschreibt, wie im Konzern Deutsche Post DHL das Konzept zielorientierter Führung einen wesentlichen Beitrag zur gelungenen Transformation und Weiterentwicklung geleistet hat sowie weshalb und in welcher Form eine Koppelung mit dem Performance- und Talentmanagement-System vorgenommen wurde.

Über die Erfahrungen der Deutschen Rentenversicherung Rheinland-Pfalz mit dem Führen mit Zielen berichtet *Jochen Edinger*. Dabei geht er insbesondere auf die Herausforderungen der Zielkaskadierung und Aspekte der Information und Kommunikation ein. Ein weiteres Beispiel für das Führen mit Zielen im öffentlichen Dienst stammt von *Ralf Kleiner*. Er gibt einen differenzierten Einblick in das Leistungsorientierte MitarbeiterInnengespräch (MAG-L) mit Zielvereinbarungen, das bei der Stadtverwaltung Konstanz erfolgreich eingesetzt wird. Wie eine zielorientierte Führung in einem mittelständischen Unternehmen aussehen kann, das zeigen *Willi Enderle*, *Sabine Rentschler*, *Sebastian Schiegl* und *Markus-Oliver Schwaab* auf. Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsansatzes werden bei der Robert Seuffer GmbH & Co. KG ganz konsequent verschiedene zielgerichtete Instrumente des Personalmanagements eingesetzt.

Unter welchen Bedingungen das Führen mit Zielen auch im internationalen Kontext ein praktikables Managementkonzept ist, diese Fragestellung beleuchtet *Christian Doeringer* am Beispiel Asiens. Aus der Sicht eines über Jahrzehnte hinweg betroffenen Beteiligten und ausgehend von tatsächlichen Begebenheiten schildert *Hans-Georg Dahl* im letzten Beitrag dieses Bandes differenziert seine Erfahrungen mit dem Führen mit Zielen; er spricht offen einige Ursachen dafür an, dass dieses Führungsinstrument nicht immer die Erwartungen erfüllt.

Dieses Buch ist in seiner vorliegenden Form nicht nur das Werk der Herausgeber und Autoren. Viele haben auf sehr unterschiedliche Weise – und meist hinter den Kulissen – ihren Beitrag zum Gelingen geleistet. Wir bedanken uns aus diesem Grund bei den zahlreichen Kollegen aus Wissenschaft und Praxis wie auch bei unseren Studierenden



## ***Hin-Führung***

am Human Resources Competence Center (HRCC) an der Hochschule Pforzheim, die uns in einem ständigen Austausch- und Dialogprozess wertvolle Anregungen und inspirierende Perspektiven zu diesem Buch geliefert haben.

Ein ganz besonderes Dankeschön gilt Sabine Gondrom für die aufwändige und engagierte Arbeit bei der Erstellung und Redaktion des Manuskripts. Herzlichen Dank auch an Judith Mayer für das sorgfältige Korrekturlesen und Kommentieren aller Texte.

Pforzheim, im Juli 2010

Günther Bergmann

Fritz Gairing

Meinulf Kolb

Markus-Oliver Schwaab

# Inhaltsverzeichnis

Hin-Führung .....	V
Autorenverzeichnis .....	XIII

## Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen

*Meinulf Kolb*

Führen mit Zielen – ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-) Heilmittel?! .....	3
---	---

*Markus-Oliver Schwaab*

Anwendungsfelder des Führens mit Zielen.....	21
--	----

*Günther Bergmann & Meinulf Kolb*

Führen mit Zielen – die (Ohn-)Macht des Geldes .....	41
--	----

*Günther Bergmann*

Führen mit Zielen – Implementierung und Evaluation.....	65
---	----

*Petra Bernatzeder*

Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der Balanced Scorecard und des Excellence Modells der European Foundation for Quality Management .....	89
---	----

*Erich Karnicnik*

Zielvereinbarungen als Führungsinstrument – woran sie scheitern können .....	105
--	-----



## **Inhaltsverzeichnis**

*Klaus Götz*

(Ver-)Führen mit Zielen?! ..... 115

*Fritz Gairing*

Sich Selbst Führen?! – Denkansätze zum SelbstManagement ..... 129

*Hans-Jürgen Krieg*

Reizwort Bonus – Sinn oder Unsinn variabler Vergütung ..... 151

### **Praxis – Beispiele – Sichtweisen**

*Erwin Hartwich*

Zielentfaltung (Policy Deployment) als Management-System ..... 181

*Hermann Neher*

Führen mit Zielen – eine integrierte Strategie in einem lernenden Unternehmen..... 197

*Marco Wendel*

Führen mit Zielen – Anwendung, Chancen und Begrenzungen..... 211

*Jochen Edinger*

Führen mit organisationalen Zielen – Erfahrungen im öffentlichen Dienstleistungsbereich ..... 227

*Ralf Kleiner*

Das leistungsorientierte MitarbeiterInnengespräch mit Zielvereinbarungen bei der Stadtverwaltung Konstanz ..... 247

*Willi Enderle, Sabine Rentschler, Sebastian Schiegl & Markus-Oliver Schwaab*

Zielorientierte Führung im Mittelstand: das Beispiel der  
ROBERT SEUFFER GmbH & Co. KG ..... 265

*Christian Doeringer*

Führen mit Zielen in Asien..... 279

*Hans-Georg Dahl*

Führen mit Zielen – Erfahrungen aus der Praxis ..... 297

Ent-Führung ..... 313

Literaturverzeichnis ..... 317

## Autorenverzeichnis

*Prof. Dr. Günther Bergmann*, geb. 1953, lehrt als Professor für Personalmanagement am Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim. Er studierte an der Universität Marburg Psychologie, Soziologie und Völkerkunde und promovierte an der Universität Gießen auf dem Gebiet der Sprachpsychologie. Nach einer Tätigkeit als Management-Trainer bei AEG, Frankfurt, wechselte er als Leiter Personalentwicklung zu einer Rückversicherung nach München. Im Anschluss an diese Tätigkeit gründete er zusammen mit drei Partnern ein Beratungsinstitut für Personal- und Organisationsentwicklung, tetralog München. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Management Development, Kompetenzmanagement, HR Business Partner Qualifikation und Internationale Personalentwicklung.

*Dr. Petra Bernatzeder*, geb. 1956, ist Diplom-Psychologin, forschte am Max-Planck-Institut MPIP in München zum Zusammenhang von Führungsverhalten und Stressmanagement am Arbeitsplatz und zur Messung weicher Faktoren. Sie leitet seit 2002 das Beratungsunternehmen upgrade human resources ([www.upgrade-hr.com](http://www.upgrade-hr.com)). Ihre Schwerpunktgebiete sind Führungsstärke und Gesundheitskompetenz. Sie etabliert ein Employee Assistance Program EAP als Sofortberatungsdienst bei psychischen Belastungen. Sie ist Initiatorin von [www.HEALTHnetworx.info](http://www.HEALTHnetworx.info) und Herausgeberin der ersten Fachzeitschrift für betriebliches Gesundheitsmanagement *health@work*. Sie hat bereits zahlreiche Artikel und Bücher veröffentlicht. Zusätzlich ist sie als Dozentin und Mentorin an der Bayerischen Eliteakademie sowie als Dozentin an der Katholischen Universität Eichstätt zum „Master of Ethical Management“ aktiv.

