



Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie  
und Berufsakademie Göttingen  
Prof. Dr. Antje Britta Mörstedt

**Führung von Mitarbeitern durch  
Zielvereinbarungen  
(Management by Objectives)**

Thesis

Janina Lehmann  
Scharnhorstplatz 2  
37154 Northeim

10.W.036

05. Mai 2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemaufriss .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	2
<b>2. Grundlegendes .....</b>	<b>3</b>
2.1 Definition Mitarbeiterführung .....	3
2.2 Darstellung der wesentlichen Führungstheorien .....	6
2.3 Analysen wichtiger Führungsstile .....	9
2.4 Bewertung bedeutender Führungskonzepte.....	15
<b>3. Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen.....</b>	<b>21</b>
3.1 Definition Management by Objectives.....	21
3.2 Voraussetzungen für das Management by Objectives.....	25
3.3 Darstellung des Zielvereinbarungsprozesses .....	27
3.4 Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs .....	29
3.5 Ziele von Zielvereinbarungen .....	31
3.6 Arbeitsrechtliche Bedingungen bei der Führung durch Zielvereinbarungen	31
3.7 Vor- und Nachteile der Führung durch Zielvereinbarungen .....	34
3.7.1 Allgemeine Betrachtung der Vor- und Nachteile .....	34
3.7.2 Vor- und Nachteile aus Sicht des Unternehmens .....	35
3.7.3 Vor- und Nachteile aus Sicht der Führungskraft .....	37

3.7.4 Vor- und Nachteile aus Sicht der Mitarbeiter .....	39
<b>4. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>44</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>55</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Interaktionen im Führungsprozess.....	5
Abb. 2: Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt.....	13
Abb. 3: Ausgewählte Management by Konzepte im Überblick.....	16
Abb. 4: Phasen des Management by Objectives.....	23
Abb. 5: Kreislaufschema Zielvereinbarungsprozess .....	29
Abb. 6: Beispielhafter Entgeltaufbau unter Berücksichtigung variabler Vergütung..	33
Abb. 7: MbO und Managementfunktionen.....	34

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemaufriss

Innerhalb der vorliegenden Arbeit wird sich mit der Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen, dem Management by Objectives (in der Folge MbO genannt) befasst. Da das Wissen über die Wichtigkeit und die Bedeutung der Mitarbeiterführung innerhalb der Unternehmen stetig zunimmt, ist die Entwicklung eines geeigneten Führungssystems von höchstem Interesse und größter Relevanz. Fundamentaler Einfluss auf die Effizienz und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wird dabei schon immer dem Faktor Mensch, also dem Mitarbeiter, zugemessen. Dessen geschuldet stehen die Mitarbeiter bzw. die Personalführung auch im Blickpunkt der bisherigen Forschungen. Unternehmen beschäftigen sich demzufolge mit der Frage, durch welche Maßnahmen die Motivation der Mitarbeiter erhöht, die interne Personalführung verbessert und eine durchgängige Effizienzsteigerung hervorgerufen werden kann.

Eine Möglichkeit bietet dabei das oben genannte Führungskonzept. Bereits der US-amerikanische Schriftsteller Marc Twain hat gesagt: „Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern wenn er ganz woanders ankommt.“<sup>1</sup> Und genau dieser Weisheit entspricht das MbO, also die Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen. Den Kerngedanken dieses Ansatzes bildet dabei die zielorientierte bzw. zielgerichtete Unternehmensführung,<sup>2</sup> folglich die Vorgabe einer Marschroute, an der sich alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens orientieren und messen können.<sup>3</sup> Doch wie bei jedem Führungskonzept haften auch dem MbO sowohl Chancen als auch Risiken für die beteiligten Parteien an, die mit der Implementierung innerhalb des Unternehmens auftreten können. In dieser Ausarbeitung finden diesbezüglich eine detaillierte Vorstellung sowie eine transparente Darstellung des MbO statt. Dies verfolgt das Ziel einer vom Gesamtergebnis dieser Arbeit losgelösten eigenständigen Meinungsbildung des Lesers. Zum Einstieg ist zu sagen, dass bei der Entwicklung dieses Führungskonzepts Peter F. Drucker und George S. Odiorne federführend waren und es auch ihre Namen sind, die in der vielfältigen Literatur unaus-

---

<sup>1</sup> Mark Twain (\* 30.11.1835 - † 21.04.1910).

<sup>2</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 14.

<sup>3</sup> Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, S. 173; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147.

weichlich im Zusammenhang mit dem MbO genannt werden.<sup>4</sup> Bezugnehmend auf die Literaturlage ist darüber hinaus festzustellen, dass es gegensätzliche Meinungen über die Einsetzbarkeit und Effizienz des MbO gibt, wobei die positive Betrachtungsweise die leichte Überhand behält. Doch entspricht dies der Realität? Innerhalb dieser Arbeit gilt es herauszufinden, ob die Führung durch Zielvereinbarungen ein geeignetes Führungskonzept für die Mitarbeiter und die gesamten Unternehmensstrukturen darstellt. Es soll herausgearbeitet werden, ob mit dem MbO motivationale Aspekte genutzt, die Personalführung verbessert und eine Effizienzsteigerung erlangt wird. Dabei werden die spezifischen Vor- und Nachteile des MbO aus allgemeiner Sicht, aus Sicht des Unternehmens, der eingesetzten Führungskräfte und der beschäftigten Mitarbeiter für die Schlussbetrachtung herangezogen. Zuletzt ermöglicht dies die gewünschte Gesamtbewertung der Mitarbeiterführung durch Zielvereinbarungen, also dem MbO.

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Der Inhalt dieser Arbeit gliedert sich folgendermaßen auf: Begonnen wird mit der Einleitung, in der die Motive für die Bearbeitung dieser Themenstellung erläutert werden. Gleichzeitig ist auch eine detaillierte Veranschaulichung der Untersuchungsschritte enthalten. Ausgehend davon erfolgt in Kapitel zwei der Einstieg in die Systematik der Mitarbeiterführung mit dem Grundlagenteil. In ihm wird zu Beginn eine Definition des Begriffs Mitarbeiterführung vorgenommen. Diese Begriffsbestimmung wird mit Hilfe der Definitionen von Management und Führung hergeleitet. Darüber hinaus erfolgt im weiteren Verlauf eine Kurzvorstellung der wesentlichen Führungstheorien. Hierbei werden die Eigenschaftstheorie, die verhaltensorientierte Personalführung, die situative Führungstheorie und die Interaktionstheorie näher beleuchtet. Daraufhin folgt eine Analyse wichtiger Führungsstile. Hierbei ist die Auswahl auf die geläufigsten klassischen Führungsstile gefallen. Diese sind der autoritäre, der demokratische und der Laissez-faire Führungsstil. Das Kapitel zwei endet mit einer Bewertung bedeutender Führungskonzepte. In diesem Punkt werden die Management by Konzepte betrachtet. Es erfolgt eine Kurzdarstellung des Management by Exception, des Management by Delegation, des Management by Systems

---

<sup>4</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 60; Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung, S. 585.

und des MbO. Bei diesem Kapitel ist anzumerken, dass die enthaltenen Ausführungen die oben genannten Bereiche nicht vollends abdecken und eine Ausrichtung auf die für diese Arbeit interessanten und relevanten Aspekte erfolgt.

Das Kapitel drei beinhaltet das Kernelement dieser Arbeit. In ihm wird eine detaillierte Analyse der Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen vorgenommen. Begonnen wird mit der Definition des MbO. Hierbei wird zugleich auf die vier enthaltenen Phasen dieses Konzepts eingegangen und es wird ein exakter Ablaufplan beschrieben. Des Weiteren werden die Voraussetzungen betrachtet, die für die Implementierung des MbO innerhalb eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen. Im Anschluss erfolgen eine Ablaufskizzierung des Zielvereinbarungsprozesses und des Zielvereinbarungsgesprächs. Ausgehend davon werden die übergeordneten Ziele von Zielvereinbarungen herausgestellt. Weiterhin erfolgt innerhalb dieses Kapitels eine Betrachtung der arbeitsrechtlichen Bedingungen, die bei der Führung von Mitarbeitern bestehen und es wird auf den Entgeltaufbau eingegangen. Den Abschluss des Hauptteils bildet die Betrachtung der Vor- und Nachteile der Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen. Hierbei wird sowohl die allgemeine Sichtweise, als auch die des Unternehmens, der Führungskraft und der Mitarbeiter betrachtet. Das Kapitel vier bildet den Abschluss dieser Arbeit. Es beinhaltet die Schlussbetrachtung, in der die zuvor erarbeiteten Sachverhalte der Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen, also dem MbO, zusammengefasst werden. Innerhalb dieses Abschnitts wird ein Resümee gezogen, welches die zuvor erarbeiteten Vor- und Nachteile für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter aufgreift. Dies ermöglicht eine angemessene Bewertung des MbO.

## **2. Grundlegendes**

### **2.1 Definition Mitarbeiterführung**

Innerhalb des Evolutionsprozesses der Menschheitsgeschichte bildete das Management einen Meilenstein bei der Umstrukturierung der gesellschaftlichen und ökonomischen Gegebenheiten von Industriestaaten. Kein Aufgabenbereich hat sich in einem annähernden Tempo entwickelt und etabliert. Dem zielgerichteten Management ist der Wandel vom überwiegend ungeschulten zum hervorragend ausgebildeten Per-



sonal geschuldet.<sup>5</sup> Management und Führung sind also eng miteinander verbunden. Und um die gewünschten Geschäftserfolge durch Führung zu erreichen, ist ein zielgerichtetes Management ein entscheidender Faktor.<sup>6</sup> Nach ausführlicher Recherche wird erkennbar, dass sich Management auf den betriebswirtschaftlichen und Führung auf den mitarbeiterbezogenen Part erstreckt.<sup>7</sup>

Im Folgenden wird auf den Begriff Führung eingegangen und speziell der Bereich der Mitarbeiterführung beleuchtet. Dabei ist zu erkennen, dass in der Literatur ein Überangebot von unterschiedlichen Definitionen zu dem Begriff Führung vorherrscht, welches aus dem Facettenreichtum der Betrachtungsweisen und Blickwinkel resultiert.<sup>8</sup> Denn obgleich die Politik, das Geschäftsleben, Feldzüge oder Vorankommen einer Gruppe oder Mannschaft betreffend, die Historie zeigt, dass Sieg oder Niederlage immer an der jeweiligen Führung festgemacht werden.<sup>9</sup> Auch der eigenständige Wortgebrauch Mitarbeiterführung verdeutlicht, dass Firmen ihr Personal gegenwärtig nicht nur als Bestandteil einer stetig verbesserungswürdigen Fertigungskette ansehen. Stattdessen wird Personal als leistungsfähiger, wertvoller und individueller Bestandteil der Firma betrachtet.<sup>10</sup> Ihn gilt es, durch eine gezielte und durchdachte Mitarbeiterführung in Richtung der Organisationsziele zu lenken. Aus diesem Grund wird von Firmen ein hohes Maß an monetären und zeitlichen Ressourcen für den Bereich investiert, um Erfolg langfristig zu sichern und konkurrenzfähig zu bleiben.<sup>11</sup> Mitarbeiterführung verfolgt demnach die Absicht auf das Verhalten des Personals, als Gruppe oder Einzelperson, einzuwirken, um die gesteckten Organisationsziele zu erreichen. Erfolgreiche Mitarbeiterführung zeigt sich demnach, wenn dem Einwirken zur Folge ein Wandel in dem Verhalten des Personals stattfindet.<sup>12</sup> Infolgedessen muss auch der Bereich der Mitarbeitermotivation als elementarer Bestandteil der Mitarbeiterführung gesehen werden, denn eine erfolgreiche Führungskraft sollte bestrebt sein, die Bedürfnisse des Personals zu kennen. Je nach Arbeitsplatzsituation sind dies neben individuell unterschiedlichen Bedürfnissen u. a.

---

<sup>5</sup> Vgl. Drucker, Peter F./Gebauer, Stefan: Was ist Management-Das Beste aus 50 Jahren, S. 19f; Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 39.

<sup>7</sup> Vgl. Drühe-Wienholt, Christiane: Plötzlich Führungskraft-Tipps und Tools für effektives Management, S. 16; Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 37f.

<sup>8</sup> Vgl. Dörr, Stefan: Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, S. 7; Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 457.

<sup>10</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 215.

<sup>11</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 457.

<sup>12</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 215; Ridder, Hans-Gerd u. a.: Strategisches Personalmanagement, S. 79; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 458.

Selbstverwirklichung und Anerkennung.<sup>13</sup> Das Personal muss durch Führung bzw. Einwirkung von den kollektiven Organisationszielen überzeugt werden und spüren, dass seine individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft in der Firma gefragt ist und diese voran bringt. Folglich entsteht die notwendige und wünschenswerte Motivation, die das Personal die gesteckten Ziele zielstrebig und ausdauernder nachverfolgen lässt.<sup>14</sup> Führung von Personal beinhaltet zusätzlich zu dem fokussierten Einwirken zur Erreichung der Organisationsziele eine stetige Begleitung und Leitung des Personals.<sup>15</sup> Mitarbeiterführung kann demzufolge als ein Zusammenspiel von drei unterschiedlichen Bestandteilen betrachtet werden, also Führendem, Geführten und der Situation. Innerhalb dieses Führungsablaufs erfolgen ein permanent stattfindender Austausch und ein gegenseitiges Einwirken bei den beiden erstgenannten Gruppen. Als dritter Bestandteil beeinflusst die jeweilige Situation den Erfolg oder Misserfolg der gesteckten Organisationsziele.<sup>16</sup> Erfolgreiche zielorientierte Mitarbeiterführung zeigt sich demzufolge in der jeweiligen Interaktion zwischen Führungsperson und Geführten und der gezeigten Reaktion auf die vorherrschende Situation.<sup>17</sup>

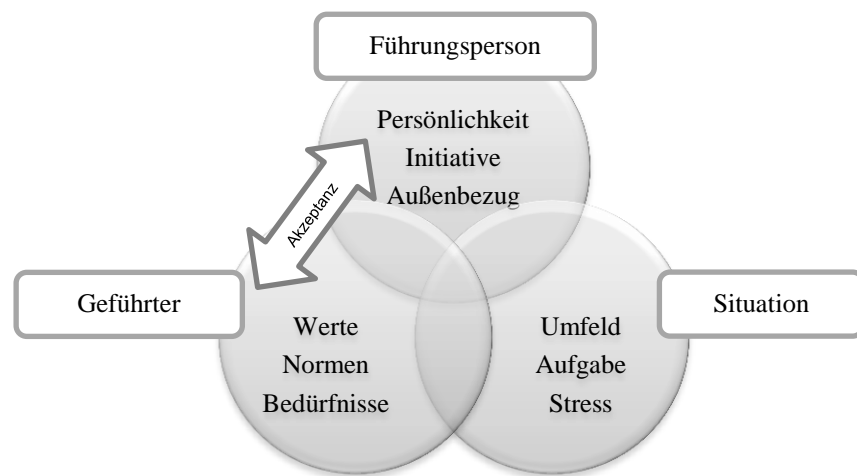


Abb. 1: Interaktionen im Führungsprozess<sup>18</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 49; Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt, S. 116f.

<sup>14</sup> Vgl. Dörr, Stefan: Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung, S. 1; Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 49; Ridder, Hans-Gerd u. a.: Strategisches Personalmanagement, S. 80.

<sup>15</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 49f; Patzke, Roland: Führungskraft als Beruf, S.18f.

