



Unternehmensführung / Management

▷ Unternehmensführung

Peter Maas

Praxiswissen: Führen über Ziele

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Peter Maas

Führen über Ziele



Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: Oktober 2010

Copyright © 2010 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	1
2	Definition von Zielen	2
3	Zielarten	3
4	Die Zielableitung	7
5	Gütekriterien für Ziele	9
6	Voraussetzungen für die Arbeit mit Zielen	17
7	Die Zielvereinbarung	18
8	Der Kontrakt	19
9	Zielvorgabe und Zielvereinbarung	24
10	Das Zielvereinbarungsgespräch	28
11	Nachteile von Zielvereinbarungen	32
12	Das Formular	33
13	Motivationale Aspekte / Bonus	34
14	Fazit	36
15	Anhang	37
	Anhang 1: Formblatt Zielvereinbarung	37
	Anhang 2: Muster einer Zielvereinbarung mit sysLb	38
16	Literaturempfehlungen:	40

1 Vorwort

„Führen mit Zielen“

Das Thema „Führen über Ziele“ ist im Prinzip ein alter Hut – aber viele vor allem öffentliche Organisationen entdecken es erst jetzt für sich. Dies liegt meist daran, dass Führungskräfte sich ungern verbindlich und klar auf Abmachungen einlassen wollen. Zudem herrscht gerade in mittleren Führungsebenen oft eine heillose Verwirrung darüber, wie man denn Ziele für Mitarbeiter/-innen finden und diese sogar vereinbaren könnte. Wenn dann noch eine potenzielle Prämierung der Ziele hinzukommt, ist das Durcheinander perfekt.

Der vorliegende Leitfaden soll eine pragmatische Handlungsanleitung zum Festlegen und Vereinbaren von Zielen sein. Es baut auf jahrelangen Erfahrungen in Trainings und Einführungsprojekten auf – vor allem in Betrieben der öffentlichen Hand. Und es soll den Leser/-innen Mut machen, dieses Führungsinstrument einfach einmal auszuprobieren, gerne auch im Kleinen.

2 Definition von Zielen

Ein Ziel ist nach Brockhaus ein *“...durch freie individuelle Wahl und Entscheidung...projektierter Zustand¹, der durch Handeln verwirklicht werden soll und für dessen Planung und Realisierung leitend ist. Alles absichtsvolle Handeln ist durch Ziele bestimmt und durch Motive begründet, die dem jeweiligen Ziel einen Wert beimessen...“*.

Damit stellen Ziele eine „Veränderung des derzeitigen Zustands“ dar, denn ein Ziel ist immer etwas Noch-Nicht-Erreichtes. Man kann private Ziele haben und man kann berufliche Ziele haben, aber für alle Bereiche gilt Laotses Weisheit *„wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den kann es keine günstigen Winde geben“*. Daher gilt gerade für den Bereich der Arbeit: Ziele sind notwendig, wenn man es nicht vorzieht, assoziativ zu arbeiten. Dabei wird die Wirkung von Zielen in der Führung nach Kleinbeck (1991) auf vier Mechanismen zurückgeführt, die das Leistungshandeln beeinflussen:

Ziele...

- ...geben der Handlung eine Richtung
- ...lenken die Aufmerksamkeit auf handlungsrelevante Informationen (vergleichbar mit der selektiven Wahrnehmung)
- ...führen bei höheren Zielen zu mehr Anstrengung und Ausdauer
- ...wirken zudem indirekt, indem sie zur Entwicklung von aufgabenspezifischen Strategien und Plänen beitragen.

Neueren Erkenntnissen der Neuropsychologie folgend erlebt das Gehirn auch immer dann, wenn es sich das Erreichen eines eigenen Zieles vorstellt bzw. wenn es an der Umsetzung des Zieles arbeitet, eine Stimmungsaufhellung, die durch körpereigene Hormone verursacht wird.

1 Dieses Wort hat für mich eine besondere Bedeutung, denn es besagt, dass man ein Ziel als Zustand beschreiben soll (Output).

3 Zielarten

Auf Organisations- und Unternehmensebene unterscheide ich drei Zielarten:

- strategische Ziele
- taktische Ziele
- operative Ziele.