*Hans-Georg Dahl*, geb. 1957, ist seit 2008 Leiter der Hauptabteilung Personal und Organisation der ESWE Versorgungs AG Wiesbaden. Nach Jura-Studium (Schwerpunkt Arbeits- und Sozialrecht), Referendarzeit und Tätigkeit in der Arbeitsverwaltung wechselte er 1988 in den Dresdner-Bank-Konzern. Von 1989 bis 2003 war er dort in verschiedenen Funktionen des HR-Managements tätig. Im Anschluss daran arbeitete er bis 2007 im Gothaer Versicherungskonzern, zunächst als Leiter Personalbetreuung der Hauptverwaltung Köln, danach als Leiter Grundsatzfragen, Arbeitsrecht, Soziales. Beim Landgericht Frankfurt/Main ist Hans-Georg Dahl als Rechtsanwalt zugelassen. Seit 1995 ist Hans-Georg Dahl ehrenamtlicher Richter bei verschiedenen Arbeitsgerichten und beim Sozialgericht Wiesbaden; seit 2004 zudem Vorsitzender eines kirchlichen arbeitsrechtlichen Vermittlungsausschusses im Bistum Limburg. An der Hochschule Pforzheim ist er seit 2004 Lehrbeauftragter im MBA-Studiengang Human Resources Management & Consulting.

**Christian Doeringer**, geb. 1966, ist seit Oktober 2008 als Global Head of Talent Management bei Bombardier Transportation in Berlin tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre (Schwerpunkt Personalwirtschaft) an der Hochschule Pforzheim und schloss außerdem 1994 ein MBA-Studium an der University of Louisville (USA) ab. Nach seinem Studium arbeitete er zunächst als Personalreferent in Deutschland und anschließend über elf Jahre in Personalberatungen. Davon war er neun Jahre als Talent- und Organisationsberater bei Hewitt Associates in Chicago, Peking, Guangzhou und zuletzt Kuala Lumpur tätig; zuletzt war Christian Doeringer in den jeweiligen Landesgeschäftsführungen von Hewitt Associates in China und Malaysia tätig.

**Jochen Edinger**, geb. 1968, ist Leiter des Referats Strategie, Organisationsentwicklung und Controlling in der Deutschen Rentenversicherung (DRV) Rheinland-Pfalz in Speyer. Er studierte Verwaltungswirtschaft an der Fachhochschule Mayen und betreute nach einer berufsbegleitenden Ausbildung zum Organisationskaufmann (IHK) an der Akademie Führung und Organisation zunächst im Schwerpunkt betriebsorganisatorische Aufgabenfelder. Im Kontext mit dem bei der DRV Rheinland-Pfalz initiierten Organisationsentwicklungsprozess und hieraus resultierenden Beratungs- und Betreuungsaufträgen absolvierte er ein postgraduales Master-Studium Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern.

**Dr. Willi Enderle**, geb. 1957, ist seit September 2008 Geschäftsführer der Robert Seuffer GmbH & Co. KG. Er studierte Maschinenbau an der Universität (TH) Karlsruhe mit dem Schwerpunkt Regelungstechnik und promovierte am Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik. Insgesamt blickt er auf eine mehr als 20-jährige Berufserfahrung in Führungspositionen sowohl in mittelständischen Unternehmen als auch in börsennotierten Unternehmen zurück. Seine bisherigen beruflichen Stationen waren die Universität Karlsruhe, die Berger Lahr GmbH, die KSB AG und die Robert Seuffer GmbH & Co. KG.

**Prof. Dr. Fritz Gairing**, geb. 1955, lehrt und forscht als Professor für Personalmanagement am Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim. Er ist zudem visiting professor an der Universität Karlstad in Schweden. Nach dem Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie, Soziologie und Philosophie an der Technischen Universität Berlin und der Promotion zum Dr. phil. war er 12 Jahre in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen in der Daimler-Benz AG tätig. Er besitzt langjährige Erfahrungen als Trainer im Bereich Managemententwicklung sowie als Berater von Strategie- und Veränderungsprozessen. Fritz Gairing ist Autor und Co-Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Beiträge zum Themenfeld Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte sind Change Management und Organisationsentwicklung, Organizational Behavior und Mikropolitik sowie Management von Komplexität und Kompliziertheit.

**Dr. Erwin Hartwich**, geb. 1937, ist seit 2001 selbstständiger Unternehmensberater. Nach praktischer Lehre als Fernmeldemonteur, dem Studium der Regelungstechnik an der Fachhochschule Bielefeld und der Technischen Universität Darmstadt und Promo-

tion auf dem Gebiet Mensch-Maschine-Systeme war er bei Telenorma für den Bildungsbereich verantwortlich. Hier sammelte er umfangreiche Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie im Management-Training. Er hat in diesem Unternehmen auch den TQM-Prozess wesentlich mitgestaltet. 1993 wechselte er zu Bosch und war hier bis 2000 für den weltweiten Veränderungsprozess CIP zuständig. Seine Beratungsschwerpunkte sind Change Management, Policy Deployment, TQM und Business Excellence sowie Potenzialeinschätzung und Coaching von Führungskräften. Er ist außerdem Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Kaiserslautern und an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg sowie Mitherausgeber eines webbasierten Trainings „Change Management“ der Führungsakademie Baden-Württemberg.

**Prof. Dr. Klaus Götz**, geb. 1957, studierte Pädagogik, Psychologie und Philosophie an den Universitäten Eichstätt, Wolverhampton, Wien und Regensburg. Zu längeren Forschungsaufenthalten weilte er in Südasien, vor allem in Bangladesch und Indien. Der Promotion in Regensburg (1989) folgte die Habilitation in Klagenfurt (1995). 2000 wurde Klaus Götz von der Universität Bremen zum Honorarprofessor und 2002 von der Universität Koblenz-Landau zum Professor ernannt. Von 1982 bis 2002 war er hauptberuflich in der Wirtschaft tätig (Personal, Bildung, Management). An der Universität Koblenz-Landau ist er seit September 2002 als Professor für Weiterbildungsforschung und -management tätig. Seine besonderen Interessensgebiete sind: Zukunftsforschung, Innovationsmanagement, Weiterbildung und Therapie, Personalentwicklung/Organisationsentwicklung, Human Resources Strategie.

**Erich Karnicnik**, geb. 1954, ist Kaufmann, Diplom-Psychologe und Senior Consultant bei der Siemens AG. Aktuell ist er zuständig für Führungsverhaltenstrainings, Beratung und Coaching. Er war von 1991 bis 2005 im Konzernstab verantwortlich für die Entwicklung und Qualitätssicherung von Führungskonzepten und Führungsinstrumenten. Er ist ausgebildeter Trainer, Coach und Berater. Vor 1991 war er in diversen Klein- und mittelständischen Unternehmen im Vertrieb sowie in Stabsabteilungen des öffentlichen Dienstes tätig.