<sup>16</sup> Vgl. Ridder, Hans-Gerd u. a.: Strategisches Personalmanagement, S. 79; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 459.

<sup>17</sup> Vgl. Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt S. 146.

<sup>18</sup> Vgl. Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt S. 103; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 459.

## 2.2 Darstellung der wesentlichen Führungstheorien

Im Bereich der Mitarbeiterführung existiert ein großes Spektrum an Veröffentlichungen und Studien, welches Rückschlüsse auf den Grad der Erforschung dieses Gebietes ziehen lässt, doch dem ist nicht so. Denn gerade in dem Bereich der Führungstheorien herrschen eine Vielzahl von ungleichen Meinungen und Denkansätzen.<sup>19</sup> Gegenwärtig hat in diesem Bereich jedoch noch keine Verknüpfung der Erklärungen, Meinungen und Denkansätze der einzelnen Fachrichtungen stattgefunden.<sup>20</sup> Ein gelungener Denkansatz zur Charakterisierung von Führungstheorien liegt von Wunderer/Grunwald vor. Laut ihnen ist ein effektiver Einsatz von Führungsinstrumenten ausschließlich in Kombination mit einem exakten Bild von Voraussetzungen, Gegebenheiten, Abläufen und Auswirkungen von Führung umsetzbar. Führungstheorien sind also gemäß Wunderer/Grunwald das Ergebnis dieses exakten Bildes.<sup>21</sup> Alle im Verlauf betitelten Ansprüche konnten bislang jedoch noch nicht gebündelt in einer „optimalen Führungstheorie“ festgestellt werden.<sup>22</sup> Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf das Hauptaugenmerk auf vier wesentliche Ansätze gelegt.<sup>23</sup> Die Rangfolge der Darstellung der Führungstheorien ist der zeitlichen Entstehung geschuldet. Es ist jedoch anzumerken, dass es innerhalb der Entstehungsgeschichte zeitliche Überlappungen der einzelnen Theorien gab.<sup>24</sup> Das Hauptaugenmerk liegt auf dem eigenschaftstheoretischen, dem verhaltenstheoretischen, dem situationstheoretischen und dem interaktionstheoretischen Ansatz, welche den klassischen Ansätzen zuzuordnen sind.<sup>25</sup>

Die **Eigenschaftstheorie** kann als Pionier der Führungstheorien betrachtet werden und muss in dieser Arbeit unter dem Gesichtspunkt der entstehungsgeschichtlichen Reihenfolge als erstes erörtert werden.<sup>26</sup> Dieser Ansatz stellt die Persönlichkeit der Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung und macht diese für Erfolg oder Misserfolg von Führung verantwortlich.<sup>27</sup> Die Eigenschaftstheorie ist zugleich viel-

---

<sup>19</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 466f.

<sup>20</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217.

<sup>21</sup> Vgl. Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang: Führungslehre, S. 112.

<sup>22</sup> Vgl. Bea, Franz X.: Einleitung-Führung, S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217.

<sup>24</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 467.

<sup>25</sup> Vgl. Bea, Franz X.: Einleitung-Führung, S. 2; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 467.

<sup>26</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217; o. V.: Personalführung, S. 52.

<sup>27</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 35.

fach als „Great Man Theorie“ bekannt.<sup>28</sup> Dementsprechend geht es in ihr also nicht um die Erforschung vom optimalen Führungsweg oder -verhalten, sondern einzig um die Eigenschaften.<sup>29</sup> Hierbei wird vorausgesetzt, dass bei manchen Menschen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale stärker ausgeprägt sind als bei anderen und sie somit, obgleich angeboren oder erlernt, zu Führungspersönlichkeiten werden.<sup>30</sup> Diese Führungspersönlichkeiten haben durch ihre konstanten Eigenschaften zeit-, situations- und gruppenunabhängigen Erfolg in der Führung.<sup>31</sup> Darüber hinaus wird vermutet, dass auch physische Eigenschaften wie die Statur und das Alter eines Menschen Parallelen zum Führungsverhalten darstellen.<sup>32</sup> Bislang ist es innerhalb der Führungsforschung jedoch nicht eindeutig gelungen die Eigenschaftstheorie durch exakt benannte Persönlichkeitsmerkmale zu untermauern, die konstant in unterschiedlichsten Situationen erfolgversprechend sind.<sup>33</sup> Dessen ungeachtet werden in der Literatur jedoch u. a. Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen, Initiative, Integrität und besonders Intelligenz hervorgehoben.<sup>34</sup>

Das Kontrastprogramm zum eigenschaftstheoretischen Ansatz bildet die **verhaltensorientierte Personalführung**.<sup>35</sup> Sie wurde zwischen den 40er und 50er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt. In ihr spielen die Interaktionen im Führungsprozess, also zwischen Vorgesetztem und Personal, die entscheidende Rolle.<sup>36</sup> Es wird der individuelle Führungsstil des Vorgesetzten in den Fokus gerückt, und betrachtet, wie sich der Führungsstil in dem Führungsverhalten des Vorgesetzten gegenüber dem Personal offenbart. Hierzu ist eine detaillierte Darstellung von bedeutsamen Führungsstilen in Punkt 2.3 zu finden.<sup>37</sup> Trotz nennenswerter Fortschritte bei der kritischen Betrachtung der vorhandenen Variablen kann die verhaltensorientierte Führungstheorie der Führungsforschung ebenfalls keine eindeutigen Antworten zur Ver-

---

<sup>28</sup> Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, S. 41.

<sup>29</sup> Vgl. Bonus, Tizian: Führung, Wandel und Innovationsbarrieren, S. 113.

<sup>30</sup> Vgl. Franken, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 19; Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, S. 226; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 467.

<sup>31</sup> Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, S. 42.

<sup>32</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 467.

<sup>33</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217.

<sup>34</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 35f; Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, S. 226; Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Grundlagen des Managements, S. 252; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 467f.

<sup>35</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 469f.

<sup>36</sup> Vgl. Bea, Franz X.: Einleitung-Führung, S. 3; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217; o. V.: Personalführung, S. 54; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 470.

<sup>37</sup> Vgl. Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaft, S. 411f; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 470f.

führung stellen.<sup>38</sup> Denn der eigenschafts-, sowie verhaltenstheoretische Ansatz orientieren sich ausschließlich an der Führungspersönlichkeit. Es wird angenommen, dass das Verhalten der Geführten sowie Erfolg und Misserfolg streng von den Fähigkeiten einer Person abhängen und keine anderen Einflüsse von Belang sind.<sup>39</sup> Aber gerade die Situation, als eines der wichtigsten Bestandteile innerhalb des Führungsprozesses, wird in ihnen fälschlicherweise nicht einbezogen.<sup>40</sup>

Passenderweise ist die **situative Führungstheorie** in chronologischer Reihenfolge als nächstes zu nennen. Sie vereint erstmals die drei Komponenten innerhalb des Führungsprozesses, wie bereits genannt sind dies Führender, Geführter und die Situation.<sup>41</sup> Dieser Führungsansatz unterstellt eine situationsabhängige Beeinflussung des Führungsverhaltens.<sup>42</sup> Ein Führungsstil kann demzufolge durch Beeinflussung von unterschiedlichsten Situationen positive oder auch negative Erfolge erzielen. Gemäß Neuberger sollte es das Ziel sein, den jeweiligen Führungsstil der vorherrschenden Situation anzupassen, um optimale Führungserfolge erzielen zu können.<sup>43</sup> In der Folge werden die Einflussfaktoren benannt, die Auswirkungen auf den Erfolg oder Misserfolg des jeweiligen Führungsverhaltens haben.<sup>44</sup> Die fünf Einflussfaktoren, die in den Büchern von Witte und Kuhn benannt sind, werden in personen- und aufgabenspezifische Beeinflussung, die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, sozio-kulturelle Umwelteinflüsse und Macht untergliedert.<sup>45</sup> Innerhalb der situativen Führung gibt es unterschiedliche Grundgedanken über die Zusammenführung von verschiedenartigen Einflüssen oder Situationen und dem Führungsverhalten des Führenden.<sup>46</sup> Der Vielzahl von Ansätzen geschuldet wird hierbei allerdings nur der Kontingenzansatz von Fiedler erwähnt. Er ist der wohl am häufigsten thematisierte und einer der ersten Kontingenzansätze.<sup>47</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 217f; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>39</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 41.

<sup>40</sup> Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, S. 44; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 470f.

<sup>41</sup> Vgl. Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 478f.

<sup>42</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 218; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>43</sup> Vgl. Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, S. 52f.

<sup>44</sup> Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen, S. 48f.

<sup>45</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 218; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>46</sup> Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen, S. 50.

<sup>47</sup> Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen, S. 50; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 484.

Als letzte der klassischen Führungstheorien wird nun die **Interaktionstheorie** näher beleuchtet. Dieser Ansatz kann als der umfangreichste und am weitesten ausgearbeitete bezeichnet werden.<sup>48</sup> Er verkörpert den Zusammenschluss der eigenschafts-, sowie situationstheoretischen Führungstheorien.<sup>49</sup> Innerhalb dieser Führungstheorie handelt es sich um die Interaktion aller am Führungsprozess beteiligten Komponenten.<sup>50</sup> Die wechselseitige Beeinflussung bzw. Beziehung zwischen Führendem und Geführten und die vorherrschende Situation stehen dementsprechend im Mittelpunkt der Untersuchung.<sup>51</sup> Eine getrennte Betrachtung der einzelnen Variablen wird in der Interaktionstheorie also streng vermieden. Denn gerade der Führungsprozess gewinnt bei diesem Ansatz durch verschiedenartige Beeinflussungen der einbezogenen Variablen an Antriebsenergie.<sup>52</sup> Nach Herbig und Klaußner sind diese u. a. die Eigenschaften der Führungskraft, Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter, die vorhandene Situation und wie diese wahrgenommen wird.<sup>53</sup> Als Resümee der vier vorgestellten Führungsansätze kann angemerkt werden, dass keiner von ihnen auf eine vollends geschlossene theoretische Nachweiskette zurückgreifen kann.<sup>54</sup> Somit ist der Wunsch nach einer Führungstheorie, welche leistungsstark und allumfassend ist, bislang noch nicht in Erfüllung gegangen.<sup>55</sup>

### 2.3 Analysen wichtiger Führungsstile

Woran kann man gute Mitarbeiterführung festmachen? Mit dieser Frage beschäftigt sich nicht nur die Forschung, auch Wirtschaftsunternehmen hegen großes Interesse an der Auflösung dieses Rätsels. Denn ein wesentlicher zum Erfolg beitragender Bestandteil eines jeden Unternehmens ist sein Personal. Ein Lösungsansatz bietet dabei die Wahl des geeigneten Führungsstils, wobei eingangs festgestellt werden muss, dass es nicht den einen, universell einsetzbaren Führungsstil gibt.<sup>56</sup> Jeder Füh-

---

<sup>48</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 42; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>49</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 221.

<sup>50</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 217; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 221; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>51</sup> Vgl. Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung, S. 577.

<sup>52</sup> Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen, S. 59.

<sup>53</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 43; Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen, S. 59.

<sup>54</sup> Vgl. Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre S. 116.

<sup>55</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 222.

<sup>56</sup> Vgl. Mahlmann, Regina: Führungsstile gezielt einsetzen, S. 13; Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt, S. 78.

rungsstil stellt nur das Fundament für den Vorgesetzten dar. Es liegt an ihm, darauf aufzubauen, indem er es unterschiedlich lebt und interpretiert.<sup>57</sup> Wie auch im Bereich der Führungstheorien lässt sich in der Literatur keine eindeutige meinungsübergreifende Begriffsbestimmung für den Wortlaut „Führungsstil“ finden.<sup>58</sup> Kuhn versucht den Begriff als grundlegende mentale Haltung des Vorgesetzten einzugrenzen, welche sich in den Handlungsweisen gegenüber dem Personal zeigt.<sup>59</sup> Zusätzlich sollte dieses Führungsverhalten situations- und zeitunabhängig sein, also als relativ konstant wahrgenommen werden, um bei dem zu führenden Personal wirtschaftliches Arbeitsverhalten zu ermöglichen.<sup>60</sup> Es gibt unterschiedliche Vorgehensweisen, um Führungsstile zu betrachten, es kann u. a. zwischen dem autoritären und demokratischen Führungsstil und dem aufgaben- und personenorientierten Führungsstil unterschieden werden.<sup>61</sup> Außerdem ist anzumerken, dass bestimmte Situationen bestimmtes Führungsverhalten benötigen, um adäquat gemeistert zu werden.<sup>62</sup> In vorliegender Arbeit werden die drei bekanntesten klassischen Führungsstile differenziert, diese sind der autoritäre, der demokratische und der Laissez-faire Führungsstil.<sup>63</sup> Die Benennung dieser Führungsstile ist Kurt Lewin zu verdanken, der in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts im Rahmen der Ohio-Studien die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens auf bestimmte Parameter innerhalb einer zu führenden Gruppe erforschte.<sup>64</sup>

Bei dem **autoritären Führungsstil** ist das Machtverhältnis eindeutig zu Gunsten des Vorgesetzten gewichtet. Die innerhalb des Führungsprozesses beteiligten Personen handeln einzig nach ihrer hierarchischen Rangordnung, dabei findet ungefragt keinerlei Austausch untereinander statt.<sup>65</sup> Der Vorgesetzte steuert durch sein autoritäres Führungsverhalten die ihm unterstellten und damit in seinem Verantwortungsbereich

---

<sup>57</sup> Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 276.

<sup>58</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 218.

<sup>59</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228.

<sup>60</sup> Vgl. Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 236; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 218; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228.

<sup>61</sup> Vgl. Franken, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 262; Hauer, Georg/Ultsch, Michael: Unternehmensführung kompakt, S. 164.

<sup>62</sup> Vgl. Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt, S. 80.

<sup>63</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 19.

<sup>64</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 19; Janakiew, Peter: Kompendium für die Dienstleistungsfachwirt-Familie, S.59; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 218.

<sup>65</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 179; Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228.

zu führenden Mitarbeiter.<sup>66</sup> Innerhalb dieser Führungshierarchie erlangt er seine Führungsposition alleinig durch seine Funktion, sie ist nicht an vorab erbrachte Leistungen oder herausragende Persönlichkeitsmerkmale gekoppelt.<sup>67</sup> Aufgaben und Tätigkeiten werden einzig durch den Vorgesetzten zugeteilt und vom Personal ohne hinterfragen ausgeführt. Bei diesem Führungsstil obliegt die alleinige Entscheidungs- und Kontrollgewalt dem Vorgesetzten.<sup>68</sup> Als Vorteil kann eindeutig die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung genannt werden. Infolgedessen ist diese Art der Führung bei Unternehmen, die sich in Problemphasen befinden sehr geschätzt.<sup>69</sup> Als Kritikpunkt ist die Distanz zu nennen, die sich zwischen Vorgesetzten und Personal bildet.<sup>70</sup> Es geht Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Kreativität der Mitarbeiter verloren, entsprechend kann dies mangelnde Motivation zur Folge haben.<sup>71</sup> Um das Leistungsniveau der Mitarbeiter konstant zu halten, ist dementsprechend eine permanente Präsenz des Vorgesetzten notwendig, da der intrinsisch motivierte, mitdenkende Mitarbeiter zum folgsamen Gruppenmitglied umerzogen wurde.<sup>72</sup>

Ein **demokratischer Führungsstil** zeichnet sich durch Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung aus.<sup>73</sup> Jedes Mitglied der Gruppe ist an den Prozessen beteiligt, wird vom Vorgesetzten ermutigt und die jeweilige Fachkompetenz der Mitarbeiter ist gefragt. Herausgestelltes Ziel ist es, als Team die zu bewältigende Aufgabe erfolgreich zu meistern.<sup>74</sup> Auftauchende Schwierigkeiten sollen eigenständig durch die zuständigen Mitarbeiter gelöst werden, wobei ihnen bei Bedarf der Vorgesetzte unterstützend zur Seite steht.<sup>75</sup> Innerhalb dieses Führungsstils besteht ein hohes Maß an Kommunikation und wechselseitiger Beeinflussung. Dies wirkt sich po-

---

<sup>66</sup> Vgl. Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239; Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 19; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228.

