

## Zielorientierte Führung

# Zielvereinbarungsgespräche sind das falsche Werkzeug

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



Mitarbeiter sollen dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei helfen Zielvereinbarungsgespräche kaum, weil sie viele Schwächen haben. Besser sind Zielklausuren.

erschienen: 21.11.2013

© skvoor - Fotolia.com

---

Bei Zielorientierter Führung stehen heute Zielvereinbarungsgespräche nach wie vor im Mittelpunkt, obwohl der Nutzen dieses Klassikers des Management by Objectives schon lange angezweifelt wird. Die Gespräche kosten Zeit und Geld – das aber in keiner Kostenrechnung erscheint –, sie produzieren Konflikte und werden oft nur durchgeführt, um variable Entgeltbestandteile an irgendwelche Ziele knüpfen zu können.

Dazu wird in einer neuen Studie der Boston Consulting Group der CEO von Henkel, Kasper Rorsted, beispielhaft für einen Zustand zitiert, der anscheinend in vielen Unternehmen vorherrscht. Rorsted stellt fest, dass innerhalb von fünf Jahren 95 Prozent der Henkel Mitarbeiter jedes Jahr ihre Ziele voll erreicht haben – die Unternehmensziele in diese Zeit aber nicht einmal erreicht wurden.

In unserer komplexen, dynamischen Arbeitswelt individuelle Ziele aus Unternehmenszielen abzuleiten, ist von existenzieller Bedeutung. Sonst bleiben Strategien Konzeptriesen und Veränderungsprozesse werden zu Umsetzungszwergen. Was bedeutet dann aber „Zielorientierte Führung“? Warum gelingt sie nicht mit Zielvereinbarungsgesprächen? Was kann sie ersetzen, das bei der Umsetzung der Ziele im Unternehmen wirklich wirksam ist? Darum soll es im Folgenden gehen.

## Merkmale zielorientierter Führung

Der Gesamtprozess ist einfach, die Schwierigkeiten entstehen bei der Umsetzung: Ausgangspunkt ist immer ein mehr oder weniger ausgeprägter „Bottom-up-Prozess“ der operativen und strategischen Planung, der zu einem Geschäftsplan führt. Der enthält für das folgende Jahr gut quantifizierbare Ziele, aber auch Vorhaben mit qualitativen Ergebnisbeschreibungen. Die Unternehmensleitung vereinbart den Geschäftsplan mit dem Aufsichtsgremium des Unternehmens. Nun folgt der „Top-Down-Prozess“, die zielorientierte Führung. Manche Leitungsmitglieder glauben, ein Gespräch mit der nächsten Ebene reiche aus, um den Geschäftsplan zu realisieren – wenn dann nur intensiv genug gearbeitet werde.

Das ist ein Irrtum. Der Prozess hat es in sich: Wenn Ziele und Vorhaben aus Unternehmenszielen entlang der Hierarchie auf Funktionen (Bereiche, Stellen) heruntergebrochen werden, also zu funktionalen Zielen werden, müssen daraus in der Regel zuerst Unterziele abgeleitet werden. Sie müssen ergänzt werden um Entwicklungsziele für den

Verantwortungsbereich und für Führungskräfte und Mitarbeiter. Neue oder anspruchsvollere Ziele erfordern meist andere Prozesse, Methoden und Fähigkeiten, sonst werden sie nicht erreicht. Also müssen Veränderungs- oder Lernprozesse ebenfalls geplant werden. Letztendlich sollen diese Pläne auch umgesetzt und dies entsprechend begleitet und gelenkt werden. Wer den Geschäftsplan erfüllen will, sollte diesem Kernprozess der Unternehmensführung eine hohe Aufmerksamkeit widmen.

Wird dieser „Top-Down-Prozess“ in Form einer Kaskade von Zwei-Personen-Gesprächen, den Zielvereinbarungsgesprächen, umgesetzt, entstehen immer die gleichen Probleme. Das offensichtlichste Problem ergibt sich, wenn irgendwo in der Kaskade die Gespräche nicht oder nicht richtig geführt werden. Die entscheidenden Probleme liegen jedoch woanders.

## Keine „Vereinbarung“ in den Gesprächen

Weil zielorientierte Führung bei den Unternehmenszielen ansetzt, können einige Ziele nicht frei vereinbart werden. Nehmen wir an, die Unternehmensleitung hat im Geschäftsplan eine Kostensenkung von fünf Prozent festgeschrieben. Um dieses Ziel zu erreichen, vereinbart sie diese Kostensenkung mit Führungskräften der nächsten Ebene. Diese können nun alles vereinbaren, aber keine Ziele, die die Kosten insgesamt um weniger als fünf Prozent senken oder sogar steigern. Zielvereinbarungen zwischen oberen Führungskräften sind für die nächste Ebene immer Zielsetzungen.