**Ralf Kleiner**, geb. 1961, ist Diplom-Verwaltungswirt und seit 2009 stellvertretender Personalamtsleiter bei der Stadtverwaltung Konstanz. Im Anschluss an das Studium an der FHöV Kehl war er als Sachbearbeiter beim Sozial- und Jugendamt und seit 1991 beim Personalamt tätig. 2005 wurde ihm die Geschäftsstelle Personalentwicklung übertragen. In dieser Funktion ist er maßgeblich an der strategischen und operativen Implementierung von PE-Instrumenten innerhalb der Kommunalverwaltung beteiligt. Berufsbegleitend hat sich Ralf Kleiner zum Moderator und zum Personalentwickler weiterqualifiziert. Nebenberuflich ist er als Dozent an der Badischen Gemeindeverwaltungsschule tätig.


**Hans-Jürgen Krieg**, geb. 1953, ist seit 2007 Geschäftsführer der Strategie-Wirkstatt, Interims-Personalmanager und Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Nach einem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TH Karls-

ruhe war er als Personalreferent und Teamleiter, später als Leiter Personalkonzeptionen 14 Jahre bei der Daimler-Benz AG tätig. 1996 trat er dem Beraterteam Changework bei und war Mitgründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Move On Consult. Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst auf der Team- und Organisationsentwicklung, später auf Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenprozessen (RTSC-Konferenzen). Sein fachliches Know-how erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

*Prof. Dr. Meinulf Kolb*, geb. 1949, lehrt Personalmanagement am Human Resources Competence Center der Hochschule Pforzheim in den Studiengängen Personalmanagement und MBA in Human Resources Management & Consulting. Nach dem Studium der BWL und der Promotion an der Universität Mannheim war er von 1981 bis 1987 Leitender Angestellter im Ressort Personal/Arbeitswirtschaft der Villeroy & Boch, Keramische Werke AG, Mettlach/Saar. Seit 1987 ist er Professor an der Hochschule Pforzheim. Zu seinen Forschungsinteressen und Kompetenzfeldern zählen insbesondere Strategisches Personalmanagement und Personalpolitik, Personalcontrolling und Human Capital Management, Personal-Strukturen und -Prozesse sowie IT-Anwendungen im Personalbereich.

*Hermann Neher*, geb. 1946, war bis Juni 2009 Human Ressourcen Manager der Festo AG & Co. KG. Nach seiner Ausbildung war er zunächst in der Versicherungswirtschaft tätig. Berufsbegleitend studierte er u.a. Betriebswirtschaft und Personalmanagement. Er hat führende Unternehmen u.a. auf den Gebieten Strategie, Human Resources Management, innovatives Betriebszeitmanagement und ergebnisorientierte Vergütungen beraten. Als Dozent und Trainer ist er auf den Gebieten neue Technologien/Lean Management, Human Ressourcen Management und Personalcontrolling aktiv. Hermann Neher engagierte sich als ehrenamtlicher Arbeitsrichter sowie als Mitglied in Organen und Ausschüssen der gesetzlichen Krankenversicherung und der Arbeitsverwaltung. Themen seiner zahlreichen Projekte waren z.B. die Qualifizierung von Jugendlichen, Studienabgängern, angeleiteten Mitarbeitern, Fach- und Führungskräften, ein Innovationspreis, das Gesundheitsmanagement, das Management der Kompetenzen und das Management der Werttreiber. Er ist Mitglied des Aufsichtsrates eines führenden Unternehmens und beschäftigt sich mit Themen wie dynamisches Konjunkturmodell, Return on Intellectual Capital oder Kompetenzmanagement.

*Sabine Rentschler*, geb. 1970, ist seit 2004 Leiterin des Personalentwicklungsbereiches bei der Robert Seuffer GmbH & Co. KG und hat seit 2009 die Leitung des gesamten Personalbereiches übernommen. An ihre Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau schloss sich ein Auslandsaufenthalt in den USA an. Seit 1994 ist sie für die Robert Seuffer GmbH & Co. KG in den Bereichen Export, Vertrieb, Assistenz Geschäftsführung und Personal tätig. Berufsbegleitend hat sie sich zur Betriebswirtin und Personalreferentin weiterqualifiziert.



*Sebastian Schiegl*, geb. 1969, Diplom-Grafik-Designer, gründete nach seinem Studium an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart 1998 als Geschäftsführer die schiegl gmbh, Agentur für Change Management und Design. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Lean Management, Change Management, Prozessoptimierung, Coaching (Top-Management bis Shopfloor) sowie interne Kommunikation. Bei nationalen und internationalen Projekten leitet er dabei innovative Veränderungsprozesse. Mit Unternehmen wie der AUDI AG, Robert Bosch Automobil Elektronik GmbH, Sumitomo Elektrik Bordnetze GmbH, Robert Seuffer GmbH & Co. KG oder der Würth Elektronik GmbH & Co. KG konnten diverse nationale und internationale Awards gewonnen werden, u.a. der TOPIT QUALITY AWARD 2009, Initiativpreis Aus- und Weiterbildung DIHK 2006/2002 sowie der MUWIT AWARD 2006/2005/2002 für innovative Weiterbildung.

*Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab*, geb. 1964, lehrt am Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim in den Studiengängen Personalmanagement und MBA in Human Resources Management & Consulting. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim war er ab 1990 in verschiedenen Personalfunktionen bei der Dresdner Bank, der Kreissparkasse Ludwigsburg und im Danone-Konzern tätig, bevor er 2000 an die Hochschule wechselte. Promoviert hat er berufsbegleitend an der Universität Koblenz-Landau. Zu seinen aktuellen Forschungs- und Beratungsschwerpunkten zählen neben dem Personalmarketing und den Personalstrategien zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels auch die Personalauswahl, die Zeitarbeit oder die sozial verantwortliche Ausgestaltung von Reorganisationen. Markus-Oliver Schwaab gehört zu den Initiatoren des Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim.

*Marco Wendel*, geb. 1977, studierte Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Unternehmensführung an der Universität Mannheim, der Hochschule Pforzheim und der European School of Management and Technology in Berlin. Er erwarb branchenübergreifende Arbeitserfahrungen, u.a. in der Industrie, der New Economy und im asiatischen Ausland. Zuletzt verantwortete Marco Wendel im Konzern Deutsche Post DHL internationale Projekte im Bereich Konzernführungskräfte sowie den Aufbau einer Personalfunktion für die konzernweite Finanz- und Controlling-Organisation. Aktuell leitet er das Ressort Controlling/Sonderprojekte der Peek & Cloppenburg KG (Düsseldorf).



# Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen

---

---

---



Meinulf Kolb

# Führen mit Zielen - ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-)Heilmittel?!

1	Einordnung .....	6
2	Grundlagen .....	8
3	Kritische Bewertung und Weiterentwicklung .....	13

„Wer nicht genau weiß, wohin er will,  
braucht sich nicht zu wundern,  
wenn er ganz woanders ankommt.“

(Robert Mager)

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in steigendem Maß von den Leistungen der Mitarbeiter auf allen Ebenen ab. Bei der Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen besitzt somit eine zeitgemäße (Mitarbeiter-) Führung für Organisationen aller Arten und Größenordnungen eine herausragende Bedeutung. Das „Führen mit Zielen“ bzw. das „Management by Objectives“ rückt dabei seit einiger Zeit immer mehr ins Zentrum der alltäglichen Führungspraxis. Es soll eine einheitliche und effiziente Steuerung des Unternehmens, seiner Bereiche und der Mitarbeiter sichern und wird meistens als *vielfältig und flexibel einsetzbares Konzept ziel- bzw. ergebnisorientierter Führung* dargestellt, das dem Bedarf des Unternehmens und den Erwartungen der Mitarbeiter gleichermaßen gerecht werden kann. Die Spannweite reicht von der zielorientierten Steuerung eines gesamten Unternehmens bis hin zur Gestaltung der Führungsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, von der Zielvereinbarung mit einzelnen Mitarbeitern – auch Führungskräften – über die Vereinbarung mit einem Team bis zur Steuerung komplexer Projekte.