<sup>67</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 139; Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 179; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 317f; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407.

<sup>68</sup> Vgl. Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, S. 40; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407.

<sup>69</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 179; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 218; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 276.

<sup>70</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 85f.

<sup>71</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 86; Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 19f; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 218; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 276.

<sup>72</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 19f.

<sup>73</sup> Vgl. Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, S. 86; Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 20; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 319.

<sup>74</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 139; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407.

<sup>75</sup> Vgl. Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239.



sitiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistungserbringung aus.<sup>76</sup> Als Entscheidungshilfe die fachlichen Spezialisten einzubeziehen, ermöglicht eine qualitativ und fachlich fundiertere Entscheidung des Vorgesetzten, die langfristige Geschäftserfolge sichern kann.<sup>77</sup> Die Motivation und Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird durch die stetige Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse und die gleichzeitige fachliche Verantwortungsübertragung erhöht.<sup>78</sup> Zeitgleich erfolgt eine Entlastung des Vorgesetzten.<sup>79</sup> Bei diesem Führungsstil ist lediglich die Dauer der Entscheidungsfindung als nachteilig zu bewerten, da die Entscheidungsfindung als Team einen höheren Zeitaufwand bedarf, als die Entscheidungsfindung eines einzelnen.<sup>80</sup> Abschließend ist jedoch anzumerken, dass die Zukunft erfolgsorientierter Unternehmen innerhalb dieses Führungsstils liegt, da qualifiziertes Fachpersonal langfristig nur unter genannten Bedingungen im Unternehmen gehalten werden kann.<sup>81</sup>

Völlige Freiheit steht bei dem **Laissez-faire Führungsstil** im Mittelpunkt.<sup>82</sup> Im Grunde findet keine Führung durch den Vorgesetzten statt. Stattdessen nimmt sich dieser, ob bewusst oder unbewusst, aus den Entscheidungsprozessen heraus.<sup>83</sup> Der Vorgesetzte füllt eine rein informatorische und passive Rolle innerhalb des Führungskreislaufs aus.<sup>84</sup> Die Arbeitsstrukturierung erfolgt mitarbeitergesteuert und es existiert kein externer Einfluss auf die Gruppe. Ebenfalls werden die erbrachten Ergebnisse nicht durch den Vorgesetzten beurteilt.<sup>85</sup> Doch durch den hohen Grad an Freiheit und Selbstbestimmung innerhalb dieses Führungsstils kann bei den Mitarbeitern die Eigenmotivation und das Interesse gesteigert werden, was zu ebenfalls steigenden Arbeitsleistungen führt.<sup>86</sup> Unabhängig von dem Motivationsargument sind dem Laissez-faire Führungsstil eine Vielzahl von negativen Aspekten abzugewinnen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 20f.

<sup>77</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 20f; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 279.

<sup>78</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219.

<sup>79</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 21; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407.

<sup>80</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219; Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 22f.

<sup>81</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 182; Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 22f.

<sup>82</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 138; Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239.

<sup>83</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 21.

<sup>84</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 182; Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 281.

<sup>85</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, S. 182; Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 281.

<sup>86</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219.

Dauerhaft erfolgreich am Markt agierende Unternehmen werden nicht durch den Laissez-faire Führungsstil geleitet, es ist eine Führung notwendig.<sup>87</sup> Zu bemängeln ist u. a. die Nichtnutzung der vorhandenen Fachkenntnisse und Potentiale des jeweiligen Vorgesetzten, was zu einem heimlichen Verlust der Autorität führen kann. Außerdem werden die Mitarbeiter bei auftretenden Problemsituationen führungslos allein gelassen. Auf Grund fehlender Reife und Unerfahrenheit können sie diese nicht erfolgreich bewältigen.<sup>88</sup> Disziplinlosigkeit, Strukturlosigkeit und mangelnde Arbeitsbereitschaft können weitere Konsequenzen sein, die bei diesem Führungsstil zu befürchten sind.<sup>89</sup>

Als weiterer Schritt innerhalb der Führungsforschung sind die ein- bis dreidimensionalen Ansätze des Führungsverhaltens zu nennen, die auf die Führungsstiltypologien nach Lewin aufbauen.<sup>90</sup> Im nachfolgenden Schaubild wird auf den eindimensionalen Ansatz von Tannenbaum/Schmidt eingegangen. Es wird das Führungsstil-Kontinuum von Tannenbaum/Schmidt dargestellt, welches das Zusammenspiel unterschiedlicher Führungsstile und Mitarbeiterbeteiligung zeigt.<sup>91</sup>

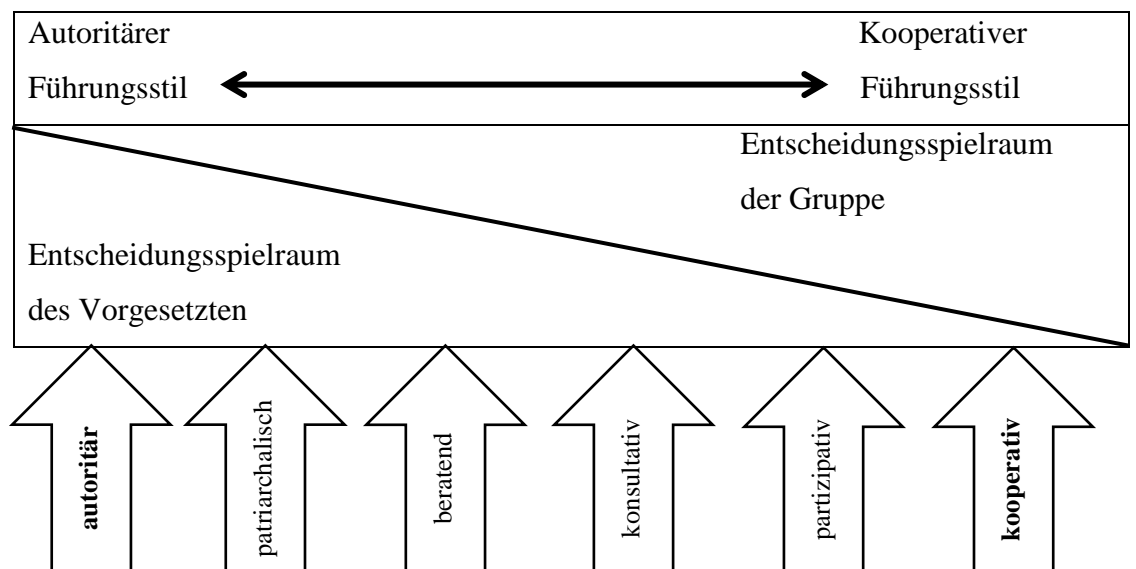


Abb. 2: Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt<sup>92</sup>

<sup>87</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 138; Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, S. 239.

<sup>88</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 21f; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 281.

<sup>89</sup> Vgl. Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, S. 21f; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 219.

<sup>90</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407f.

<sup>91</sup> Vgl. Franken, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 262; Hauer, Georg/Ultsch, Michael: Unternehmensführung kompakt, S. 164; Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, S. 407f.

<sup>92</sup> Tannenbaum/Schmidt: Führungsstil-Kontinuum, S.96 (zitiert nach Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung, S. 281.)

Das dargestellte Führungsstil-Kontinuum von Tannenbaum/Schmidt (1958) gehört gemeinsam mit dem Managerial Grid von Blake und Mouton (1964) zu den geläufigsten Führungsstiltypologien, die in der Praxis existieren. Innerhalb dieser Arbeit wird dessen ungeachtet der Ansatz nach Blake und Mouton vernachlässigt und ausschließlich die Führungsstiltypologie nach Tannenbaum/Schmidt beleuchtet.<sup>93</sup> Diese ist nicht nur unter zeitlichen Gesichtspunkten die erste festgestellte Führungsstiltypologie, sie ist zugleich auch der bekannteste eindimensionale Ansatz.<sup>94</sup> Von eindimensional wird gesprochen, wenn lediglich eine Variable innerhalb des Führungsprozesses den Stil der Führung vorgibt.<sup>95</sup> Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Bandbreite der Entscheidungsmöglichkeiten des Führenden. In Abhängigkeit seines Führungsverhaltens bewegt sich der Führungsstil auf der in Abbildung 2 dargestellten Skala von autoritär bis kooperativ, zusätzlich werden die Zwischentöne der beiden Extreme dargestellt. Mit Hilfe des Führungsstil-Kontinuums wird auch der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter in Abhängigkeit zu den gelebten Führungsstilen der Führungsperson deutlich.<sup>96</sup> Bewegt sich der Führungsstil des Führenden im autoritären Abschnitt, lässt sich daraus die Schlussfolgerung ableiten, dass der Entscheidungsspielraum klar bei der Führungsperson liegt und die Mitarbeiter keinerlei Einfluss ausüben. Bei dem kooperativen Führungsstil ist eine Mitarbeiterkonsultation und -beteiligung ausdrücklich gewünscht und die Führungsperson übernimmt vornehmlich überwachende und regulatorische Aufgaben.<sup>97</sup> Wie bereits erwähnt gibt es also keinen universellen und situationsübergreifenden Führungsstil. Keiner der drei erörterten Führungsstile kann jede im Unternehmen vorherrschende Situation meistern. Eine Führungsperson muss in der Lage sein, ihr Führungsverhalten unterschiedlichsten Situationen und Gegebenheiten anzupassen, um optimale Leistungsergebnisse und die gewünschte Mitarbeitermotivation zu erlangen.<sup>98</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 262.

<sup>94</sup> Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung, S. 281; Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 262.

<sup>95</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse/Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute und HWD S. 37; Wollenberg, Klaus u. a.: Taschenbuch der Betriebswirtschaft, S. 345.

<sup>96</sup> Vgl. Camphausen, Bernd u. a.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 141; Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 359; Rodler, Christa/Kirchler, Erich: Führung in Organisationen, S. 42.

<sup>97</sup> Vgl. Züger, Rita-Maria: Teamführung, S. 150.

<sup>98</sup> Vgl. Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, S. 39.

## 2.4 Bewertung bedeutender Führungskonzepte

Im Verlauf dieser Arbeit ist bislang deutlich geworden, dass sich Unternehmen mit der Frage des spezifischen Führungssystems auseinandersetzen müssen. Innerhalb dieses Ausgestaltungsprozesses der individuellen Führungssysteme eines Unternehmens sind Aspekte wie Führungstheorien, Führungsstile und Führungskonzepte in die Entwicklung dieses Prozesses einzubeziehen. Sie bilden wichtige Bestandteile des Führungssystems und sollten aus diesem Grund unternehmensintern beleuchtet und bewertet werden.<sup>99</sup> In den vorherigen Kapiteln wurden die unterschiedlichen Führungstheorien und Führungsstile betrachtet, indes wird in diesem Abschnitt nun auf die verschiedenartigen Führungskonzepte eingegangen. Führungskonzepte werden in der Praxis häufig auch als Managementprinzipien bezeichnet, sie sollen bei der täglichen Arbeit direkt bei der führenden Person ansetzen. Dabei bündeln sie Handlungsempfehlungen, die auf die Führungstheorien zurückzuführen sind.<sup>100</sup> Diese Handlungsempfehlungen dienen dem Zweck der Arbeitserleichterung für den Vorgesetzten, indem sie effizientere Abläufe innerhalb des Managements versprechen.<sup>101</sup> Führungskonzepte enthalten sowohl strukturelle als auch personelle Bestandteile.<sup>102</sup> Erstgenannte sind als Gestaltungsvorschriften der Führung zu bezeichnen, in ihnen sind die Delegation, die Kompetenzregelung und die Verantwortung inbegriffen.<sup>103</sup> Als zweiter Bestandteil sind die Verhaltensvorschriften innerhalb des Führungsprozesses zu nennen, diese beziehen sich auf den Interaktions- und Kommunikationsprozess zwischen Vorgesetztem und Personal.<sup>104</sup> Zu den bekanntesten Führungskonzepten gehören die Management by Konzepte.<sup>105</sup> Innerhalb der Führungsforschung und -literatur wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Management by Konzepte festgelegt. Welche sich an unterschiedlichen Phasen innerhalb des Entscheidungsprozesses orientieren. Dies soll in Abbildung 3 verdeutlicht werden:<sup>106</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Hammer, Richard: Planung und Führung, S.18.

<sup>100</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f.

<sup>101</sup> Vgl. Hammer, Richard: Planung und Führung, S.18f; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f.

<sup>102</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f.

<sup>103</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f; Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 283; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f.

<sup>104</sup> Vgl. Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f; Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, S. 459.

<sup>105</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 79; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235; Hammer, Richard: Planung und Führung, S. 19.

<sup>106</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235f; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 10f.

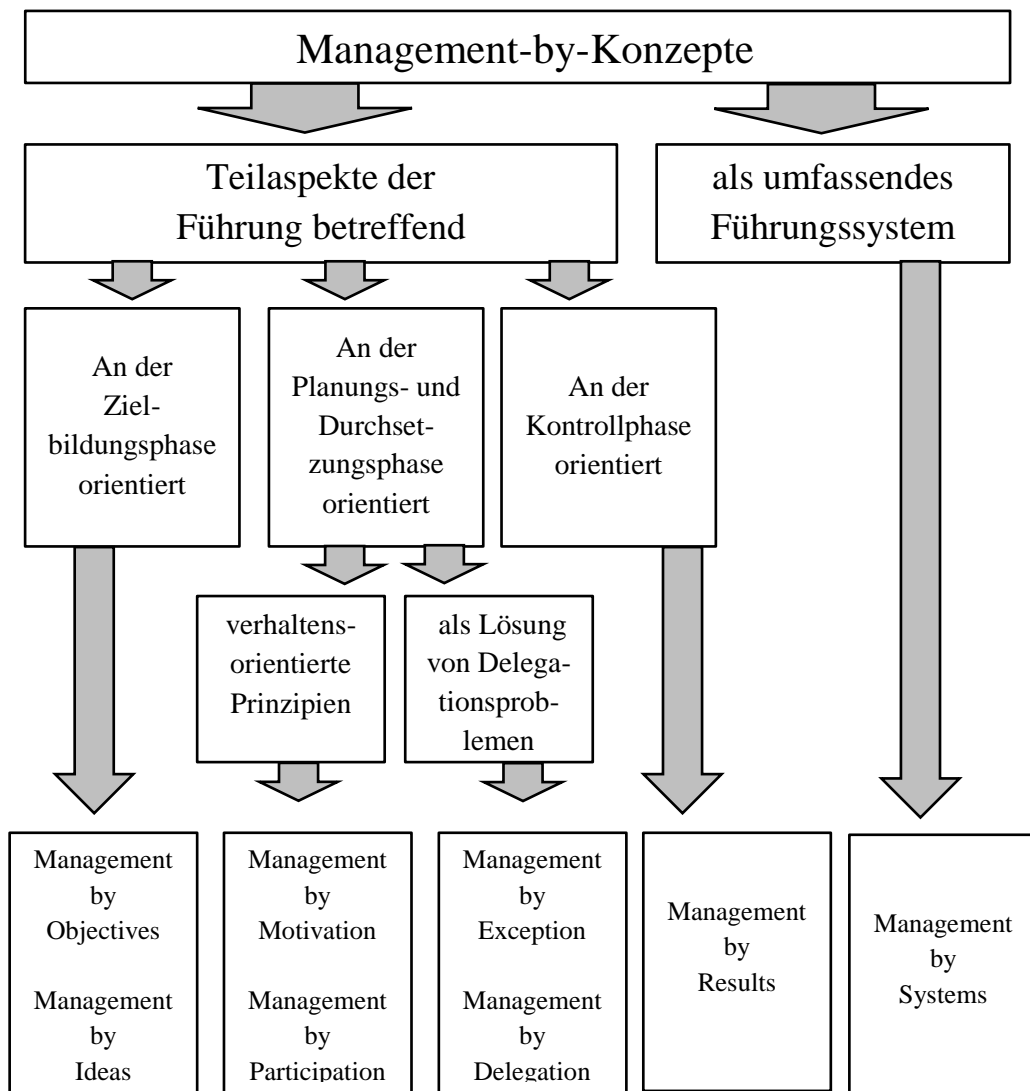


Abb. 3: Ausgewählte Management by Konzepte im Überblick<sup>107</sup>

Management by Ansätze haben unterschiedliche Ansprüche auf Vollständigkeit und Praktikierbarkeit, da in ihnen die vorherrschenden Situationen sowie Persönlichkeitsvariablen zum Teil nicht berücksichtigt werden.<sup>108</sup> Manche Konzepte sind in sich geschlossen, sodass sie durchaus als komplettes Führungssystem angesehen werden können, dies ist u. a. das Management by Systems. In diesem Führungssystem sind Regelungen für den kompletten Führungsablauf getroffen.<sup>109</sup> Zu den Führungssystemen, die als Kerngedanken nur Teilbereiche des Führungskreislaufes abdecken, gehören u. a. das Management by Delegation oder Management by Exception.<sup>110</sup> Ma-

<sup>107</sup> Vgl. Bea, Franz X./Friedl, Brigit/Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 9f; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 236.