Außerdem können die Gespräche nur nacheinander stattfinden. Deshalb wird sich jede Führungskraft im Vorfeld der Gespräche überlegen müssen, welcher Mitarbeiter welche Ziele bekommen soll, denn sie selbst haben auch Ziele vereinbart. Führungskräfte können also nicht ergebnisoffen in die Gespräche gehen. Damit wird in der Praxis aus Vereinbarung eher eine diskutierte Zustimmung.

## Die Gespräche sind immer zu kurz und gleichzeitig zu lang

Erfahrungen mit Zielvereinbarungsgesprächen haben gezeigt: Ein qualitativ gutes Gespräch, in dem funktionale Ziele und individuelle Entwicklungsziele begründet erarbeitet, formuliert und „vereinbart“ werden sollen – vielleicht noch mit Entgeltanbindung –, sprengt jeden realistischen Zeitrahmen. Zudem erfordern die Gespräche eine gute Vor- und Nachbereitung. Je größer die Führungsspanne, desto intensiver versuchen Führungskräfte diese Gespräche stringent abzuarbeiten. Das geht zu Lasten von „Vereinbarungen“, Gesprächsklima und Zielinhalten.

## Die Gespräche behindern eine produktive Teamkultur

Es ist nicht nachvollziehbar, warum Teams effektiv und sinnvoll zusammenarbeiten sollen, warum Wert auf ein gutes Teamklima gelegt wird, dann aber in Einzelgesprächen geplant wird, welche zukünftigen Ergebnisse erreicht werden sollen und wer was im Team davon erarbeitet. Außerdem wird die Führungskraft wegen des Einzelgesprächsprozesses gezwungen, Zielvorschläge vorzulegen statt das Know-how des Teams zu nutzen und Betroffene zu Beteiligte zu machen – eine wichtige Voraussetzung zur Lösung komplexer Herausforderungen. Zusätzlich erfordert die Information im Team über die letztendliche Verteilung von Zielen weiteren Zeitaufwand und produziert meistens auch Diskussionen.

Die Wertschöpfung zielorientierter Führung besteht darin, den Geschäftsplan zu realisieren, Strategien umzusetzen, gewollte Veränderungsprozesse zu initiieren und erfolgreich abzuschließen. Die Auswirkungen sind in der Regel bereichsübergreifend und begründen die Ziele der Mitarbeiter. Das muss erklärt und dafür muss geworben werden, um die Akzeptanz zu erhöhen. Die Begründungen in jedem Gespräch zu wiederholen, ist für die Führungskraft anstrengend, unproduktiv und kommt deshalb oft zu kurz. Veränderungsbereitschaft wird so nicht gefördert.

## Die Gespräche lösen das Kernproblem zielorientierter Führung nicht

Das Kernproblem liegt nicht in der Vereinbarung von Zielen, sondern im Finden der richtigen Ziele. Unternehmensziele bestehen oft aus hochaggregierten Kennziffern wie Umsatz, EBIT oder Marktanteil, die auf der Basis von Prognosen, also unter Unsicherheit, entstanden sind. Wenn sich dann bei der Umsetzungsplanung ergibt, auf welchen Feldern gearbeitet werden muss, um diese Ziele zu erreichen und wenn die Abhängigkeiten aber auch sich widersprechende Ziele deutlich werden, dann muss zuerst Klarheit über die Ziele geschaffen werden, bevor etwas vereinbart wird. Außerdem müssen Ziele konkret werden. Dabei hilft die SMART-Formulierung von Zielen:

- **Specific** – genau beschrieben
- **Measurable** – messbar
- **Attainable** – erreichbar
- **Relevant** – wichtig
- **Timed** – zeitlich bestimmt

Der Nutzen der SMART-Formulierung, insbesondere des Faktors „messbar“, wird aber völlig falsch eingeschätzt: Der wesentliche Nutzen besteht nicht darin, am Ende eines Arbeitsprozesses das Ergebnis gut kontrollieren zu können. Die Wertschöpfung entsteht zu Beginn des Führungsprozesses! Die SMART-Anforderung ist ein methodisches Hilfsmittel. Es dient dazu, sich auf das erwünschte Ergebnis zu konzentrieren, möglichst viele Informationen und Einschätzungen zu sammeln und abzustimmen, um so die richtigen Ziele zu finden und möglichst präzise zu beschreiben.