Die Sichtung aktueller Literatur und Praxisberichte erweckt überwiegend den Eindruck, als sei das Führen mit Zielen ein *universelles Hausmittel*, das in seinen Wirkungen der Kamille vergleichbar scheint: „Es ist keine Übertreibung, wenn ich die Kamille als Allheilmittel ... anführe.“ (Treben: Gesundheit aus der Apotheke Gottes) bzw. „Man muss ... feststellen, dass man ... ihr alles zutraut. Aber gerade das schadet einer Heilpflanze mehr als es nützt und führt oft zu falscher Anwendung. Keine Heilpflanze kann gegen alle Beschwerden helfen ... Bei richtiger Dosierung ist sie ungiftig. Dennoch muss vor übermäßigem Gebrauch gewarnt werden.“ (Panlow: Das große Buch der Heilpflanzen).

Ziel dieses Beitrags ist es, das Führen mit Zielen in einen entwicklungsgeschichtlichen Kontext und in den Rahmen der Mitarbeiterführung einzuordnen, mit seinen wesentlichen Spielarten und Facetten im Überblick darzustellen sowie vor allem auch die Trends und kritischen Seiten zu beleuchten. Dies soll kompakt in Form eines Überblicks über das gesamte Spektrum wesentlicher Fragestellungen aus einer möglichst objektiven (und somit leidenschaftslosen) Perspektive erfolgen.

# 1 Einordnung

Das Führen mit Zielen stellt einen *betriebswirtschaftlichen Dauerbrenner* dar, der seit einiger Zeit wieder besondere Aktualität genießt. In den sechziger und siebziger Jahren war das damalige Management by Objectives eine von zwei wesentlichen alternativen Managementkonzeptionen. Ebenso wie das Management by Delegation – bzw. Harzburger Modell als „deutsche Version“ – galt es als universelles amerikanisches Führungskonzept; allerdings schienen beide Konzeptionen nicht miteinander vereinbar und verlangten nach einer Entscheidung für das Eine oder das Andere.

Das *Management by Objectives* thematisierte bereits damals viele wesentliche Aspekte, die auch heute im Zentrum der Diskussion stehen (vgl. Drucker 1954; Odiorne 1965; Humble 1967; Ferguson 1973). Unterschiede zeigen sich vor allem darin, dass es bei den älteren Konzepten um Zielsetzung durch den Vorgesetzten (gegenüber Zielvereinbarung) und um die Vorstellung von einem geschlossenen und hierarchisch geordneten Zielsystem – z.B. nach dem klassischen ROI-Konzept (return on investment) – im Unternehmen ging (vgl. Bühner 1996, S. 131-133). Der letztgenannte Aspekt einer systematischen Kaskadierung von Zielen erlebt neuerdings mit der Balanced Scorecard als Unternehmenssteuerungs-Tool wieder eine Renaissance (vgl. z.B. Breisig 2004).

Mitte der achtziger Jahre betonte Locke (vgl. z.B. Locke/Latham 1984) mit seiner *Goal-Setting-Theorie* aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht die Voraussetzungen und Anwendungsbedingungen des Führens mit Zielen, wenn es Motivationswirkungen entfalten soll: Zielspezifität (Klarheit), Priorisierung, Schwierigkeitsgrad, Kommunikation über die Ziele und Partizipation bei deren Festsetzung, Commitment des Mitarbeiters, Herausforderung, materielle Anreize sowie Feedback (vgl. auch Gebert 1995). Die unter dem Label „Motivation“ mitarbeiterseitig zu erwartenden Wirkungen (Chancen) lassen sich wie folgt umschreiben: Kommunikation, Partizipation und Autonomie, Identifikation sowie zutreffendere Beurteilungen, eine neue „Arbeitskultur“, gezielte Personalentwicklung und leistungsgerechte Vergütung (vgl. auch Breisig 2007).

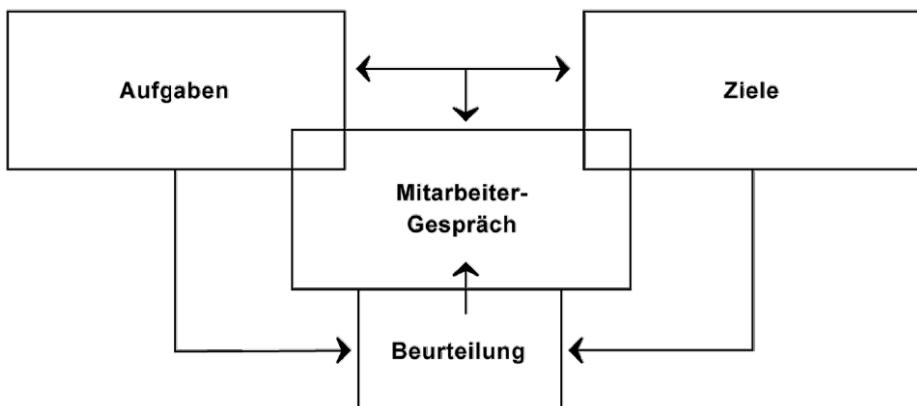
Seit Beginn der neunziger Jahre erlebt das Führen mit Zielen eine Renaissance, die vor allem mit den folgenden neuen *Managementtrends* einhergeht: Motivationsmanagement bzw. Empowerment (vgl. Sprenger 1998 und Frey/Osterloh 2002), Change Management bzw. Organisationsentwicklung (vgl. Doppler/Lauterburg 2008 und Kraus u.a. 2006), Performance Management (vgl. Armstrong 1994; Jetter 2000) und Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1997). Die Wiedergeburt brachte auch den neuen Namen mit sich: „Führen mit Zielen“ statt „Management by Objectives“ soll deutlich machen, dass es sich um ein neues Konzept handelt, das mit dem Denken von damals – angeblich oder zumindest partiell – nur wenig zu tun hat! Neue Rollen von Führungskräften (Coach) und Mitarbeitern (Unternehmer im Unternehmen) unterstreichen das Führen mit Zielen als aktuelles Führungsparadigma.

Unverkennbar ist (auch) die Ausweitung des Führens mit Zielen auf *alle Mitarbeiter-ebenen* und auf *alle Unternehmensbereiche*. Waren es in früheren Zeiten hauptsächlich die oberen Führungskräfte und der Vertrieb, die über Ziele gesteuert wurden, so kann es heute als flächendeckendes Tool gelten, das sich durch Flexibilität und Beweglichkeit, durch Eigenverantwortung und Handlungsspielraum, durch die Lösung von Problemen herkömmlicher Mitarbeiterbeurteilungen sowie durch die Möglichkeit zum „Anschluss“ leistungsorientierter Vergütung auszeichnet (vg. Breisig 2004).