<sup>108</sup> Vgl. Grunwald, Klaus: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege S. 49f; Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, S. 121; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 50f; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235.

<sup>109</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235.

<sup>110</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235f.

nagement by Konzepte sollten daher als Hilfsmittel und Unterstützung betrachtet werden, die den Alltag einer Führungsperson erleichtern sollen.<sup>111</sup> Sie differenzieren sich voneinander, indem sie Faktoren wie Aufgabenverteilung, Mitarbeitermotivation und Zielstrebigkeit innerhalb ihrer Prinzipien unterschiedlich stark gewichten.<sup>112</sup> Gleichzeitig lassen sich aber auch Überschneidungen innerhalb bestimmter Teilbereiche feststellen.<sup>113</sup>

Nunmehr wird auf die vier geschlossensten Management by Konzepte eingegangen, wobei das **Management by Exception (MbE)** den Anfang macht. Dies kann als Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen charakterisiert werden.<sup>114</sup> Der Ansatz hat demzufolge das Ziel, obere Führungsebenen dauerhaft zu entlasten, um effizienteres Arbeiten zu fördern.<sup>115</sup> Dessen ungeachtet wird die letztendliche Gesamtverantwortung von der Führungsebene getragen.<sup>116</sup> Zur Entlastung des Vorgesetzten werden Entscheidungskompetenzen, die reine Routineaufgaben betreffen, an rangniedere Führungspersonen delegiert.<sup>117</sup> Dies erfordert einen vorab zu leistenden zeitlichen und organisatorischen Aufwand für die Führungsebene, da der Aufbau von festen Richtlinien unabdingbar ist. Entscheidungsspielräume der rangniederen Führungspersonen müssen abgesteckt werden und somit eine Abgrenzung von Normalfällen und Ausnahmesituationen erfolgen. Gleichzeitig werden diesen Führungspersonen Zielvorgaben auferlegt.<sup>118</sup> Hauptaugenmerk der oberen Führungsebene liegt in der Abweichungskontrolle, also einzig in dem Eingreifen bei toleranzüberschreitenden Zuständen oder alternativ in der Bewältigung von Ausnahmesituationen. Kompetenzen können somit effizienter und zielgerichteter eingesetzt werden.<sup>119</sup> Vorkommnisse werden als Ausnahmesituationen deklariert, wenn sie den vorab fixierten Entscheidungsspielraum der zuständigen Führungsperson überschreiten.<sup>120</sup> Der Erfolg dieses Ansatzes setzt demzufolge eine funktionierende und zeitnahe Informationsweitergabe voraus, die schnelles kompetenzgerechtes Einschreiten der Führungsebene ermög-

---

<sup>111</sup> Vgl. Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, S. 121.

<sup>112</sup> Vgl. Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 283.

<sup>113</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 235.

<sup>114</sup> Vgl. Wehrin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 94f.

<sup>115</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230.

<sup>116</sup> Vgl. Hammer, Richard: Planung und Führung, S. 19.

<sup>117</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230; Wehrin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 94f.

<sup>118</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 287f;

Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 122f.

<sup>119</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 53; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230.

<sup>120</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 20f.

licht.<sup>121</sup> Gemäß Kuhn nimmt die stetige Kontrolle und Leistungsüberwachung, also die Soll-Ist-Überprüfung, einen hohen Stellenwert innerhalb des Management by Exception ein.<sup>122</sup> Als positiver Aspekt dieses Ansatzes ist zum einen die Entlastung der Führungsebene durch Delegation von Routineaufgaben zu nennen. Des Weiteren wird, innerhalb vorab festgesteckter Befugnisse, selbstständiges Arbeiten unter den Mitarbeitern gefördert und es bringt eine Verbesserung innerhalb der Organisationsstrukturen und Kommunikationsprozesse des Unternehmens mit sich.<sup>123</sup> Nachteilig ist dabei der hohe Aufwand bei der unternehmensübergreifenden Definition der festen Richtlinien und der Abgrenzung zwischen Normalfällen und Ausnahmesituationen zu bewerten.<sup>124</sup> Ferner kann Management by Exception innerhalb des Führungskreislaufes nur partiell eingesetzt werden und erstreckt sich nicht auf jede Problemsituation.<sup>125</sup> Negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter sind in Form von Demotivation und schwindender Kreativität zu beobachten. Dies resultiert aus der einseitigen Bearbeitung von Routineaufgaben und der permanenten Kontrolle.<sup>126</sup>

Beim **Management by Delegation (MbD)** handelt es sich um die Zuweisung von Aufgabenbereichen, damit verbundenen Kompetenzen und Verantwortung.<sup>127</sup> Die Delegation erfolgt hierarchisch. Ausgehend von der Führungsebene wird, sofern die Komplexität der zu delegierenden Aufgaben es zulässt, auf untergeordnete Organisationseinheiten heruntergebrochen. Themengebiete, welche von geschäfts- oder unternehmenspolitischer Natur sind, verlassen die obere Führungsebene nicht.<sup>128</sup> Die ganzheitliche Führungsverantwortung wird weiterhin von der Führungsebene getragen, trotzdem erfolgt durch die teilweise Übertragung eine Entlastung selbiger. Obendrein wird vorhandenes Know-how der Mitarbeiter genutzt und vorhandene Potentiale ausgeschöpft.<sup>129</sup> Die Entscheidungsfindung ist schneller und die Entscheidungsqualität zum Teil höher. Situationen werden zentral in der entsprechenden Or-

---

<sup>121</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 288.

<sup>122</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f.

<sup>123</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 80; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 287f.

<sup>124</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 287f; Wehrin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 94f.

<sup>125</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 287f.

<sup>126</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 230f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 287f; Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 80.

<sup>127</sup> Vgl. Bea, Franz X./Friedl, Brigit/Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 10; Hammer, Richard: Planung und Führung, S. 19; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 288f.

<sup>128</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 288; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 124.

<sup>129</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 80; Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 124.

ganisationseinheit von der zuständigen Führungsperson mit den spezifischen Fachkenntnissen entschieden.<sup>130</sup> Als Vorteil ist zum einen die Führungsentlastung zu nennen, gerade in größeren Unternehmen ist die Aufgliederung in einzelne Verantwortungsbereiche unabdingbar.<sup>131</sup> Zum anderen wirkt sich die fachliche und direkte Entscheidungsfindung vor Ort für ein Unternehmen positiv aus.<sup>132</sup> Der Management by Delegation Ansatz begünstigt aber auch positive Aspekte bei den Mitarbeitern. Durch das Herunterbrechen der Aufgaben und die damit verbundene Eigenständigkeit und Verantwortung können Motivation, Initiative und die bereitwillige Verantwortungsübernahme gesteigert werden.<sup>133</sup> Dies kann zu einer persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter führen und steigert unter Umständen die Arbeitszufriedenheit.<sup>134</sup> Jedoch gibt es auch Nachteile, die diesem Ansatz anhaften. Es besteht die Gefahr, dass triste oder lästige Aufgaben von Vorgesetzten vermehrt auf rangniedere Stellen delegiert werden.<sup>135</sup> Die intensive Aufgabenorientierung, das hohe Maß an Bürokratie, die vertikalen Hierarchiestrukturen und dessen gleichzeitige Verfestigung können sich aber auch gegenteilig auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung auswirken.<sup>136</sup>

Mit Hilfe der Abbildung 3 wird deutlich, dass das **Management by Systems (MbS)** sowohl die Zielbildungs-, Planungs-, Durchsetzungs- und Kontrollphase umfasst. Es kann dementsprechend als ganzheitliches System der Führung betrachtet werden, welches den kompletten Führungsprozess berücksichtigt.<sup>137</sup> Beim Management by Systems erfolgt die Kontrolle und Regelung sämtlicher Prozesse innerhalb des Unternehmens computergestützt. Dieser bezieht die zur Steuerung relevanten Daten aus diversen Informationssystemen, die innerhalb des Unternehmens zu finden sind.<sup>138</sup> Dabei findet kein starrer Bezug auf einzelne Organisationseinheiten statt, stattdessen wird das Unternehmen als System betrachtet, welches mit diversen Untersystemen

---

<sup>130</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 99; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 128f.

<sup>131</sup> Vgl. Bea, Franz X./Friedl, Brigit/Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 10.

<sup>132</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 289.

<sup>133</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 237; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 289; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 129.

<sup>134</sup> Vgl. Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 129.

<sup>135</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 289; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 19; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 130f.

<sup>136</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 289; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 19.

<sup>137</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 236f.

<sup>138</sup> Vgl. Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 21f; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 131.



verwoben ist.<sup>139</sup> Infolgedessen beschreiben Stroebe und Wehrlin diesen Ansatz auch als systemorientierte Führung.<sup>140</sup> Um Leistungssteigerung und Kostenreduzierung, also eine Effizienzverbesserung zu erlangen, erfolgt bei dem Management by Systems eine systemseitig gesteuerte Vernetzung der einzelnen Arbeitsschritte innerhalb der Prozesskette.<sup>141</sup> Es stellt somit einen Entwicklungsschritt gegenüber anderen Konzepten dar, weil es grundsätzlich als selbstregulatorischer Ansatz gesehen wird.<sup>142</sup> Trotz dem scheinbar großen Vorteil, den das Management by Systems als geschlossenes Führungssystem gegenüber anderen benannten Ansätzen hat, ist es weder praktikabel noch realitätsnah.<sup>143</sup> Bislang ist noch kein Management-Informationssystem existent, welches einsetzbar ist und den gewünschten Anforderungen entspräche. Auch die Entwicklung schreitet auf Grund des hohen zeitlichen und monetären Aufwandes nicht voran.<sup>144</sup> All die benannten Ansätze haben ein übergeordnetes Ziel. Unternehmen, in denen Arbeitsteilung das tägliche Leben bestimmt, effizienter zu steuern und Leistung zu optimieren.<sup>145</sup>

Als viertes Managementkonzept ist das **MbO**, also Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen, zu nennen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird in Kapitel 3 das Hauptaugenmerk auf diesen Ansatz gelegt.<sup>146</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 131.

<sup>140</sup> Vgl. Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 21; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 131.

<sup>141</sup> Vgl. Lang, Helmut: Neue Theorie des Management, S. 15; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 131.

<sup>142</sup> Vgl. Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre, S. 100; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 237; Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 131f.

<sup>143</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 237; Pepels, Werner: Produktmanagement, S. 753.

<sup>144</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 237.

<sup>145</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 285f.

<sup>146</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232.

### 3. Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarungen

#### 3.1 Definition Management by Objectives

Das MbO ist eines der derzeit meist praktiziertesten und bekanntesten Führungssysteme und stellt einen Lösungsansatz für die zielorientierte Unternehmensführung dar.<sup>147</sup> Gleichzeitig ist es aber auch eines der ältesten Führungssysteme, denn Mitarbeiterführung mit Zielvorgaben ist keineswegs eine Innovation. Schon vor Jahrhunderten wurden Menschen durch gesteckte Ziele intrinsisch motiviert und angetrieben. Dieser bereits im Menschen vorhandenen Verhaltensweise macht sich das MbO zur Nutze.<sup>148</sup> Drucker und Odiorne sind Namen, die häufig mit dem vor ca. 60 Jahren in Amerika entstandenen Führungsansatz in Verbindung gebracht werden.<sup>149</sup> In der Literatur kann eine Fülle unterschiedlicher Darstellungen des MbO gefunden werden. Bogaschewsky und Rollberg umschreiben MbO als gemeinschaftliches fixieren von Zielvereinbarungen innerhalb des Führungsprozesses. Vorab gesteckte Unternehmensziele werden in Einzelziele aufgliedert, welche im Anschluss den jeweils zuständigen Abteilungen zugeordnet werden.<sup>150</sup> Diese Aufgliederung und entsprechende Zuordnung wird gemäß Hierarchie entweder top-down heruntergebrochen oder im Idealfall mit dem bottom-up-Prinzip aufgeteilt.<sup>151</sup> Inmitten der einzelnen Verantwortungsbereiche werden Führungspersonen bestimmt, die das ergebnisorientierte Arbeiten individuell umsetzen, sicherstellen und stetiger Kontrolle unterziehen.<sup>152</sup> Kirchler umschreibt diesen Ansatz in ähnlicher Form. Er stellt die gesteckten Unternehmensziele als Indikator für die einzelnen Mitarbeiterziele dar, welche stetiger Kontrolle und Überarbeitung bedürfen.<sup>153</sup>

In einem Unternehmen kann das MbO auf zwei unterschiedliche Arten umgesetzt werden. Zum einen können die Ziele durch die Führungsperson diktatorisch erteilt werden, zum anderen kann eine gemeinsame Erarbeitung der Zielaufteilung erfol-

---

<sup>147</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 14.

<sup>148</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237.

<sup>149</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 60.

<sup>150</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81.

<sup>151</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>152</sup> Vgl. Brede, Helmut: Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, S. 160; Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232.