Auffällig ist, dass diese Zielarten militärisch klingen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sie, wie viele Elemente der modernen Führungslehre, auf Modelle zurückzuführen sind, die im militärischen Bereich ihre Ursprung haben.

Die strategischen Ziele einer Organisation beschreiben Ziele, die für die gesamte Organisation bzw. für das gesamte Unternehmen gelten. Dabei ist zwar nicht unbedingt jeder Teil der Organisation in gleicher Weise betroffen, aber es handelt sich nun einmal um die Ziele der Organisation selbst. Diese Ziele sind häufig relativ abstrakt formuliert (und müssen damit – im Unterschied zu den taktischen und den operativen Zielen – nicht den in Kapitel 4 beschriebenen Gütekriterien für Ziele genügen) und haben zudem einen relativ weiten Zeithorizont (meist 5 bis 10 Jahre, daher auch oft mittelfristige Ziele genannt). Die strategischen Ziele können aus unterschiedlichen Quellen entspringen:

- a) So kann z.B. die Leitung der Organisation (Vorstand, Geschäftsführung...) eine Vision haben¹ und diese in einer Strategie festschreiben
- b) So können Anregungen aus der Belegschaft kommen und die Leitung der Organisation zu einer Festschreibung einer Strategie veranlassen
- c) Änderungen im Umfeld oder im Markt der Organisation können eine Anpassung erzwingen oder eine Chance aufzeigen, was sich in einer Strategie niederschlägt

1 Dies ist nicht im Krankheitssinne gemeint

Egal, aus welcher Quelle (oder aus welchen Quellen) die strategischen Ziele gespeist wurden: sie werden immer durch die Leitung der Organisation festgeschrieben. Damit ist die Festlegung strategischer Ziele selten ein demokratischer Prozess (und Organisationen und Unternehmen sind ja auch selten demokratische Systeme), sondern eine klare Vorgabe von oben.

Ein Beispiel für ein strategisches Ziel einer Hochschule:

„In den Pool der Eliteuniversitäten aufgenommen werden.“

Ein Beispiel für ein strategisches Ziel eines Unternehmens:

„Im deutschen Markt der Marktführer werden.“

Ein Beispiel für ein strategisches Ziel einer Kommune:

„Kinderfreundlichste Stadt in NRW werden.“

Aus dem strategischen Ziel werden nun **die taktischen Ziele** abgeleitet. Ein taktisches Ziel betrifft nicht mehr die Organisation als Ganzes, sondern nur Teile der Organisation (z. B. Abteilungen, Sachgebiete, Dezernate, Fakultäten, zentrale Einrichtungen). Die oberste Ebene unterhalb der Leitungsebene (z. B. Vorstand oder Geschäftsführung) kann daher auch als „erste taktische Ebene“ bezeichnet werden, die darunter liegenden Ebenen sind dann die „zweite taktische Ebene“ usf.

Taktische Ziele betreffen immer Teile der Organisation oberhalb des Individuums, sie müssen den in Kapitel 4 dargestellten Gütekriterien genügen und werden in der Regel auf Jahreshorizont festgelegt oder vereinbart.

Unterhalb der untersten taktischen Ebene treffen wir auf das Individuum, welches die operative Ebene darstellt. Hier finden wir dann schließlich **die operativen Ziele**, welche immer Einzelpersonen betreffen und ebenfalls entsprechend der weiter unten dargestellten Gütekriterien formuliert sein müssen. Hier liegt der Zeithorizont in der Regel bei einem Jahr.

Die Zielarten sind also hierarchisch angeordnet, wie das nachstehende Schaubild verdeutlichen soll:



Fassen wir noch einmal zusammen:

Strategische Ziele: Betreffen die gesamte Organisation oder das gesamte Unternehmen

Taktische Ziele: Betreffen Teile der Organisation oder des Unternehmens oberhalb des Individuums, also z. B. Abteilungen, Dezernate

Operative Ziele: **Betreffen immer Einzelpersonen, also Herrn Meier oder Frau Kürten**

Taktische und operative Ziele werden auf Jahreshorizont festgelegt oder vereinbart¹ und sie sind gütegemäß formuliert. Dies alles gilt nicht für die strategischen Ziele.

1 Dies vor allem dann, wenn mit der Zielerreichung Boni und Prämien verbunden sind. Diese werden sinnvollerweise jährlich ausbezahlt.