Führen mit Zielen gilt vorrangig als ein *Konzept zur Führung von Mitarbeitern*. Das heutige breite Verständnis von Führung (und Zusammenarbeit) umfasst sachbezogene und mitarbeiterbezogene, strukturelle und interaktionelle sowie organisatorische und individuelle Seiten der Personalführung gleichermaßen. Dabei bilden Information, Kommunikation und Kooperation den interaktionellen Kern, der von Zielvereinbarung, Delegation, Feedback, Entwicklung und Motivation umgeben ist (vgl. Bühner 1998, S. 29). Bei näherem Hinsehen taucht das Führen mit Zielen an verschiedenen Stellen im Gesamtkomplex der Mitarbeiterführung auf. Führen mit Zielen tangiert praktisch alle erwähnten Aspekte: Es hat wesentlich mit dem Mitarbeitergespräch und – auf der instrumentellen Ebene – mit der Stellenbeschreibung bzw. neuerdings der Aufgabenbeschreibung und mit der Mitarbeiterbeurteilung zu tun. Aufgaben und Ziele für die Zukunft werden einvernehmlich zwischen Führungskraft und Mitarbeiter(n) besprochen; die Beurteilung und das Gespräch über die Aufgabenerfüllung sowie Zielerreichung schließen den Zyklus ab (siehe Abbildung 1).

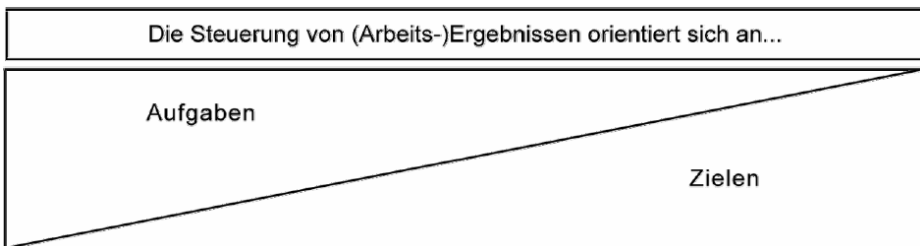
*Ziele für Teams* anstelle von Individuen bzw. *für Projekte* stellen eine bisher eher vernachlässigte Seite der Thematik dar; dabei verändern sich die Verfahrensweisen kaum, allenfalls die Beteiligten sind andere.

Abbildung 1: Mitarbeitergespräch als zentrales Führungsinstrument



Das *Verhältnis von Delegation (und Stellenbeschreibung) zum Führen mit Zielen* führt immer wieder zu Missverständnissen, scheint ihm doch eine „Entweder-Oder“-Situation zugrunde zu liegen. Dem ist aber nicht so! Wunderer spricht in Zusammenhang mit dem Management by Objectives sogar von einem „zielorientierten Delegationskonzept“ (vgl. Wunderer 2006, S. 230-238). Die Verknüpfung von Führen mit Zielen und Delegation drängt sich geradezu auf: Planung, Steuerung und Beurteilung von Arbeitsleistung kann über Aufgaben und über Ziele gleichermaßen erfolgen; das jeweils passende Ausmaß ist entscheidend (siehe Abbildung 2). Dabei gilt: je turbulenter die relevante Umwelt, desto eher eignet sich das dynamischere Führen mit Zielen (und daraus ergibt sich ein Problem für das Führen mit Zielen) bzw. desto höher ist der Anteil der Steuerung über Ziele; je konstanter die Bedingungen (Umfeld des Unternehmens, Organisation, Aufgaben ...), desto effizienter greift die statischere Delegation bzw. desto größer ist deren Anteil.

Abbildung 2: Aufgaben und Ziele



## 2 Grundlagen

Ein **Ziel** kann verstanden werden als konkreter und spezifischer zukünftiger Zustand, der bewusst angestrebt wird – im Gegensatz zu allgemeinen Werten bzw. Leitlinien. Ziele vermitteln zwischen dem heutigen Standort und der angepeilten Vision; sie ermöglichen die Umsetzung betrieblicher Strategien in „handliche Pakete“ (Meilensteine).

Ziele fördern die Verständigung und damit die *Verknüpfung verschiedener Ebenen*: Selbstführung, individuelle Mitarbeiterführung, Führung von Bereichen und von gesamten Organisationen können gleichermaßen unterstützt werden (siehe auch die Beiträge von Gairing, Schwaab und Bernatzeder in diesem Buch). Der *Prozess der Ziel-*

*bildung* läuft meist hierarchisch und zunehmend standardisiert ab: Die übergeordnete Zielbildung für das Unternehmen erfolgt – abgeleitet von der Unternehmensstrategie – in der Regel in Form von Ziel- und Strategiekonferenzen der Führungsspitze, Zielworkshops der Bereiche bzw. Teams und Zielgesprächen mit den Mitarbeitern, auch mit Projekten. Ergebnis ist dann ggf. ein Zielbaum oder ein Zielnetzwerk, die immer häufiger auch in IT-Systemen hinterlegt werden und dadurch die Gesamtschau, die zentrale Abstimmung bzw. Koordination erleichtern sowie Transparenz für die Beteiligten sichern.

Aus der Sicht der *Mitwirkung der jeweils Betroffenen* sind Zielvereinbarung als kooperative Variante (Partizipation) und Zielvorgabe als eher autoritäre Version zu unterscheiden; die sog. Ziel(fest)setzung bezeichnet das Verbindlichmachen von Zielen.

Mit dem Aspekt der Zielbildung und Partizipation ist die Frage der Selbst-, Mit- bzw. Fremdbestimmung der Ziele angerissen; konkret: Inwieweit und in welchen Situationen ist die generelle Forderung nach Partizipation der Betroffenen realisierbar? Ein reines Top-down-Konzept scheint ebenso wenig realistisch und zweckmäßig wie ein bloßes Bottom-up-Vorgehen oder ein aufwändiges Gegenstromverfahren. Je weiter oben man sich in der Hierarchie befindet, desto eher findet und empfiehlt sich die Vorgabe von oben, ergänzt durch Empfehlungen von unten; weiter unten in der Hierarchie herrscht die Vereinbarung der Ziele vor. Dabei erscheint es sinnvoll, eine Schnittstelle zu definieren, an der die Bottom up- und die Top down-Entwicklungsrichtungen zusammentreffen (siehe hierzu den Beitrag von Neher in diesem Buch).

An die Zielverabschiedung schließen die Zielverfolgung bzw. Umsetzung und das Zielcontrolling an. Die Visualisierung von Zwischenständen und Meilensteinsprache zeigen den Beteiligten den Stand der Dinge (Wissen über Ergebnisse). Einbindung, Transparenz, Klärung und – allgemein gesprochen – der ständige Dialog sind die wichtigsten Aspekte kooperativer Zielvereinbarung.

Aus pragmatischer Perspektive stellt die Anpassung von Zielen an geänderte Rahmenbedingungen bzw. die *Zielkorrektur* ein größeres Problem dar. Von den Extrempositionen „Wir lassen Anpassungen in der laufenden Periode generell nicht zu!“ und „Anpassungen sind ein normaler Vorgang!“ bis hin zu der praktisch inhaltslosen Standardforderung „Anpassungen: Nur so viele wie unbedingt nötig!“ reichen die – immer bestens begründeten – Auffassungen. Eine Lösung ist kurzfristig nicht in Sicht; es gilt, weiterhin Erfahrungen zu sammeln.