<sup>153</sup> Vgl. Kirchler, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 376.

gen.<sup>154</sup> Diese Arbeit setzt dessen ungeachtet die gemeinschaftliche Vereinbarung von Zielen und damit einen hohen Mitwirkungsgrad der Mitarbeiter bei der Zielfindung voraus.<sup>155</sup> Dies unterscheidet den MbO Ansatz wesentlich von anderen Management by Ansätzen wie z. B. Management by Delegation oder Management by Exception.<sup>156</sup> Denn hierbei ist nicht nur die Führungsetage eines Unternehmens mit der Zielfindung betraut. Mitarbeiter können innerhalb ihres Aufgabengebietes über die Art und Weise der individuellen Zielerreichung selbst bestimmen.<sup>157</sup> Ergebnis- bzw. Zielorientierung liegt innerhalb dieses Ansatzes klar im Fokus aller Beteiligten. An ihr wird die letztendliche Leistungsbeurteilung vorgenommen.<sup>158</sup> Ferner ist die Mitarbeiterzufriedenheit, die in diesem Ansatz eine große Rolle spielt, ein wesentlicher zur Leistungssteigerung beitragender Bestandteil. Durch den hohen Mitwirkungsgrad der Mitarbeiter bei der Zielfindung soll Pflichtbewusstsein und Einsatzbereitschaft der Beteiligten gesteigert werden.<sup>159</sup> Bei jedem Mitarbeiter sollte bestenfalls eine Identifikation mit dem Unternehmen und den zu verrichtenden Aufgaben entstehen.<sup>160</sup> Einleitend kann festgestellt werden, dass sich das MbO in vier Phasen unterteilen lässt. Sie bilden den Grundstein, auf dem die individuelle Ausgestaltung aufbaut.<sup>161</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst S. 32; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 263.

<sup>155</sup> Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 55f; Watzka, Klaus: Zielvereinbarungen in Unternehmen, S. 25.

<sup>156</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236.

<sup>157</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 56.

<sup>158</sup> Vgl. Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management, S. 81; Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 89; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236.

<sup>159</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 56; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 171.

<sup>160</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 171.

<sup>161</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 239; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

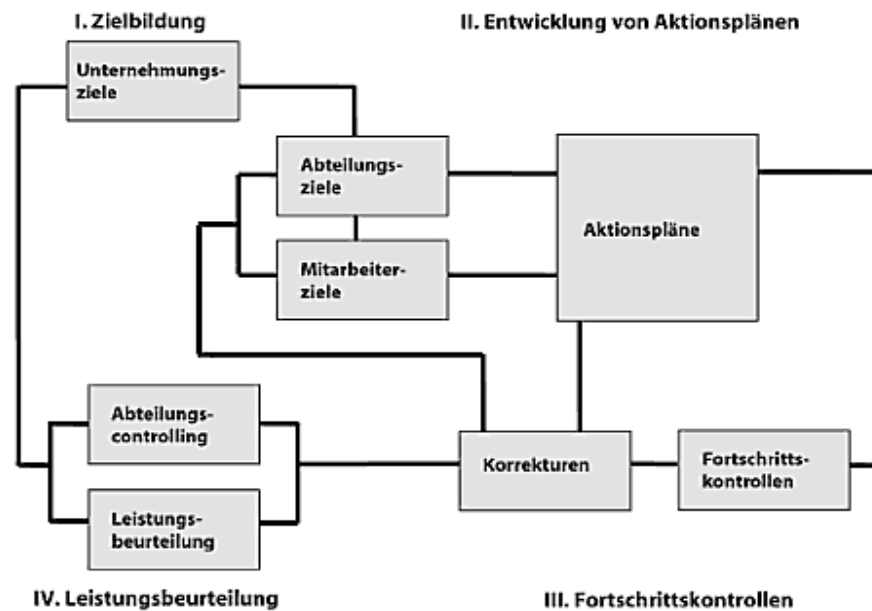


Abb. 4: Phasen des Management by Objectives<sup>162</sup>

Wie im vorangegangenen Text kurz erläutert, nimmt die Phase der **Zielbildung** im Rahmen dieses Ansatzes einen hohen Stellenwert ein. Die Erarbeitung dieses Ziel-systems ist innerhalb der Implementierung des MbO die umfangreichste und aus-wirkungsstärkste Phase, da dieses System die Strategie für das gesamte Unternehmen vorgibt.<sup>163</sup> Die obere Führungsebene eines Unternehmens ist es, die die zu erreichen-den Oberziele formuliert und Zielvorgaben festlegt. Daraus werden im Anschluss die entsprechenden Unterziele für einzelne Organisationseinheiten ermittelt.<sup>164</sup> Diese Zielvorgaben werden also dementsprechend hierarchisch auf die jeweils unteren Or-ganisationseinheiten aufgeschlüsselt. Dabei fungieren die zuständigen Führungskräf-te als Bindeglieder und Informationsleiter.<sup>165</sup> Zielvorgaben sollten den zukünftig erwünschten Zustand des Unternehmens im Fokus haben und dabei realistische zeit-liche sowie inhaltliche Vorgaben machen.<sup>166</sup> Überdies ist eine klare Formulierung von Zielvorgaben zwingend erforderlich, um den Handlungsrahmen festzustecken und Orientierung zu geben.<sup>167</sup> Unrealistische Einschätzungen bzw. Aufteilungen

<sup>162</sup> Baldegger, Rico J.: Management, S. 239.

<sup>163</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 240; Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 89; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>164</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 89; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>165</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 240f.

<sup>166</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 90; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 262f.

<sup>167</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

können unter Umständen zu Überforderung und daraus resultierender Demotivation führen. Dies hat ebenfalls negative Auswirkungen auf die dringend benötigte Selbstkontrolle.<sup>168</sup> Eine detaillierte Erläuterung des Ablaufs eines Zielvereinbarungsprozesses ist in Punkt 3.3 zu finden.

**Organisationsstrukturen bzw. Aktionspläne** bilden die zweite wichtige Phase innerhalb dieses Ansatzes. Es ist von enormer Bedeutung, diese Strukturen eindeutig zu definieren und Mitarbeitern in den jeweils zugeteilten Bereichen Verantwortung zu übergeben.<sup>169</sup> Dessen geschuldet werden exakte Funktionsbeschreibungen für einzelne Aufgabengebiete formuliert und die Handhabung bei Ausnahmesituationen fixiert.<sup>170</sup> Darüber hinaus gehören auch Aktionspläne zu den Organisationsstrukturen. Sie verdeutlichen die Maßnahmen, die von Organisationseinheiten oder einzelnen Mitarbeitern ergriffen werden müssen, um das gesteckte Unternehmensziel zu erreichen.<sup>171</sup> Sie werden durch den entsprechenden Vorgesetzten und den Mitarbeiter im Interaktionsprozess gemeinsam erarbeitet.<sup>172</sup> Mit Vollendung dieser Phase steht die Strategie fest und kann anschließend in der Praxis umgesetzt werden.<sup>173</sup>

Die Strategieumsetzung folgt in der Phase der **Fortschrittskontrolle**. Hierbei ist das individuell gesteckte Ziel der Indikator für die Häufigkeit der Überprüfung.<sup>174</sup> Diese findet durch den jeweiligen Vorgesetzten im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs statt, wobei die vordergründige Intention dieses Gesprächs die Förderung und Unterstützung des Mitarbeiters sein sollte.<sup>175</sup> Innerhalb dieser Phase müssen auftretende Probleme erkannt und entsprechende Lösungen erarbeitet werden.<sup>176</sup> Die beiden involvierten Parteien sollen bei diesem Interaktionsprozess Nutznießer sein. Zum einen können Abweichungen bei der Zielerreichung durch den Vorgesetzten aufgenommen

---

<sup>168</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 90; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 262f.

<sup>169</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>170</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>171</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 233.

<sup>172</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 60f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>173</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242.

<sup>174</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242.

<sup>175</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 233; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 60f; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>176</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 243.

werden, die bei der nächsten Zielfestlegung zu berücksichtigen sind.<sup>177</sup> Zum anderen erhält der Mitarbeiter Feedback und wird durch zusätzliches Know-how unterstützt.<sup>178</sup>

Die **Leistungskontrolle** ist die letzte Phase des MbO. Dabei bildet die Fortschrittskontrolle den Ausgangspunkt für diesen Abschnitt.<sup>179</sup> Hierbei wird die Jahresleistung eines Mitarbeiters in den Blickpunkt der Betrachtung gerückt.<sup>180</sup> Es wird die Gesamtjahresleistung jedes Mitarbeiters im Verhältnis zu den vorab gesteckten Zielen betrachtet. Daraus ergibt sich eine positive oder negative Zielerreichung, was wiederum Auswirkungen auf die Entlohnung hat.<sup>181</sup> Obendrein können zukünftige Planungsperioden durch die gewonnenen Erkenntnisse ergänzt und optimiert werden.<sup>182</sup> Bei diesem Ansatz steht die reine Ergebniskontrolle im Vordergrund.<sup>183</sup> Wie in Abbildung 4 erkennbar, gehört das Abteilungscontrolling innerhalb eines zielorientierten Führungssystems ebenfalls zur Leistungskontrolle.<sup>184</sup>

### 3.2 Voraussetzungen für das Management by Objectives

Wie im Punkt 3.1 bereits benannt, handelt das MbO von dem zielorientierten bzw. ergebnisorientierten Arbeiten. Die Orientierung an bestimmten Aufgaben tritt vollends in den Hintergrund.<sup>185</sup> Doch nicht in jedem Unternehmen sind die benötigten Voraussetzungen für diese Führungstechnik bereits vorhanden. Es müssen Rahmenbedingungen implementiert und somit ein passendes Umfeld innerhalb des Unternehmens geschaffen werden.<sup>186</sup> Als Vorbereitung auf die Implementierung des MbO muss der Ist-Zustand des Unternehmens festgestellt werden. Positivmerkmale, also Stärken des Unternehmens, sollten entsprechend gefördert, ausgebaut und bei der

---

<sup>177</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 237; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>178</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 233; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267.

<sup>179</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 267; Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, S. 572.

<sup>180</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 243; Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 793.

<sup>181</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 243; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>182</sup> Vgl. Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>183</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91.

<sup>184</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 243f.

<sup>185</sup> Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, S. 173.

<sup>186</sup> Vgl. Wehrli, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 335; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

Analyse klar benannt werden.<sup>187</sup> Aber gleichfalls ist das Herausfiltern und Bewerten der vorhandenen Schwächen von enormer Bedeutung.<sup>188</sup> Darüber hinaus sollten auch die Mitarbeiter hinsichtlich Stärken und Schwächen betrachtet werden, denn das MbO setzt einen gewissen Qualifikationsgrad der Mitarbeiter voraus, um optimale Ergebnisse zu erzielen.<sup>189</sup> Dazu zählen auch die Vorgesetzten, die hinsichtlich ihrer Delegationsbereitschaft geprüft werden sollten. Bei Bedarf müssen die Mitarbeiter entsprechend geschult oder durch Fachpersonal ersetzt werden.<sup>190</sup> Die gesamte Unternehmensstruktur muss also bezüglich der MbO-Eignung überprüft werden.<sup>191</sup>

In der Vorbereitungsphase sollte die höchste Priorität auf Seiten der Unternehmensleitung klar auf der Definition und zeitgleichen offenen Kommunikation der Unternehmensziele liegen. Die Unternehmensziele sollten bei der MbO Führungstechnik eindeutig sein, weil sie die Marschroute für alle Beschäftigten des Unternehmens vorgeben und somit Orientierungshilfe sind.<sup>192</sup> Zeitgleich sollte der Prozess des hierarchischen Herunterbrechens der Unternehmensziele für die Mitarbeiter einsichtig und verständlich dargestellt werden. Dies schafft klare Verhältnisse über die erwartete Einzelleistung und gibt exakte Vorgaben über Handlungs- und Verantwortungsgebiete.<sup>193</sup> Vorhandene Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme müssen hinsichtlich ihrer Funktionalität und Einsetzbarkeit überprüft und bei Bedarf ergänzt werden.<sup>194</sup> Zudem muss das Beurteilungs- und Vergütungssystem des Unternehmens auf das MbO umgestellt oder Anpassungen vorgenommen werden.<sup>195</sup> Diese strukturellen Veränderungen des Unternehmens erfordern einen hohen zeitlichen, monetären und organisatorischen Aufwand.<sup>196</sup> Sind die genannten Rahmenbedingungen je-

---

<sup>187</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 99; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>188</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 99; Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, S. 182; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>189</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 99; Röder, Andreas: Management by Objectives, S. 6; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 39.

<sup>190</sup> Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, S. 175; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 39.

<sup>191</sup> Vgl. Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 39.

<sup>192</sup> Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, S. 173; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147.

<sup>193</sup> Vgl. Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>194</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 99; Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147.

<sup>195</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 99; Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>196</sup> Vgl. Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, S. 177; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 40.

doch erfüllt, ist der Grundstein für die erfolgreiche Implementierung und die nachhaltige Umsetzung gelegt.<sup>197</sup>

### 3.3 Darstellung des Zielvereinbarungsprozesses

Die durch die Führungsetage zu Jahresbeginn festgelegten Unternehmensziele bilden das Fundament für den Zielvereinbarungsprozess.<sup>198</sup> Wie bereits in Punkt 3.1 beschrieben, sollten Unternehmensziele den zukünftig erwünschten Zustand des Unternehmens im Fokus haben.<sup>199</sup> Die vorgegebenen Unternehmensziele bilden dementsprechend die grobe Zielrichtung, die im Anschluss hierarchisch bis auf die rangniederste Ebene aufgegliedert und somit Stück für Stück konkretisiert wird. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass jeder Mitarbeiter mit seiner individuellen Zielerreichung zum Gesamterfolg beiträgt.<sup>200</sup>

Die nächste Ebene ist der Bereich der Organisationseinheiten, indem der eigentliche Zielvereinbarungsprozess mit Integration des Mitarbeiters beginnt.<sup>201</sup> Vorgesetzte und Mitarbeiter orientieren sich an den vorab gesteckten Zielvorgaben, um gemeinsam eine Zielfestlegung für die nächste Planungsperiode zu fixieren.<sup>202</sup> Dies passiert in zwei Prozessschritten: Der eine ist das weitere aufspalten der Organisationsziele in Einzelziele, welches durch den Vorgesetzten erfolgt. Der andere erfolgt durch den Mitarbeiter, der seine tätigkeitsbezogenen Vorstellungen und Zukunftserwartungen einbringt.<sup>203</sup> Die Ausarbeitungen von Vorgesetztem und Mitarbeiter fließen in den Zielvereinbarungsgesprächen zusammen, es wird ein gemeinsamer Konsens gebildet und die Zielvorgaben werden schriftlich fixiert. Dieser Schritt ist von enormer Bedeutung, da somit jeder Mitarbeiter über die von ihm zu erfüllenden Zielvorgaben genauestens informiert ist.<sup>204</sup> Anzumerken ist, dass keinesfalls alle Unternehmensziele

---

<sup>197</sup> Vgl. Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>198</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche, S. 122.