Wenn Ziele klar beschrieben sind, lässt sich abschätzen, ob und welchen Beitrag sie leisten, um ein übergeordnetes Ziel zu erreichen. Außerdem fördern konkrete Ziele kreative Lösungen. Aus Zielen können immer mehrere Wege, also Aufgaben abgeleitet werden, um die Ziele zu erreichen. Erst durch einen Vergleich tut sich der beste Weg auf. Der beste Weg ist oft ein neuer Weg, der aber meistens nicht offensichtlich ist. Eingefahrene Sichtweisen, die auch Betriebsblindheit genannt werden können, sind die Ursachen.

Gerade bei qualitativen Zielen wie „Kundenorientierung verbessern“, „Messeerfolg steigern“ oder „erfolgsversprechende Produktinnovationen finden“ ist diese Methodik von entscheidender Bedeutung. Erst durch die SMART-Formulierung wird deutlich, wer diese allgemeinen Ziele wie interpretiert und welche konkreten Ergebnisse erreicht werden sollen. Demgegenüber sind quantifizierbare Unternehmensziele wie Umsatz, Ertrag oder Kosten einfach SMART zu formulieren. Diskussionswürdig ist oft der Faktor Erreichbarkeit. Die „Musik“ spielt hier jedoch eine Ebene tiefer: Auf welchen Feldern sollen bis wann mit welchen Ressourcen welche Ergebnisse erreicht werden, damit sich die Unternehmensziele in die richtige Richtung entwickeln?

## Bedeutung von Key Performance Indicators (KPIs)

Dabei wird auch die Bedeutung der KPIs deutlich. KPIs sind Messgrößen, die das Ergebnis wichtiger Aufgaben beschreiben. Wer zum Beispiel die Aufgabe „Angebote bearbeiten“ vereinbart, bekommt nicht unbedingt die gewünschten Ergebnisse. Wird das erwünschte Ergebnis aber mit Messgrößen, also SMART beschrieben, kann ein Ziel für die Aufgabe vereinbart werden. Die KPIs sind aber nicht nur wichtig, um die Qualität und die Erwartungen an die Aufgabebearbeitung zu konkretisieren. Ohne die KPIs kann der Kapazitätsbedarf für die Aufgabe höchstens vermutet werden. In vielen Unternehmensbereichen existieren keine KPIs.

Ob dann am Ende des Arbeitsprozesses die erreichten Ergebnisse wirklich präzise gemessen werden, hängt davon ab, wie groß der Messaufwand im Verhältnis zum Zielertrag, zur Zielbedeutung ist. Wenn der Messaufwand größer ist als der Ertrag, wird keine vernünftige Führungskraft messen. Aufgrund der SMART-Formulierung ist dann aber eine akzeptierbare, begründete Einschätzung möglich.

Der Engpass bei zielorientierter Führung ist also nicht die Vereinbarung von Zielen. Er besteht darin, die richtigen Ziele

zu finden, dabei das Know-how aller Beteiligten einzubeziehen, für Akzeptanz zu sorgen und sicherzustellen, dass Pläne umgesetzt werden. Das erfordert neue Lösungen, die mit dieser Komplexität fertig werden.

## Zielvereinbarungsgespräche funktionieren nicht und können nicht gelehrt werden

Schon Ende der 1980er Jahre wurde bei MBB, einem Teil der heutigen EADS, deutlich, dass Zielvereinbarungsgespräche ungeeignet waren für ein Unternehmen, das komplizierte Produkte herstellt, mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, in komplexen Arbeitsstrukturen für herausfordernde, internationale Märkte. Bei Auswertungen von vereinbarten Zielen aus Zielvereinbarungsgesprächen zeigte sich, dass der überwiegende Teil der Ziele keinen Bezug zu den Unternehmenszielen hatte, keine Ergebnisse, sondern Aufgaben beschrieben und nicht SMART-formuliert waren. Daran variable Entgeltbestandteile zu knüpfen, war mehr als diskussionswürdig.