Bei den *Zielarten* differenzieren und diskutieren Theorie und Praxis aus recht unterschiedlicher Perspektive. Zielbaum bzw. Zielstruktur betonen die Hierarchie von Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs- sowie Team- und Mitarbeiterzielen (Zielfelder). Ferner wurde bereits deutlich, dass operative Ziele meist auf langfristigen bzw. strategischen (Richt-)Zielen aufbauen, sich somit aus dem Blickwinkel der Zielreichweite unterscheiden. Aus eher inhaltlicher Sicht werden Zieltypen in vielfältiger, sich oft

überschneidender Differenzierung besprochen, zum Beispiel die folgenden Varianten (vgl. Bay 1994, S. 96-105; Meier 1995, S. 101-115 und S. 124; Knicker 1996):

- nach den Zielarten: Leistungsziele, Verhaltensziele, persönliche Entwicklungsziele,
- nach den Zielkategorien: Standard-, Leistungs-, Innovationsziele und persönliche Entwicklungsziele,
- nach dem Zielanspruch: Erhaltungs-, Anpassungs-, Optimierungs-, Expansions- und Innovationsziele,
- nach der Zieldauer: Dauerziele, Periodenziele, Projektziele und situative Ziele,
- nach den Zielinhalten: Marktziele (Ertragsziele), Kostenziele, Gewinnziele, strukturelle Ziele (inkl. Prozessziele) und personale Ziele.

Hierher gehört auch die klassische betriebswirtschaftliche Diskussion über die *Zielbeziehungen*. Die Diskussion komplementärer (sich gegenseitig unterstützender), konfliktärer (sich gegenseitig behindernder) und indifferenter (keinen Einfluss aufeinander habender) Ziele setzt voraus, dass es sich jeweils um Ziele gleicher Wertigkeit bzw. gleicher Bedeutung handelt. Haupt- und Nebenziele besitzen demgegenüber eine unterschiedliche Wertigkeit, und im Konfliktfall hat das Hauptziel „Vorfahrt“. Mit Hilfe von Ober- und Unterzielen kann eine – im Extremfall mathematisch unterlegte – Ziel-Mittel-Hierarchie aufgebaut werden, wie sie sich im klassischen ROI-Konzept darstellt. Nur: So einfach ist die Realität nicht, und alles, was sich nicht sauber quantifizieren und zuordnen lässt, findet in den Klassikern der Unternehmensführung keinen Platz. Zudem: Gänzlich andere Zielbeziehungen, die bislang eher nicht zur Gedankenwelt der Betriebswirtschaftslehre zählen, bleiben außen vor. Es sei nur auf das fernöstliche Yin-Yang-Prinzip mit seinen zwei gegensätzlich-komplementären Seiten (Yin und Yang) verwiesen, die sich gegenseitig durchdringen, ergänzen und dadurch zu gänzlich neuen Möglichkeiten und zu Ergebnissen neuer Qualität führen können – eins und eins ist dann doch nicht exakt zwei!

Neben den erwähnten kurz-, mittel- und langfristigen Zielen bzw. operativen, taktischen und strategischen Zielen hat vor allem die Unterscheidung von *quantitativen und qualitativen Zielen* eine besondere Bedeutung erlangt. Dies besonders mit Blick auf die Präzisierung der Zieldimensionen, die der klaren Formulierung von Zielen dienen soll: Zielinhalt (Was?), Zielausmaß (Wie viel? bzw. Wie gut?) und Zeitbezug (Wann bzw. Bis wann?) sowie ggf. Sinn (Wozu?). Bei den qualitativen Zielen fällt es schwer, den Zielinhalt und das Zielausmaß exakt anzugeben.

Die zuletzt angerissenen Themen verlangen letztlich nach einer *Balance* bzw. nach einem Gleichgewicht. Kobi legt dies eindrucksvoll am Beispiel dieser Dilemmata dar, bei denen ein Ausgleich zwischen Werten, Sinn und Effizienz zu finden ist: harte und weiche Faktoren, langfristige und kurzfristige Orientierung, Business- und Mitarbeiterorientierung, Struktur und Kultur, bewahren und verändern (vgl. Kobi 2008).

Aktives *Zielmanagement* meint die Verknüpfung von Denken, Fühlen und Handeln nach Zielen; es betont den Sinn (Wozu?), die Orientierung (Wohin?), die Motivation (Warum?) und die Leistung (Was?) (vgl. Bay 1994, S. 11). Dabei spielen die klassische Fragestellung „Wie erreiche ich meine Ziele?“ und die moderne Orientierung „Wie trage ich zur übergeordneten Zielerreichung bei?“ gleichermaßen eine wichtige Rolle.

Breiten Raum in den Seminaren und Veröffentlichungen zum Führen mit Zielen nehmen die *Anforderungen* (Gütekriterien, Essentials, Erfolgsfaktoren) *an die Mitarbeiterziele* ein. Dabei gibt es wenig Diskussion; man ist sich über die Standards weitgehend einig (siehe Abbildung 3), wenngleich der Katalog der Anforderungen häufig verkürzt in Form der sog. SMART-Regel beschrieben wird. Demzufolge sollen Ziele

- spezifisch (specific),
- messbar (measurable),
- anspruchsvoll und erreichbar (achievable),
- resultats- bzw. ergebnisbezogen (result-based) und
- terminiert (time-specific) sein.

(Dem fügt Niermeyer noch die PURE- und die CLEAR-Regeln hinzu: positive, understood, relevant, ethical sowie challenging, legal, environmentally sound, agreed, recorded; vgl. Niermeyer 2007, S. 80).

---

### *Abbildung 3: Anforderungen an (Mitarbeiter)Ziele*

---

#### **Ziele müssen...**

- sich an den Unternehmenszielen orientieren!
  - überschaubar sein, d.h. nicht mehr als drei bis fünf Ziele!
  - widerspruchsfrei sein!
  - beeinflussbar sein!
  - präzise und verständlich formuliert werden! (Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug)
  - quantifiziert werden – wenn möglich!
  - messbar bzw. beurteilbar sein!
  - anspruchsvoll und realistisch sein!
  - sich am Reifegrad der Mitarbeiter orientieren!
  - gemeinsam vereinbart werden (Commitment)!
  - schriftlich fixiert werden!
  - bei Bedarf veränderbar sein!
-



In ähnlicher Weise unkritisch bezüglich konkreter Empfehlungen ist das *Führen der Zielvereinbarungsgespräche* (vgl. z.B. Bardens 1998; Nagel 1994, Teil IV-6; Proske/Reiff 2008; Müller/Brenner 2006). Checklisten zur Gesprächsvorbereitung für Mitarbeiter und Vorgesetzte, Anregungen zum Ablauf des Gesprächs, Tipps zur Formulierung von Zielen, Formblätter zum Festhalten der vereinbarten Ziele (Gesprächsprotokoll, Dokumentation) sowie Empfehlungen zur psychologischen Gesprächsführung (Gesprächsverhalten) (vgl. Neuberger 1982; Neuberger 1998; Weisbach 1997; Mentzel/Grotzfeld/Haub 2006; Kießling-Sonntag 2002) fallen ziemlich identisch hinsichtlich der beiden Blickrichtungen aus, nämlich Rückschau mit Beurteilung und Reflexion der Zielerreichung, der Verständigung und der Zusammenarbeit sowie Vorausschau auf die kommende Periode.