<sup>199</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 90; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 262f; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>200</sup> Vgl. Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen, S. 4; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>201</sup> Vgl. Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>202</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 239; Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen, S. 5; Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt, S. 292; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>203</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>204</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 240; Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen, S. 4; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.



le in den Verhandlungsprozess einfließen. Bestimmte Ziele unterliegen starren Vorgaben. Hierbei ist lediglich darauf zu achten, dass diese auch als nicht verhandelbar kommuniziert werden.<sup>205</sup> Ein zweiter, ebenfalls bedeutungsreicher Schritt ist der jeweilige Entwurf einer personenspezifischen Strategie. In ihr werden die Maßnahmen fixiert, die von dem Mitarbeiter zur individuellen Zielerreichung ergriffen werden sollten.<sup>206</sup> Um die gewünschten Erfolge bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen nebst dazugehöriger Strategie zu erzielen, ist es von wesentlicher Bedeutung, dass die nachfolgend genannten „SMART-Kriterien“ bei der Formulierung beherzigt werden.<sup>207</sup> Ziele und dazugehörige Maßnahmen sollten dementsprechend spezifisch, **messbar**, **anspruchsvoll**, **realistisch** und **terminiert** sein.<sup>208</sup> Anschließend liegt es an dem Mitarbeiter, die von ihm zu erreichenden Zielvorgaben unter Zuhilfenahme der vorab besprochenen Zielrichtung zu erfüllen.<sup>209</sup> Die regelmäßige Interaktion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird durch die intervallmäßige Besprechung von Zwischenergebnissen sichergestellt.<sup>210</sup> Dort fließen neue Ideen zusammen und Zielabweichungen werden analysiert.<sup>211</sup> Des Weiteren gehören die unter Punkt 3.1 näher erläuterten periodenmäßigen Fortschrittskontrollen sowie die letztendliche Leistungskontrolle durch den Vorgesetzten zu den Abläufen im Zielvereinbarungsprozess.<sup>212</sup> Nachfolgende Abbildung zeigt die im Text genannten Prozessschritte als Kreislaufschema:

---

<sup>205</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145.

<sup>206</sup> Vgl. Wehrin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 321f.

<sup>207</sup> Vgl. Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung, S. 60; Neges, Gertrud/Neges, Richard: Führungskraft und Mitarbeiter, S. 27.

<sup>208</sup> Vgl. Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung, S. 60; Neges, Gertrud/Neges, Richard: Führungskraft und Mitarbeiter, S. 27; Pinnow, Daniel F.: Führen-Worauf es wirklich ankommt, S. 294.

<sup>209</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242; Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>210</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 237; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>211</sup> Vgl. Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>212</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 242; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

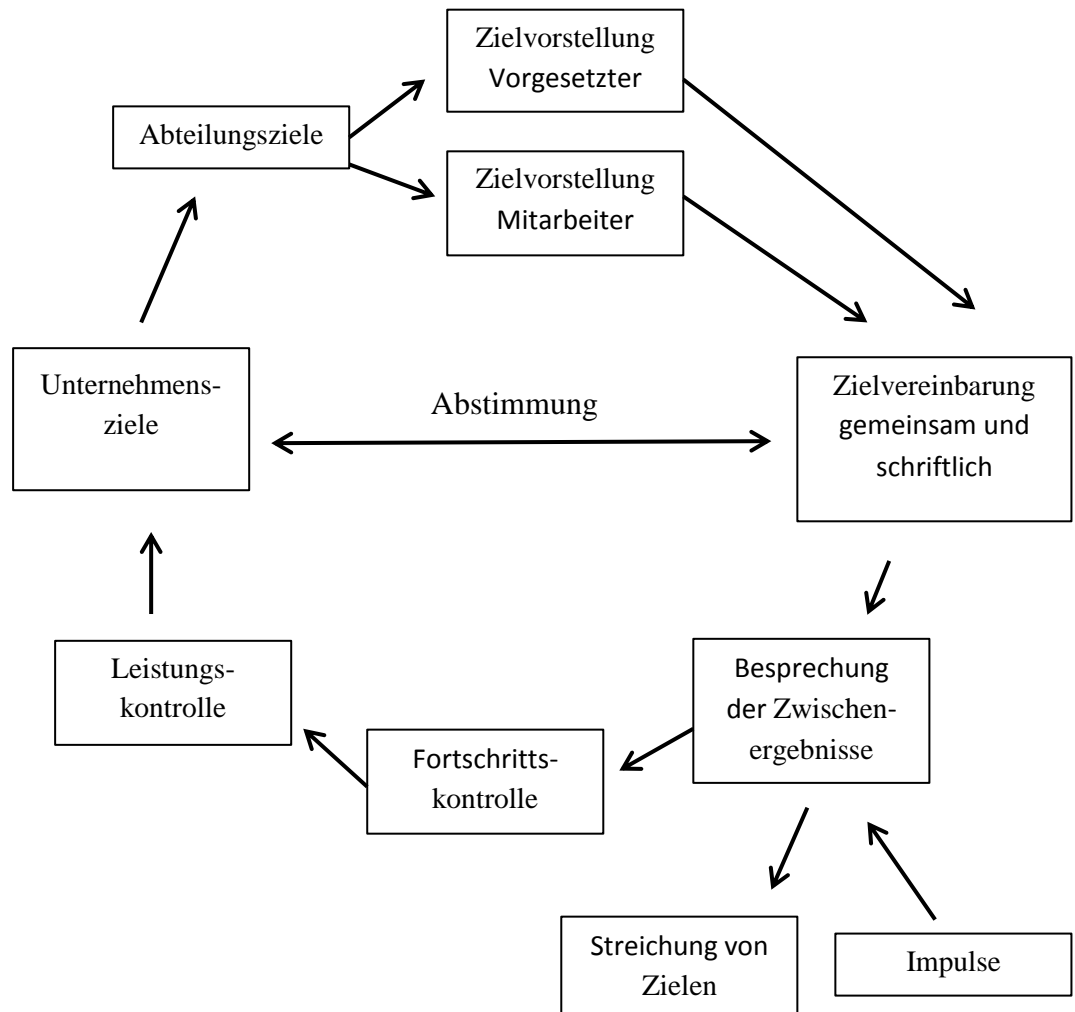


Abb. 5: Kreislaufschema Zielvereinbarungsprozess<sup>213</sup>

### 3.4 Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs

Zu Beginn ist grundlegend zu sagen, dass das Zielvereinbarungsgespräch eine gewisse Offenheit aller Beteiligten erfordert. Nur so ist der Interaktionsprozess für alle Seiten zufriedenstellend zu führen.<sup>214</sup> Des Weiteren muss das Zielvereinbarungsgespräch regelmäßig stattfinden und nicht nur ein Mal pro Jahr ein Austausch erfolgen.<sup>215</sup> Vorgesetzter und Mitarbeiter sollten sich hinsichtlich des Gesprächs bereits frühzeitig mit der jeweiligen Ausarbeitung bzw. Vorbereitung auseinandersetzen.

<sup>213</sup> Vgl. Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, S. 100; Odiorne, George S.: Management by Objectives, S. 82; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 173.

<sup>214</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 144.

<sup>215</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern, S. 144.

Dies sollte zugleich getrennt erfolgen.<sup>216</sup> Begonnen wird das Zielvereinbarungsgespräch mit der Begrüßung durch den Vorgesetzten, hierbei liegt das Ziel auf der Bildung einer für beide Seiten angenehmen und vertrauensvollen Atmosphäre.<sup>217</sup> Gegenseitige Akzeptanz spielt dabei eine wichtige Rolle. Der Vorgesetzte muss seinen Mitarbeiter als unterschiedslosen und vollwertigen Partner akzeptieren, dessen Meinung anhören und den gemeinsamen Austausch suchen.<sup>218</sup> Der zweite Punkt ist die Skizzierung eines Gesprächsrahmens. Hierbei ist es wichtig die Themen zu benennen, auf die eingegangen werden soll und einen groben Zeitplan vorzugeben.<sup>219</sup> Nun wird mit der eigentlichen Zielsystematik begonnen. Dabei wird zunächst die Zielerreichung des vergangenen Geschäftsjahres bzw. Periode beleuchtet. Hierbei sollten positive Dinge hervorgehoben und die Ursachen für vorhandene Defizite beleuchtet werden.<sup>220</sup> Auch Anmerkungen des Mitarbeiters und Vorschläge zur Effizienzsteigerung werden aufgenommen.<sup>221</sup> Darauf folgt die Betrachtung des nächsten Geschäftsjahres bzw. der nächsten Periode. Die fertiggestellten Ausarbeitungen des Vorgesetzten und des Mitarbeiters werden zusammengetragen und daraus Zielformulierungen gebildet.<sup>222</sup> Diese betreffen sowohl Arbeits- als auch Entwicklungsziele und sie umfassen ebenfalls Förderungsmaßnahmen für den Mitarbeiter. Zusätzlich werden auch Kontrollpunkte oder Termine bestimmt, um die Zielerreichung nachhaltig zu überprüfen.<sup>223</sup> Abgeschlossen wird das Zielvereinbarungsgespräch mit einem Resümee der zuvor besprochenen Zielvereinbarungen und anschließender schriftlicher Fixierung. Vor diesem Hintergrund werden Zwischengespräche vereinbart und versucht einen positiven Gesprächsausstieg zu finden.<sup>224</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Gremmers, Uwe: Neu als Führungskraft, S. 104.

<sup>217</sup> Vgl. Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113.

<sup>218</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 144; Tschumi, Martin: Handbuch zum Personalmanagement, S. 176.

<sup>219</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 144; Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113.

<sup>220</sup> Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 62; Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113; Tschumi, Martin: Handbuch zum Personalmanagement, S. 176.

<sup>221</sup> Vgl. Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113.

<sup>222</sup> Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 62; Müller, Robert/Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, S. 40.

<sup>223</sup> Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 62; Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113.

<sup>224</sup> Vgl. Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, S. 113.

### 3.5 Ziele von Zielvereinbarungen

Bei den ganzen Überlegungen und Forschungen zu den Management by Konzepten stellt sich jedoch immer die Frage, welchen Nutzen diese bringen. In Punkt 3.2 wird der erhebliche Aufwand verdeutlicht, der mit der Implementierung des MbO und besonders mit der Formulierung der Zielvereinbarungen durch die Führungsetage verbunden ist.<sup>225</sup> Jedoch würden diese Strapazen und Belastungen von den Unternehmen nicht auf sich genommen werden, wenn sie nicht ganz genaue Vorstellungen von den Vorzügen des Führens durch Zielvereinbarungen, also dem MbO hätten.<sup>226</sup> Erfolg in unterschiedlich gewichteten Bereichen ist das Hauptziel jedes am Markt agierenden Unternehmens und das Konzept dieses Systems macht genau dies möglich.<sup>227</sup> Teilbereiche können u. a. die Wettbewerbsfähigkeit und die Umsatz- sowie Effizienzsteigerung sein.<sup>228</sup> Die vorab festgesteckten Unternehmensziele erlauben es, sämtliche Handlungen aller Beteiligten an den Zielvereinbarungen auszurichten. Somit werden alle, angefangen von der Führungsetage, über die Organisationseinheiten, bis zu jedem einzelnen Mitarbeiter systematisch diesbezüglich instruiert. Durch diese gemeinsame Zielrichtung ist eine Effizienzsteigerung des Unternehmens zu erwarten.<sup>229</sup>

### 3.6 Arbeitsrechtliche Bedingungen bei der Führung durch Zielvereinbarungen

Das MbO-Konzept, also das Führen durch Zielvereinbarungen, wird hauptsächlich als System zur zielorientierten Unternehmensführung betrachtet.<sup>230</sup> Bei der Vorstellung des MbO in Punkt 3.1 wird u. a. auf Aspekte wie Personalführung, Zielfindung und die daran orientierte Zielerreichung eingegangen.<sup>231</sup> Doch auch die entgeltliche Komponente sollte hinsichtlich dieses ergebnisorientierten Konzeptes beleuchtet

---

<sup>225</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 246; Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, S. 177; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 40.

<sup>226</sup> Vgl. Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 39.

<sup>227</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 16.

<sup>228</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 14; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 262.

<sup>229</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 16.

<sup>230</sup> Vgl. Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 14.

<sup>231</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 56.

werden.<sup>232</sup> MbO kann in Unternehmen auf zwei unterschiedliche Arten umgesetzt werden. Eine Möglichkeit bietet hierbei die Einführung ohne Vergütungsrelevanz, doch größtenteils ist mit der Implementierung des MbO auch die gleichzeitige Implementierung eines variablen Vergütungssystems verbunden.<sup>233</sup> Die leistungsorientierte Bezahlung tritt dementsprechend in die Fußstapfen der bisherigen Vereinbarungen. Unternehmen erhoffen sich durch dieses Vergütungssystem einen zusätzlichen motivationssteigernden monetären Anreiz zu schaffen.<sup>234</sup> Grundlegend müssen sich Unternehmen jedoch immer darüber im Klaren sein, mit welchen Systemen sie Arbeiten. Es muss festgelegt werden, ob es sich um eine Zielvorgabe oder eine Zielvereinbarung handelt. Wird sich für die Implementierung des MbO entschieden, ist wie in den vorherigen Kapiteln ausdrücklich benannt, stets die Zielvereinbarung vorauszusetzen.<sup>235</sup> Aus arbeitsrechtlicher Sicht ergibt dies einen großen Unterschied zu der bloßen Zielvorgabe. Denn Komplikationen können u. a. auftreten, wenn ein Mitarbeiter sich weigert mit der Vorgabe von Zielen zu arbeiten.<sup>236</sup> Als Beispiel ist der TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) zu nennen, in § 18 Abs. 5 S. 2 wird der Zielvereinbarungsprozess als freiwillige Absprache zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bezeichnet und ausdrücklich darauf hingewiesen, dass keine Kontrahierungspflicht besteht.<sup>237</sup> Dementsprechend kann also mit Zielvereinbarungen nur gearbeitet bzw. diese im Unternehmen umgesetzt werden, wenn der Mitarbeiter zustimmt und sie vorab in den Betriebs- bzw. Rahmenbetriebsvereinbarungen aufgenommen und detailliert beschrieben wurden.<sup>238</sup> Ist dies nicht der Fall, bleibt nur die strikte Vorgabe von Zielen ohne leistungsbezogene Vergütung.<sup>239</sup>

Nachfolgend wird die variable Vergütung anhand einer groben Aufgliederung veranschaulicht. Für die Ausgestaltung der variablen Vergütung stehen Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Ausgangssituation ist dabei jedoch im-

---

<sup>232</sup> Vgl. Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, S. 33.

<sup>233</sup> Vgl. Stöwe, Christian/Weidemann, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 298.

<sup>234</sup> Vgl. Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, S. 33f; Lakies, Thomas: AGB im Arbeitsrecht, S. 184.

<sup>235</sup> Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, S. 55f; Watzka, Klaus: Zielvereinbarungen in Unternehmen, S. 25.

<sup>236</sup> Vgl. Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, S. 40.

<sup>237</sup> Vgl. Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, S. 40; Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233.

<sup>238</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 107f; Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, S. 40; Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233.

<sup>239</sup> Vgl. Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233.

mer der Grundlohn.<sup>240</sup> Durch ihn wird die routinemäßige Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entlohnt. Zusätzlich kann dieser durch Zulagenzahlungen ergänzt werden. Zum Teil ist die Zahlung des Grundlohns auch tarifvertraglichen Regelungen unterworfen.<sup>241</sup> Dabei ist laut § 4 Abs. 1 u. 3. TVG (Tarifvertragsgesetz) besonders auf den tarifvertraglich geregelten Mindestlohn zu achten, der trotz variabler Vergütung stets Berücksichtigung finden muss. Dem geschuldet kann ein Mitarbeiter trotz totaler Zielverfehlung immer auf den Mindestlohn zurückgreifen.<sup>242</sup> Darüber hinaus werden nun drei Wege vorgestellt, um Zielvereinbarungen an die Vergütung zu koppeln. Zum einen die Auslobung einer persönlichen Jahresprämie, dann der Zielerreichungsgrad als Bemessungsgrundlage der erfolgsbezogenen Vergütung und als dritten Weg eine am Unternehmenserfolg gekoppelte Gesamtprämie.<sup>243</sup> Infolgedessen zeigt die nachkommende Abbildung einen möglichen Entgeltaufbau unter Berücksichtigung der variablen Vergütung.