Dazu kam eine weitere Erfahrung: Führungskräfte müssen trainiert werden, diese Gespräche erfolgreich zu führen. Eine Schwäche klassischer Führungstrainings wurde schon damals deutlich: Wird das Know-how, zum Beispiel zur SMART-Formulierung durch Seminare, das heißt Theorie, Vorträge, Fallstudien, Übungen etc. vermittelt, wird es kaum angewendet, weil nach dem Training oft die Zeit dafür fehlt und Theorie nicht eins zu eins umgesetzt werden kann. Es entsteht das bekannte Transferproblem der Weiterbildung – Gelerntes von der Lern- in die Anwendungssituation zu transferieren. Außerdem lernen Erwachsene eben nicht nach Schulmethoden auf Vorrat. Es muss gelernt und sofort, simultan angewendet werden. Der Nutzen der Inhalte muss sich direkt unter Beweis stellen.

## Zielklausuren stehen im Mittelpunkt zielorientierter Führung

Deshalb war es notwendig eine neue Lösung zu entwickeln. Die Lösung waren Zielklausuren, eingebunden in ein einfaches System, das aus drei Elementen bestand: Gesamtkonzept und Regeln, Prozesse und Maßnahmen sowie Instrumente und Methoden.

Teilnehmer an jährlichen Zielklausuren sind die Führungskraft und zugeordnete Mitarbeiter oder Führungskräfte. In mittelständischen Unternehmen und Unternehmensbereichen reicht oft eine Klausur aus, um zielorientierte Führung in den Griff zu bekommen. In Zielklausuren wird zielorientierte Führung gelernt oder aufgefrischt und sofort in Bezug auf die aktuellen Ziele umgesetzt. Das Transferproblem entsteht also nicht.

Zielklausuren bestehen aus sechs Schritten:

1. Rückblick zur Zielerreichung des vergangenen Jahres.
2. Vorstellung der übergeordneten Ziele für das kommende Jahr.
3. Ableitung der Ziele und von Zielfeldern, die noch nicht SMART-formuliert sind, für die Verantwortungsbereiche und Ergänzung durch weitere Ziele. Dazu gehören auch Entwicklungszielfelder für den Bereich, damit die funktionalen Ziele erreicht werden können. Individuelle Entwicklungsziele werden unter vier Augen in einem Mitarbeitergespräch zum richtigen Zeitpunkt geklärt.
4. Verteilung der Ziele auf Zielverantwortliche. Pro Ziel gibt es nur einen Ergebnisverantwortlichen – eine der wichtigsten Regeln für zielorientierte Führung.
5. SMART-Formulierung aller Ziele. Der Zielverantwortliche ist für die Entwicklung alternativer Ansätze zur Zielerreichung verantwortlich.
6. Die Klausur endet mit der Planung der nächsten Schritte.

Die Methodik dazu hat sich immer weiter entwickelt. Heute werden die Ziele in einfache IT-gestützte Unterlagen kopiert, mit denen sie schnell verwaltet, verteilt und ausgewertet werden. Die Ziele werden in einem kurzen Gespräch vereinbart,

in dem individuelle variable Entgeltbestandteile an Ziele geknüpft werden können, die nun eine belastbare Grundlage haben.

## Nutzen von Zielklausuren

Der Nutzen der Zielklausuren soll am Beispiel eines Unternehmens dargestellt werden. Nachdem die rund 100 Führungskräfte an Zielklausuren teilgenommen hatten, wurden sie schriftlich durch eine unabhängige Institution nach ihrer Beurteilung gefragt. Über 80 Prozent der Führungskräfte waren der Meinung dass die Zielklausur sehr gut oder gut

- geholfen hat, die eigenen Ziele aus übergeordneten Zielen abzuleiten,
- Zielkonflikte und Abhängigkeiten hat deutlich werden lassen,
- nützlich war, Ziele zu konkretisieren und messbar zu formulieren.

In einer Mitarbeiterbefragung, die nach dem zweiten Durchlauf der Klausuren im Folgejahr durchgeführt wurde, haben über 90 Prozent der Teilnehmer geantwortet, dass ihre Vorstellungen bei der Zielvereinbarung angemessen berücksichtigt worden sind. Ein anderes Ergebnis zeigte weitere Wirkungen dieses Führungsinstruments: Befragte, die nicht an einer Klausur teilgenommen hatten, weil der Vorgesetzte sie einfach nicht durchgeführt hat, beurteilten die „derzeitige Qualität von Führung und Zusammenarbeit“ signifikant schlechter als Teilnehmer, die an einer Klausur teilgenommen hatten.

Die ökonomischen Auswirkungen zeigten sich in diesem Unternehmen an einer durchschnittlichen Steigerung des Ertrags (EBIT) von drei Prozent über fünf Jahre. Auch hier wurden die Ursachen untersucht im Vergleich zu andern Unternehmen, die nicht diese Steigerung aufweisen konnten. Ein wesentlicher Unterschied war die Führungsmethodik der Zielklausuren.