Kritischer wird es bei den *Anwendungsfeldern bzw. Konsequenzen der Führung mit Zielen* für die Mitarbeiter (siehe den Beitrag von Schwaab in diesem Buch); fordern und fördern lauten die Grundprinzipien. Die Mitarbeiterentwicklung und die Entwicklung einer offenen Gesprächskultur werden noch recht einheitlich bewertet; bei der Vergabe monetärer Anreize hingegen scheiden sich die Geister.

Von der als unkritisch, teilweise sogar als unverzichtbar beurteilten Anbindung finanzieller Konsequenzen an das Führen mit Zielen bis zur radikalen Ablehnung dieses Zwecks reichen die Ansichten. Unternehmensergebnisse, Zielerreichung von Bereichen, Teams und einzelnen Mitarbeitern stellen die Ansatzpunkte dar, die zunehmend in Kombination zur leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung herangezogen werden. Das Grundproblem wird in der folgenden Aussage deutlich: „Anspruchsvolle Ziele wirken einkommensmindernd.“ Hier experimentieren viele Unternehmen auf der Suche nach geeigneten modernen Vergütungskonzepten, und man sollte Schnellschüsse vermeiden (vgl. Lurse 1997; Breisig 2007); siehe hierzu auch den Beitrag von Bergmann/Kolb in diesem Buch.

Schließlich besteht auch für die *Einführung des Führens mit Zielen* in Organisationen jedweder Art inzwischen größere Klarheit, obwohl diesem Thema noch zu wenig Beachtung geschenkt wird. Der Erfolg hängt entscheidend von stimmigen Rahmenbedingungen, unternehmensspezifischer Ausgestaltung, partizipativer Einführungsstrategie und ständiger Evaluation (Controlling) ab. Auch wenn das im Einzelfall schwierig umzusetzen und langwierig sein mag, geht es doch im Endeffekt um die Entwicklung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit (vgl. z.B. Fechner/Taubert 1995; siehe auch den Beitrag von Bergmann in diesem Buch).

Für alle vom Führen mit Zielen im Unternehmen Betroffenen gelten auch hier zwei *Voraussetzungen*: Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsrat müssen es (den Umgang mit Zielen) „können“ (Information, Schulung, Coaching) und „wollen“ (Akzeptanz, Identifikation, Begeisterung); zusätzlich ist von den Verantwortlichen zu fordern: Sie müssen es zulassen (Möglichkeit), vorleben (Vorbildfunktion) und Nachhaltigkeit sicherstellen durch ständige Evaluation und Weiterentwicklung. Für den Umsetzungsprozess empfiehlt sich das *Promotorenkonzept* der Organisations-

entwicklung. Fachpromotoren (Spezialisten in Sachen Führen mit Zielen), Machtpromotoren (Geschäftsleitung und Führungskräfte), Akzeptanzpromotoren (Betroffene) und Prozesspromotoren (interne und externe Prozessberater) sollten an der Einführung beteiligt sein. Schließlich ist ein langer Atem empfehlenswert: es dauert mindestens zwei, vermutlich mehrere Jahre, bis das neu eingeführte Führen mit Zielen „sauber läuft“.

### 3 Kritische Bewertung und Weiterentwicklung

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die wichtigsten Punkte, auf die es beim Führen mit Zielen in *Zukunft* besonders ankommen wird (siehe Abbildung 4). Die künftig stärker zu beachtenden Fragestellungen leiten sich aus den mitunter schmerzvollen Erfahrungen der Vergangenheit, aus kritischen Punkten bzw. Risiken und aus erkennbaren Entwicklungstrends ab.

Selten thematisieren bislang Literaturbeiträge systematisch und umfassend, welchen Zielen bzw. Zwecken Führen mit Zielen überhaupt dienen soll. Zwar werden Chancen und Risiken bzw. *Grenzen* diskutiert (siehe Abbildung 5; vgl. stellvertretend Breisig 2007, S. 71-100; siehe auch den Beitrag von Götz in diesem Buch), weniger deutlich erkennbar jedoch das „Warum überhaupt?“. Ein intensiver Blick auf die vorstellbaren *Zwecksetzungen* fördert ein Spektrum an Möglichkeiten zutage (siehe Abbildung 6).

---

**Abbildung 4: Trends und Schwerpunkte beim Führen mit Zielen**

---

**Führen mit Zielen hat künftig stärker zu beachten...**

- Anwendungsvoraussetzungen (Führung, Organisation, Kultur ...)
  - Klarheit über die Zwecke
  - Ziele und Delegation (Stellenbeschreibung) gleichzeitig
  - Integration längerfristiger Ziele
  - Berücksichtigung qualitativer Ziele
  - Zielvorgabe (mitunter unumgebar)
  - Ziele für Gruppen/Teams
  - Ziele für die indirekten (Angestellten) Bereiche  
(z. B. Logistik, Finanzbuchhaltung, IT, Personalabteilung...)
  - Leistungsvereinbarungen (horizontal)
  - Umfassender Gesamtrahmen: EFQM oder Balanced Scorecard
  - Regelungsabrede mit Betriebsrat und/oder Gewerkschaft
  - Betonung der Einführungsstrategie
  - Schulung und Training bei der Einführung
  - Ständige Evaluation und Controlling
- 

---

**Abbildung 5: Grenzen des Führens mit Zielen**

---

**Führen mit Zielen hat als Risiken zu berücksichtigen...**

- Stellenspezifische Probleme bei der Operationalisierung von Zielen
- Beschränkung auf wirtschaftliche Ziele
- Fehlsteuerungen durch Orientierung an kurzfristigen und quantitativen Zielen
- Überforderung durch permanente Höchstleistungsziele („Spiel ohne Grenzen“)
- Mangelnde Beeinflussbarkeit durch die Mitarbeiter
- Fehlende Autonomie bzw. Kompetenz der Mitarbeiter
- Zielvorgabe (und Zielhierarchie)
- Schwierige Situation für den Vorgesetzten („Spagat“ bzw. „Kuschelkurs“)
- Asymmetrische Möglichkeiten des Mitarbeiters (Hierarchie, Schulung ...)
- Anwendung nur in den oberen Etagen

Quelle: vgl. Breisig 2005

---

---

**Abbildung 6: Zwecke des Führens mit Zielen**

---

**Führen mit Zielen dient diesen Zwecken...**

**Führung**

- Selbst-Führung
- Mitarbeiter-Führung
- Team- und Bereichs-Führung
- Unternehmens-Führung (Steuerung der Leistungserstellung)

**Motivation**

- Sinn-Vermittlung
- Eigen-Verantwortung
- Materielle Anreize

**Entwicklung**

- Mitarbeiter-Entwicklung
  - Unternehmens-(Kultur)-Entwicklung
  - Steigerung der Wirtschaftlichkeit
  - Entwicklung des Unternehmenswertes
- 

Eine weitere Einschränkung liegt in dem bislang weitestgehend fehlenden *Controlling bzw. der Evaluation* des Einführungsprozesses, des Umsetzungsstands und der Erfolgsbeiträge (siehe den Beitrag von Bergmann in diesem Buch). Checklisten zur kritischen Überprüfung des Führens mit Zielen im konkreten Fall sowie Fragenkataloge zur Einschätzung des Zielvereinbarungsgesprächs oder Zielaudits, die zu quantifizierbaren Aussagen über den Reifegrad des Führens mit Zielen im Unternehmen führen („Das Führen mit Zielen ist zu 85% gut verwirklicht“), finden sich bislang eher verstreut bzw. als zaghafte Evaluationsansätze (vgl. Meier 1995, S. 126 f. und S. 136 f.; Bühner 1996, S. 141). Darauf könnten Benchmarking-Aktivitäten zum Führen mit Zielen aufbauen und zu einem Prozess kontinuierlicher Verbesserungen führen.