Entgeltaufbau	
gruppenorientierte Ergebniskomponente	↕ 0 – 10 %
persönliche Leistungskomponente	↕ 0 - 20 %
individuelles Grundgehalt	↕ 70 %

Abb. 6: Beispielhafter Entgeltaufbau unter Berücksichtigung variabler Vergütung<sup>244</sup>

<sup>240</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 109; Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233; Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.: Den Erfolg vereinbaren, S. 395.

<sup>241</sup> Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung, S. 109; Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen, S. 5; Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233f.

<sup>242</sup> Vgl. Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen, S. 5f.

<sup>243</sup> Vgl. Stöwe, Christian/Weidemann, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung S. 298.

<sup>244</sup> Vgl. Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1, S. 233f; Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.: Den Erfolg vereinbaren, S. 401.

## 3.7 Vor- und Nachteile der Führung durch Zielvereinbarungen

### 3.7.1 Allgemeine Betrachtung der Vor- und Nachteile

Bei der Vorstellung der Management by Konzepte in Punkt 2.4 dieser Arbeit wird deutlich, dass jedes Konzept seine individuellen Vorteile und Nachteile besitzt.<sup>245</sup> Wiederum ist festzustellen, dass diese Vor- und Nachteile von verschiedenen Blickrichtungen betrachtet unterschiedlich bewertet werden. Was also aus Unternehmenssicht als durchaus vorteilhaft zu bewerten ist, kann aus Perspektive der Mitarbeiter als nachteilig angesehen werden. Auch das MbO macht diesbezüglich keinen Unterschied.<sup>246</sup> Dennoch wird die Aussage getroffen, dass innerhalb des MbO Konzepts großes Potential steckt und die Implementierung eine Menge von Chancen für das gesamte Unternehmen, als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter ermöglicht.<sup>247</sup> Dies soll auch die folgende Abbildung zeigen, die verdeutlicht, dass das MbO alle klassischen Managementfunktionen in sich birgt, auf die dann wiederum unternehmensseitig aufgebaut werden kann. Gleichzeitig sind es aber auch zum Teil die klassischen Managementfunktionen, an denen die Vor- und Nachteile des MbO erkennbar werden.<sup>248</sup>

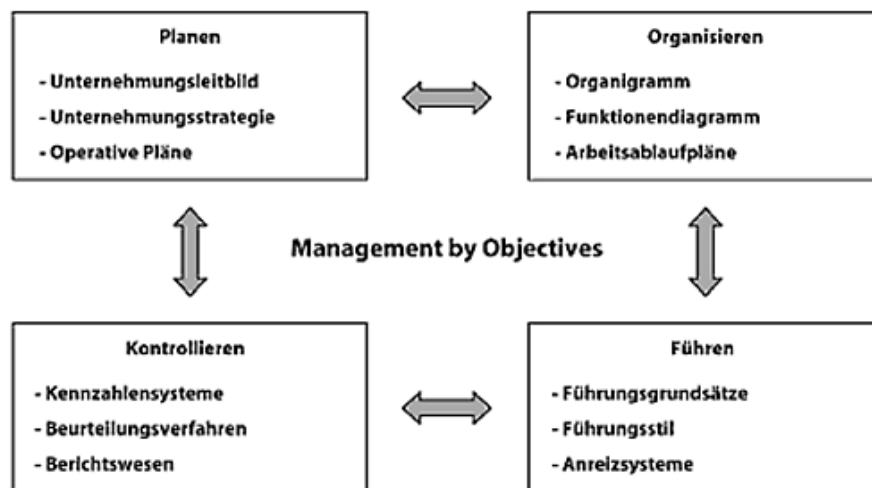


Abb. 7: MbO und Managementfunktionen<sup>249</sup>

<sup>245</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237; Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, S. 52f.

<sup>246</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237.

<sup>247</sup> Vgl. Kirchner, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 377; Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern, S. 114; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>248</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238.

<sup>249</sup> Baldegger, Rico J.: Management, S. 238.

Wie bei den meisten Dingen hängen jedoch der Erfolg bzw. die Chancen des MbO hauptsächlich von der Verfahrensweise bei der Umsetzung und der Ausgestaltung in der Praxis ab.<sup>250</sup> Deshalb sollten die unter Punkt 3.2 genannten Voraussetzungen innerhalb des Unternehmens geschaffen und die einzelnen Prozessschritte des MbO eingehalten werden.<sup>251</sup> Mit dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Verfahrensweisen ist der Startschuss für die effektive und ziel- bzw. ergebnisorientierte Unternehmensführung gegeben.<sup>252</sup>

### 3.7.2 Vor- und Nachteile aus Sicht des Unternehmens

Für ein Unternehmen liegt der große Vorteil der Implementierung des MbO darin, eine Unternehmensstrategie entwickeln zu können. Diese beinhaltet die gesteckten Ziele und erstreckt sich über alle im Unternehmen befindlichen Organisationseinheiten und Mitarbeiter.<sup>253</sup> Im Vergleich zu anderen Managementkonzepten kann das MbO ausschließlich mit einer durch die Führungsetage erarbeiteten Unternehmensstrategie funktionieren.<sup>254</sup> Demzufolge werden innerhalb dieser Strategie die Zielvorgaben exakt benannt, die wiederum Ausgangspunkt für sämtliche Handlungen aller am Unternehmenserfolg Beteiligten sind.<sup>255</sup> Werden diese Unternehmensziele dann noch für alle Mitarbeiter offen kommuniziert, wird so die Marschroute vorgegeben, erlangt jeder Mitarbeiter Orientierung und die Identifikation mit dem Unternehmen wird gestärkt.<sup>256</sup> Die Führungsebene kann sich hingegen mit nicht delegierbaren Aufgabenstellungen auseinandersetzen und diese kompetenzgerecht lösen.<sup>257</sup> Des Weiteren kann auch das Aufgliedern der Unternehmensziele in Einzelziele als vorteilhaft für das Unternehmen erachtet werden. Dadurch kennen die Mitarbeiter nicht nur die Gesamtziele, sondern sie sind sich auch über das bewusst, was von

---

<sup>250</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237.

<sup>251</sup> Vgl. Wehrin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, S. 335; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 172.

<sup>252</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 237; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232; Stroebe, Rainer W.: Führungsstile-Management by Objectives, S. 14.

<sup>253</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138.

<sup>254</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238f; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138.

<sup>255</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 114; Müller, Robert/Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, S. 40.

<sup>256</sup> Vgl. Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen, S. 145; Züger, Rita-Maria: Teamführung-Leadership-Basiskompetenzen, S. 171.

<sup>257</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138.



ihnen erwartet wird.<sup>258</sup> Das macht die Personalführung insgesamt effizienter, da durch das Aufschlüsseln und gemeinsame Fixieren zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine genaue Zielvorgabe für jeden existiert, die Fähigkeiten und Wissenstand berücksichtigt und lediglich durch periodische Gespräche feinjustiert wird.<sup>259</sup> Durch die Beteiligung am Zielvereinbarungsprozess kann obendrein die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden, was sich in der Leistungsqualität und Aufgabenakzeptanz widerspiegelt.<sup>260</sup> Überdies können Unternehmen von dem vorhandenen aber eventuell bislang ungenutzten Know-how und der Kreativität der Mitarbeiter profitieren, welche bei der Zielbildung im Interaktionsprozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zum Vorschein kommen können.<sup>261</sup> Bereits in den vorangegangenen Kapiteln wird u. a. von der Wichtigkeit eines funktionierenden Informationssystems gesprochen.<sup>262</sup> Dies ist der Tatsache geschuldet, dass es ein weiterer zum Erfolg beitragender Faktor und somit ein Vorteil des MbO ist. Die Führungsetage ist unter Zuhilfenahme dieses unternehmensübergreifenden Informationssystems bzw. Kontrollsystems über sämtliche internen Vorgänge informiert. Diese ungetrübte Einsichtnahme in alle Unternehmensbereiche führt zu einer klaren Effizienzsteigerung. Da frühzeitig Entwicklungsprognosen getroffen werden können und eventuelle Problemsituationen bereits bei der Entstehung erkannt werden.<sup>263</sup> Gerade bei der Komplexität und Schwerfälligkeit von Großunternehmen bietet das MbO also eine Vielzahl von Chancen.<sup>264</sup>

Als ersten Nachteil kann der hohe Belastungsgrad des Unternehmens während der Implementierungsphase des MbO genannt werden. Da alle Unternehmensstrukturen hinsichtlich ihrer MbO Tauglichkeit überprüft und bei Bedarf angepasst werden müssen, stellt dies eine Herausforderung für das Unternehmen dar.<sup>265</sup> Diese strukturellen Veränderungen muss das Unternehmen umsetzen und zusätzlich den normalen Geschäftsbetrieb auf dem gleichen Leistungsniveau aufrechterhalten. Dies fordert ein

---

<sup>258</sup> Vgl. Müller, Robert/Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, S. 40; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>259</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>260</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Kirchler, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 377.

<sup>261</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>262</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268.

<sup>263</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 138.

<sup>264</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238.

<sup>265</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 269; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 39.

hohes Maß an zeitlichen, monetären und organisatorischen Kapazitäten.<sup>266</sup> Ein weiterer negativer Punkt ist die grundsätzliche Klärung der Zielausrichtung.<sup>267</sup> Der Unternehmensleitung ist es zu Jahresbeginn nicht möglich, eine optimale Zielfestlegung zu bestimmen, da äußere Einflüsse und Veränderung, die innerhalb des Jahres auftreten, nicht in die Planungsphase eingeschlossen bzw. berücksichtigt werden können.<sup>268</sup> Da die gesamte Unternehmenssteuerung jedoch auf diesen vorab definierten Zielvorgaben fußt und demzufolge das Handeln aller Mitarbeiter daraufhin ausgerichtet ist, wäre die Möglichkeit der Anpassung der Unternehmensziele von enormer Wichtigkeit.<sup>269</sup> Grundsätzlich muss sich unternehmensseitig also immer die Frage gestellt werden, ob das Unternehmen wirklich an die Leistungsgrenzen gekommen ist.<sup>270</sup>

### 3.7.3 Vor- und Nachteile aus Sicht der Führungskraft

Aus Sicht der Führungskraft muss das MbO mit anderen Bewertungskriterien begutachtet werden. Als Führungskraft ist die eindeutige Zielvorgabe ein klarer Vorteil des MbO. Wie bei allen Mitarbeitern des Unternehmens wird auch den eingesetzten Führungskräften durch die Vorgabe der Unternehmensstrategie eine eindeutige Marschroute diktiert.<sup>271</sup> Des Weiteren wird ihnen ein tieferer Einblick in die unternehmensinternen Vorgänge gewährt.<sup>272</sup> Denn vor dem Hintergrund der Implementierung des MbO werden nicht nur die Unternehmensziele für alle Mitarbeiter offenkommuniziert. Ferner werden den Führungskräften der Prozessablauf des Herunterbrechens der Unternehmensziele und die damit verbundene Verkettung der einzelnen Organisationseinheiten transparent dargestellt und damit gleichzeitig verdeutlicht.<sup>273</sup> Dadurch wird zugleich der Verantwortungsspielraum erweitert, weil sie zu einem gewissen Maß Einfluss auf die grundlegende Marschrichtung des Unternehmens ha-

---

<sup>266</sup> Vgl. Knecht, Marita: Kommunikation und Führung für HR-Fachleute, S. 80; Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, S. 177; Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, S. 40.

<sup>267</sup> Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 357.

<sup>268</sup> Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 357; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>269</sup> Vgl. Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>270</sup> Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 357.

<sup>271</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Müller, Robert/Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, S. 40; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 320.

<sup>272</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>273</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 232.

ben.<sup>274</sup> Dies kann zu einer fachlich sowie persönlichen Weiterentwicklung der Führungskräfte führen und demnach zu einem besseren Verständnis der unternehmensinternen Zusammenhänge. Somit können Abläufe hinterfragt und die Effizienz der Zusammenarbeit entscheidend optimiert werden.<sup>275</sup> Ein nächster Vorteil ist die Schaffung von freien Kapazitäten bei der Führungskraft. Diese entstehen durch das Herunterbrechen der Ziele auf die darunterliegende Ebene.<sup>276</sup> Grundsätzlich ermöglicht dies einen Stückweisen Rückzug aus dem Alltagsgeschäft, um sich stärker auf die Strategieentwicklung der unterstellten Abteilung und Mitarbeiter zu fokussieren und den Führungsanforderungen, die ihr gestellt werden, gerecht zu werden.<sup>277</sup> Die Führung durch Ziele gibt also den Maßstab vor, an dem sich gemessen werden muss. Gerade dies ist in der täglichen Praxis der entscheidende Vorteil für die Führungskraft.<sup>278</sup> Jeder Mitarbeiter hat exakte Zielvorgaben und kann seine Tätigkeit diesbezüglich ausrichten. Das Hauptaugenmerk des Vorgesetzten liegt einzig auf der periodischen Zielerreichungskontrolle und bei Bedarf in der entsprechenden Unterstützung des Mitarbeiters.<sup>279</sup> Dementsprechend wird auch das Beurteilungssystem für Mitarbeiter unvoreingenommen und sachlich, da die individuelle Zielerreichung der Indikator für die Mitarbeiterbeurteilung ist.<sup>280</sup> Zusätzlich erfährt die Führungskraft Entlastung bei Gehaltsverhandlungen, da sich das Gehalt, wie auch die Mitarbeiterbeurteilung, einzig an der individuellen Zielerreichung orientiert.<sup>281</sup> Sind die Implementierungsvoraussetzungen für das MbO innerhalb des Unternehmens sichergestellt, ist neben den bereits genannten Vorteilen für die Führungsperson jedoch noch ein weiterer wesentlicher Vorteil zu nennen. Durch das MbO und der damit verbun-

---

<sup>274</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>275</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 355.

<sup>276</sup> Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 354.

<sup>277</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>278</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 114.

<sup>279</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238; Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung, S. 114; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>280</sup> Vgl. Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268.

<sup>281</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268; Walter, Henry: Handbuch Führung, S. 356f.

denen grundsätzlichen Zielausrichtung aller Beschäftigten hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, auch größere Mitarbeitergruppen effektiv zu steuern.<sup>282</sup>

Trotz der genannten Vorteile ist das MbO aber auch für eine Führungskraft mit entsprechenden Nachteilen behaftet. Zu Beginn besteht die Problematik darin, dass die Führungskraft selbst eine gewisse Delegationsbereitschaft vorweisen oder erlernen muss. Dies kann ein herausfordernder Prozess sein. Der Vorgesetzte sollte jedoch in der Lage sein, Mitarbeiter nach vorhergehendem Instruieren eigenständig und eigenverantwortlich arbeiten zu lassen.<sup>283</sup> Als zweiten Punkt erfordert die Einführung des MbO zeitgleich auch die Mischung eines kooperativen und demokratischen Führungsstils. Da zumeist ein autoritärer Führungsstil innerhalb der Unternehmen bzw. bei den Vorgesetzten vorherrscht, muss diesbezüglich ein Umdenken stattfinden. Bestehende Verhaltensmuster müssen von Grund auf geändert werden, was den Vorgesetzten vor eine große Aufgabe stellt.<sup>284</sup> Letztlich besteht noch die Gefahr von auftretenden Zielkonflikten.<sup>285</sup> Diese können zum einen durch Interaktionskomplika­tionen zwischen einzelnen Organisationseinheiten oder Vorgesetztem und Mitarbeiter auftreten.<sup>286</sup> Zum anderen besteht die Gefahr, durch unrealistische Zielvorgaben den Leistungsdruck auf die Mitarbeiter derart zu erhöhen, dass daraus Demotivation resultiert.<sup>287</sup>

### **3.7.4 Vor- und Nachteile aus Sicht der Mitarbeiter**

Als letzten Punkt der Betrachtung von Vor- und Nachteilen der Führung durch Zielvereinbarungen wird die Situation der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens beleuchtet. Als Vorteil ist hierbei ebenfalls die klare Unternehmensstrategie zu nennen.<sup>288</sup> In Punkt 3.2 wird verdeutlicht, dass die Definition und offene Kommunikation der Unternehmensziele innerhalb des MbO einen hohen Stellenwert einnimmt.