Folgende Erkenntnisse gelten als gesichert:

- Mit Zielklausuren lassen sich individuelle Ziele oder Teamziele aus Unternehmens- oder Bereichszielen einfach, effektiv und schnell ableiten, mit weiteren Zielen ergänzen und gemeinsam auf Verantwortliche aufteilen.
- Der Sinn von Zielen wird geklärt und Veränderungswiderstände werden abgebaut (Betroffene werden zu Beteiligten), erprobte Regeln fördern die Akzeptanz.
- Das Wissen aller Teilnehmer wird bei der Zielfindung und Zielkonkretisierung genutzt.
- Arbeitsumfang und Arbeitsspitzen werden offensichtlich und im Team ausgeglichen.
- Es liegen Ziele vor, die als Ergebnisse und SMART formuliert sind.
- Es entsteht Transparenz über die Ziele, die von anderen Bereichen, Teams oder Kollegen bearbeitet werden; Zusammenarbeit und Zuarbeiten werden sofort deutlich.
- Zielklausuren sind Maßnahmen zur Teamentwicklung.
- Es werden effektivere und sinnvollere Wege zur Zielerreichung aus den Zielen abgeleitet, die ohne diesen Prozess nicht gefunden worden wären.

Wenn im Jahresverlauf die Fortschritte über Meilensteine verfolgt werden, dann amortisieren sich Zielklausuren nachweisbar innerhalb des ersten Jahres; Der Nutzen ist an der Unternehmens- beziehungsweise Bereichszielerreichung mess- und überprüfbar. So löst sich auch das Problem auf, das Kasper Rorsted von Henkel beschrieben hat. Aus Unternehmenszielen werden individuelle Ziele abgeleitet über „Subziele“ oder KPIs, die in Klausuren gemeinsam im Team erarbeitet werden.

## Fazit

Wenn individuelle Ziele aus Unternehmenszielen abgeleitet werden, hat das auch andere Auswirkungen. Matthias Graumann, Thorsten Semrau und Carena Skrabek veröffentlichten vor kurzem Ergebnisse einer empirischen Studie mit dem Titel „Motivieren SMART-formulierte Zielvereinbarungen wirklich?“ Danach hat die vom Mitarbeiter vermutete Relevanz der Ziele für das Gesamtunternehmen die größte Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft. Doch auch für diese Autoren sind Zielvereinbarungsgespräche die Führungsmethode. Sie empfehlen, diese Gespräche gut vorzubereiten und ausreichend Zeit dafür einzuplanen. Genau diese Forderungen sind die sofort erkennbaren Schwachstellen von Zielvereinbarungsgesprächen und werden, wie die Ableitung aus Unternehmenszielen durch Zielklausuren einfacher und besser erfüllt.

Warum halten sich überholte Ansätze zur Führung – wie Zielvereinbarungsgespräche – so zäh, obwohl sie uns daran hindern im Unternehmen die Wertschöpfung und Mitarbeitermotivation wirklich zu steigern? Der Titel eines Liedes von Mick Jagger könnte den Hinweis geben: Old habits die hard – insbesondere wenn es um Führung geht.

---

## Quellen und Links

Studie der Boston Consulting Group (BCG): Creating People Advantage 2013: Lifting HR Practices to the Next Level [1], 2013

Matthias Graumann, Thorsten Semrau und Carena Skrabek: Motivieren SMART formulierte Ziele wirklich? [2] In: zfo, 82. Jg., 2/2013, S. 117-124.

## Über den Autor



### **Dr. Wolfgang Schröder**

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Anschrift Dr. Wolfgang Schröder  
PERSONAL-SYSTEME  
Genkeler Str. 47  
58540 Meinerzhagen

Tel. +49 (0)2354-6566

E-Mail [Dr.W.Schroeder@t-online.de](mailto:Dr.W.Schroeder@t-online.de)

Web [www.dr-schroeder-personalsysteme.de](http://www.dr-schroeder-personalsysteme.de)

---

[1] [http://www.bcg.de/expertise\\_impact/PublicationDetails.aspx?id=tcm:89-147654&mid=tcm:89-147653](http://www.bcg.de/expertise_impact/PublicationDetails.aspx?id=tcm:89-147654&mid=tcm:89-147653)

[2] [http://www.zfo.de/?mod=docDetail&docID=2998\\_12](http://www.zfo.de/?mod=docDetail&docID=2998_12)