Aus *individualarbeitsrechtlicher Sicht* (Erforderlichkeit einer einvernehmlichen arbeitsvertraglichen Regelung, Zielvorgabe vs. Zielvereinbarung, Dokumentationspflicht, Abmahnungsmöglichkeit bei fehlender Zielerreichung sowie vielfältige Störungsmöglichkeiten, wie z.B. Krankheit) und aus *kollektivrechtlicher Perspektive* (Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach §§ 87 und 94) (vgl. z.B. Deich 2005; Friedrich 2006; Baum 2007; Hinrichs 2009) respektive aus der Sicht von Betriebsräten bzw. Gewerkschaften tut sich ein zusätzliches Problemfeld auf: die Regelungen zum Führen mit Zielen in Betriebsvereinbarungen bzw. in Tarifverträgen. Dies wird im Normalfall dann zum Thema, wenn die Einführung variabler und zielbezogener Entgeltsysteme für tarifliche Arbeiter und Angestellte sowie für außertarifliche Mitarbeiter zur Diskussion steht. Neuere Flächentarifverträge, z.B. ERA im Metallbereich und der TVÖD

im Öffentlichen Dienst haben die kollektivrechtlichen Diskussionen stark befördert. In diesem Zusammenhang hat Breisig einen Katalog von Regelungstatbeständen vorgelegt, der als sehr weitgehend und umfassend gelten kann (siehe Abbildung 7). Er skizziert auch die gewerkschaftlichen Positionen, die mitbestimmungsrechtliche Situation und dokumentiert Praxisbeispiele abgeschlossener Verträge und Vereinbarungen (vgl. Breisig 2007, S. 101-120 und S. 163-189; siehe auch Hinrichs 2009).

---

**Abbildung 7: Regelungspunkte in Betriebsvereinbarungen bzw. Tarifverträgen**

---

**Gestaltungsmöglichkeiten/-felder in Betriebsvereinbarungen bzw. Tarifverträgen**

**können sein...**

- Zentrale Steuerung der Ziel-Bereiche (Zielarten)
- Beteiligte/einzubeziehende Bereiche bzw. Mitarbeiter-Gruppen
- Regelungen zum Zielvereinbarungsgespräch
- Regelungen zu festzulegenden Zielen (Zahl, Anforderungen, Arten ...)
- Freiwilligkeit der Zielvereinbarung
- Laufzeiten (Turnus)
- Regelung der Rahmenbedingungen
- Festlegung der Kriterien der Zielüberprüfung und der Folgen der Zielerreichung (vor allem Entgelt)
- Echte Vereinbarung/Konfliktlösung nach dem Prinzip der Parität
- Dokumentation der vereinbarten Ziele und Unterschriften
- Verfahren zur Zielkorrektur
- Ständige Informationsansprüche
- Überprüfung der Zielerreichung/Soll-Ist-Vergleich (Unstimmigkeiten)
- Regelungen zur Abrechnung bei Entgeltbezug (auch bei Teams)
- Nachteilsausschluss
- Datenablage/Datenschutz
- Wahlrecht für ältere Arbeitnehmer
- Schulung (Führungskräfte und Mitarbeiter)
- Auf Wunsch Hinzuziehung eines Mitglieds des Betriebsrats
- Rechte des Betriebsrats

Quelle: vgl. Breisig 2007, S. 127-162

---

Einen weiteren Aspekt bilden die Zielabstimmungen auf horizontaler Ebene, (d.h. zwischen Bereichen), die so genannten *Leistungsvereinbarungen bzw. service level agreements (SLA)*. Leistungsvereinbarungen und Zielvereinbarungen gehören gleichermaßen zu einem umfassenden Konzept des Führens mit Zielen (vgl. Krieg/Drebes 1996). Bezüglich der Leistungsvereinbarungen, die vor allem bei Profit-Center-Konzepten eine gewichtige Rolle spielen, besteht erheblicher Umsetzungsbedarf.

Schließlich taten sich die meisten Unternehmen mit der *Verknüpfung der Ziele über die verschiedenen Ebenen* deshalb schwer, weil ein breit angelegtes und zur Mitarbeiterführung mit Zielen kompatibles Konzept für die Leitung und Führung auf oberster Ebene bis vor kurzem fehlte. Geschäftsergebnisse (quantitative Ziele der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung, z.B. das ROI-Konzept) wurden deutlich überbewertet, andere – vorrangig qualitative Zielinhalte – der Unternehmenssteuerung hingegen kaum berücksichtigt, so zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit und die gesellschaftliche Verantwortung (corporate social responsibility – CSR).

An dieser Stelle kann z.B. das *Europäische Qualitätsmodell (EFQM)* weiterhelfen, das zu einer umfassenden Sicht verhilft und die einseitige Betrachtungsweise des Shareholder-Value-Ansatzes zu überwinden vermag (siehe den Beitrag von Bernatzeder in diesem Buch; vgl. Kolb/Bergmann 1997, S. 27-34). Dies gilt in ähnlicher Form auch für die aus dem Unternehmenscontrolling kommende *Balanced Scorecard*, die die Führung von Unternehmen konsequent an Visionen und Strategien ausrichten und die strategischen Ziele – über das Führen mit Zielen – herunterbrechen und kommunizieren will.

Führen mit Zielen stellt in diesem Kontext ein Schlüsselinstrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategien dar, das dem einzelnen Mitarbeiter bzw. Team den Sinn seiner Ziele (bzw. Tätigkeit) im gesamten Kontext erschließen kann. Auch in diesem Konzept gelingt die Erweiterung der einseitigen Orientierung an vergangenheitsorientierten, finanzwirtschaftlichen Kenngrößen um die Bereiche Kunden, interne Prozesse und Mitarbeiter (siehe den Beitrag von Bernatzeder in diesem Buch; vgl. Friedag/Schmidt 1999; Neher/Kolb 2004).

Die neuen Qualitäts- bzw. Steuerungskonzepte für Unternehmen verhelfen dem Führen mit Zielen aktuell zu einer nie da gewesenen Bedeutung. In der betrieblichen Praxis lässt sich beobachten, dass das Balanced-Scorecard-Konzept seit mehreren Jahren einen rasanten Aufschwung und dementsprechende Verbreitung und Bedeutung erfährt; das trifft für das EFQM-Modell in dem Maß nicht zu, obgleich es sich geradezu aufdrängt, beide Konzepte miteinander zu verknüpfen und von den jeweiligen Stärken zu profitieren.

Resümierend lassen sich folgende *Hauptprobleme* bzw. teils unauflösbare Dilemmata des Führens mit Zielen festhalten: die Konzepte zur Gesamtsteuerung von Organisationen mit Zielen, die eher kurzfristige Orientierung an Jahreszielen, Zielverein-