

„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 Autoren¹ (Hochschullehrer, Manager, Berater) ist es nahe liegend

¹ 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 Karnick* 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