---

<sup>282</sup> Vgl. Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>283</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268.

<sup>284</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 228f.

<sup>285</sup> Vgl. Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>286</sup> Vgl. Kirchner, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 377; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 269.

<sup>287</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 269.

<sup>288</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

Die Unternehmensziele dienen den Mitarbeitern als Orientierungshilfe und verdeutlichen den Sinn ihrer Arbeit.<sup>289</sup> Dazu trägt ebenfalls der partizipative Prozess der Zielbildung bei.<sup>290</sup> Vorgesetzter und Mitarbeiter sind gemeinsam in die Einzelzielfestlegung involviert, was bei dem Mitarbeiter eine höhere Zielidentifikation hervorrufen kann.<sup>291</sup> Positiver Nebeneffekt der gemeinsamen Erarbeitung der Ziele ist die gleichzeitige Reduzierung von Überforderungsrisiken.<sup>292</sup> Bei den Mitarbeitern kann die Beteiligung an der Zielfestlegung ebenfalls auch eine motivationssteigernde Wirkung erzielen, da sie ein Mitspracherecht bei den durch sie zu verrichtenden Aufgaben besitzen. Sie haben zudem die Möglichkeit, Selbstkontrollen vorzunehmen und ihre Arbeit danach auszurichten. Dementsprechend werden sie alles dafür tun, die sich selbst auferlegten Ziele zu erreichen und damit ihren Teil zur Unternehmenszielerreichung beizutragen.<sup>293</sup> Ein nächster Vorteil ist die Nutzung des vorhandenen Know-hows der Mitarbeiter; Talente können innerhalb des Unternehmens entdeckt und gefördert werden. Auch hierdurch kann wiederum Motivation hervorgerufen werden. Diese individuelle Wertschätzung, die der Mitarbeiter durch das MbO erfährt, ist von enormer Bedeutung.<sup>294</sup> Durch diese stückweise Verantwortungsübertragung werden das Pflichtbewusstsein und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zunehmend gestärkt und es erfolgt eine schrittweise Weiterentwicklung des Personals.<sup>295</sup> Darüber hinaus kann der Mitarbeiter die Wege, die er zur Erreichung seines individuellen Leistungsziels einschlägt, innerhalb des MbO selbst bestimmen. Durch die ziel- bzw. ergebnisorientierte Ausrichtung muss er sich bezüglich der Vergütung und Mitarbeiterbeurteilung einzig daran messen lassen.<sup>296</sup> Er genießt dementspre-

---

<sup>289</sup> Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, S. 173; Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 236; Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management, S. 147; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>290</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>291</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268.

<sup>292</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>293</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 234; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>294</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 234; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>295</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

<sup>296</sup> Vgl. Lorenz, Michael/Eichsteller, Harald/Wecke, Stephan: Fit für die Geschäftsführung, S. 216; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 268; Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung, S. 211.

chend viele Freiheiten und bekommt bei Bedarf Unterstützung, was sich förderlich auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.<sup>297</sup> Den größten Vorteil für die Mitarbeiter stellt jedoch die Möglichkeit einer positiven Bestätigung bei erfolgreicher Zielerreichung dar. Dabei spielen nicht nur der persönliche Triumph, sondern auch der finanzielle Aspekt und die anschließende Mitarbeiterbeurteilung eine Rolle.<sup>298</sup>

Von Mitarbeitern können jedoch folgende Dinge als nachteilig bewertet werden. Zum einen kann die an der reinen Zielerreichung gemessene Mitarbeiterbeurteilung und Vergütung einen hohen Leistungsdruck auf die Mitarbeiter ausüben.<sup>299</sup> Denn trotz Selbstkontrolle und Gesprächen mit dem Vorgesetzten können Zielabweichungen vorkommen. Was also auf der einen Seite als motivationssteigernd angesehen wird, kann auf der anderen Seite auch sehr belastend für Mitarbeiter sein und Druck ausüben.<sup>300</sup> Zum anderen können übertriebene Zielvorgaben Demotivation hervorrufen und den Mitarbeiter bei seiner täglichen Arbeit hemmen.<sup>301</sup> Als weiterer Nachteil können auch die Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden. Aus Gründen der Effizienz findet eine teilweise Umstrukturierung gewohnter Aufgaben und Verantwortungsbereiche statt, die zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter führen kann. Dessen geschuldet, sieht eine Vielzahl von Mitarbeitern der Implementierung des MbO mit Skepsis entgegen.<sup>302</sup>

#### **4. Schlussbetrachtung**

Bereits zu Beginn dieser Ausarbeitung wurde die Bedeutung und Wichtigkeit von Mitarbeiterführung für Unternehmen herausgestellt. Es wurde die Fragestellung aufgeworfen, durch welche Möglichkeiten Unternehmen die interne Personalführung verbessern, die Motivation des Personals erhöhen und eine Effizienzsteigerung bei der Leistungserbringung erlangen können. Als ein möglicher Lösungsansatz für die dargestellten Problemstellungen wurde innerhalb dieser Arbeit das MbO, die Mitar-

---

<sup>297</sup> Vgl. Baldegger, Rico J.: Management, S. 238f; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>298</sup> Vgl. Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, S. 234; Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

<sup>299</sup> Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 269; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>300</sup> Vgl. Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, S. 91; Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, S. 269; Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>301</sup> Vgl. Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing, S. 321.

<sup>302</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, S. 139.

beiterführung durch Zielvereinbarungen, herangezogen und zugleich beurteilt. Dementsprechend wurde in den vorangegangenen Kapiteln mit einer Skizzierung grundlegender Dinge der Personalführung begonnen, wodurch eine Grundlagenbasis geschaffen wurde, auf die das Kapitel drei, welches sich ausschließlich mit dem MbO befasst, aufbaut. In diesem Abschnitt wird deutlich, dass für eine erfolgreiche Implementierung die gesamten Unternehmensstrukturen hinsichtlich ihrer Eignung überprüft werden müssen.

Darauf folgt die Bewertung der Vor- und Nachteile des MbO aus der Sicht des Unternehmens, der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Unternehmensseitig liegen die Vorteile in der Entwicklung einer Unternehmensstrategie, der damit verbundenen effizienteren Arbeitsweise sowie der ungetrübten Einsichtnahme in alle Unternehmensbereiche. Nachteile für das Unternehmen birgt das MbO in Bezug auf den gesteigerten Belastungsgrad während der Implementierungsphase. Für Führungskräfte ist die Unternehmensstrategie ebenfalls als vorteilhaft zu bewerten, weil sie dadurch exakte Zielvorgaben erhalten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit auf einen tieferen Einblick in die unternehmensinternen Vorgänge und durch freigewordene Kapazitäten kann eine stärkere Konzentration auf die Führungsaufgaben erfolgen. Hingegen können die für die Implementierung benötigte Änderung des Führungsstils und der Delegationsbereitschaft aus Sicht der Führungskraft als Nachteil angesehen werden. Innerhalb dieser Untersuchung zeigen sich die Vorteile für Mitarbeiter u. a. durch die Beteiligung am Zielvereinbarungsprozess. Infolgedessen wird die Zielidentifikation gesteigert, Überforderungsrisiken reduziert und die Wertschätzung innerhalb des Unternehmens erhöht. Risiken bestehen in Bezug auf die Gefahr eines zu hohen Leistungsdrucks. Außerdem wird die mit den Veränderungsprozessen einhergehende Skepsis bei den Mitarbeitern als Nachteil gewertet.

Zusammenfassend kann die Aussage getroffen werden, dass die Führung durch Zielvereinbarungen, also das MbO, dem Wunsch nach einem Führungskonzept, welches die Motivation der Mitarbeiter erhöht, die interne Personalführung verbessert sowie eine Effizienzsteigerung hervorruft, nachkommen kann. Nach der aus verschiedenen Blickwinkeln erstellten Betrachtung und Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der Führung durch Zielvereinbarungen, hängt es also insgesamt von diversen Faktoren und Einflüssen ab, ob eine erfolgreiche Implementierung und dauerhafte Anwendung des MbO erfolgen kann. Die Schaffung der genannten Voraussetzungen für die Unternehmensführung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter sind daher für eine

gemeinschaftliche Erreichung der Unternehmensstrategie unabdingbar, wenn sich durch den vorerst auftretenden Mehraufwand schließlich auch der gewünschte Mehrertrag einstellen soll.

Gerade bei der zunehmenden Komplexität von Großunternehmen bietet das MbO eine Vielzahl von Chancen für alle Beteiligten und ist deshalb als positiv zu bewerten.



## Literaturverzeichnis

Baldegger, Rico J.: Management, Strategie - Struktur - Kultur,  
Growth Publisher, Fribourg-Bern-New York 2007.

Bea, Franz X./Friedl, Brigit/Schweitzer, Marcell: Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2.: Führung, 9. Auflage,  
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2005.

Bea, Franz X.: Einleitung-Führung, [http://www.utbstuttgart.de/1082\\_Einleitung.pdf](http://www.utbstuttgart.de/1082_Einleitung.pdf),  
eingesehen am 24.03.2013, 15 Seiten.

Bogaschewsky, Ronald/Rollberg, Roland: Prozessorientiertes Management,  
Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 1998.

Bonus, Tizian: Führung, Wandel und Innovationsbarrieren, Entwurf und empirische  
Untersuchung einer ökonomisch Basierten Führungstheorie,  
Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar-Köln 2009.

Braunschweig, Christoph u. a.: Grundlagen der Managementlehre,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2001.

Brede, Helmut: Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2005.

Bühner, Rolf: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2004.

Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung, Entscheidungsorientierte  
Einführung,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2010.

- Camphausen, Bernd u. a.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bachelor  
Kompaktwissen, 2. Auflage,  
Oldenbourg Verlag GmbH, München 2011.
- Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik, Kennzahlen,  
Instrumente, Handlungsempfehlungen,  
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2008.
- Dörr, Stefan: Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren  
effektiver Führung,  
Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2008.
- Drucker, Peter F./Gebauer, Stefan: Was ist Management, das Beste aus 50 Jahren,  
6. Auflage,  
Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2010.
- Drühe-Wienholt, Christiane: Plötzlich Führungskraft, Tipps und Tools für effektives  
Management,  
Business Village GmbH, Göttingen 2008.
- Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaft, 6. Auflage,  
Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2008.
- Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas: Zielvereinbarungen und variable Vergütung,  
4., überarbeitete und erweiterte Auflage,  
GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009.
- Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, Handeln, Lernen und Diversity  
in Unternehmen, 3. Auflage,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- Gremmers, Uwe: Neu als Führungskraft, so werden Sie ein guter Vorgesetzter,  
Humboldt, Hannover 2008.

- Grimm, Detlef/Windeln, Norbert: Zielvereinbarungen,  
Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main 2006.
- Grundwald, Klaus/Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung  
in den Erziehungshilfen, Grundlagen und Praxismethoden,  
Juventa Verlag, Weinheim-München 2007.
- Grunwald, Klaus: Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege, Management  
organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit,  
Juventa Verlag, Weinheim-München 2001.
- Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung, Ein Grundriss mit zahlreichen  
Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens, 10., erweiterte Auflage,  
Expert Verlag, Renningen-Malmsheim 2002.
- Hammer, Richard: Planung und Führung, 8. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2011.
- Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja: Personalmanagement, 2.,  
vollständig überarbeitete Auflage,  
W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2009.
- Hauer, Georg/Ultsch, Michael: Unternehmensführung kompakt,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2010.
- Hentze, Joachim u. a.: Personalführungslehre, Grundlagen, Funktionen und Modelle  
der Führung, 4., neu bearbeitete Auflage,  
Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien 2005.
- Herbig, Albert F.: Führungstheorien und -konzepte, Grundlagen professioneller  
Mitarbeiterführung,  
Books on Demand (BoD), Norderstedt 2005.

Hettl, Matthias K.: Richtig Führen ist einfach, der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung,  
Business Village GmbH, Göttingen 2008.

Hintz, Asmus J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, eine praxisbezogene Anleitung,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.

Hock, Klaus/ Schäffer, Roland/ Schiefer, Hans: Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst,  
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, Freiburg 2006.

Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois: Einstieg in die Führungssolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage, Mit Interviews aus der Praxis, 2., erweiterte Auflage,  
Carl Hanser Verlag, München 2009.

Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement,  
Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2013

Hromadka, Wolfgang/Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1,  
Individualarbeitsrecht, 4. Auflage,  
Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2008.

Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen, 3. Auflage,  
GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009.

Janakiew, Peter: Kompendium für die Dienstleistungsfachwirt-Familie,  
Unternehmensführung, Rechnungswesen, Controlling,  
Books on Demand GmbH, Norderstedt 2009.

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2006.

- Kirchler, Erich: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2., korrigierte Auflage,  
Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien 2008.
- Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen,  
eine empirische Untersuchung im deutschsprachigen Raum,  
Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar-Köln 2009.
- Knecht, Marita/Pifko, Clarisse/Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute  
und HWD-Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie  
Übungen, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage,  
Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2007.
- Knecht, Marita/Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz, eine praxisorientierte  
Darstellung mit zahlreichen Repetitionsfragen und Lösungen, 4., überarbeitete  
Auflage,  
Edubook AG, Merenschwand 2010.
- Knecht, Marita: Kommunikation und Führung für HR-Fachleute, eine praxis-  
orientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases,  
Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2011.
- Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung, was Pflegeeinrichtungen und  
-dienste dafür tun können,  
Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Hannover 2005.
- Kuhn, Alfred: Unternehmensführung, 2. völlig neubearbeitete Auflage,  
Verlag Franz Vahlen, München 1990.
- Lakies, Thomas: AGB im Arbeitsrecht, Kontrolle vorformulierter Arbeitsvertrags-  
inhalte: Reichweite und Grenzen,  
Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg u. a. 2006.

- Lang, Helmut: Neue Theorie des Management, Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise?, 2. Auflage,  
Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co. KG, Bremen 2009.
- Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente,  
Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2005.
- Lieber, Bernd: Personalführung, leicht verständlich,  
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2007.
- Lorenz, Michael/Eichsteller, Harald/Wecke, Stephan: Fit für die Geschäftsführung, Aufgaben und Verantwortung souverän meistern, 2., aktualisierte Auflage,  
Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2010.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern, die vier Mitarbeitertypen führen,  
Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2008.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung,  
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2009.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: Praxishandbuch Mitarbeiterführung,  
2. Auflage,  
Haufe Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2010.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim: Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, 6. Auflage,  
GVW Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2008.
- Mahlmann, Regina: Führungsstile gezielt einsetzen, empfängerorientiert, kontextbezogen und authentisch Führen,  
Beltz Verlag, Weinheim-Basel 2011.

- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, wirksames Management für eine neue Zeit,  
Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2006.
- Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche, Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen, effektiv einsetzen, 7. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2008.
- Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Svenja/Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen, 10. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2012.
- Müller, Robert/Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen, von der Planung über die Durchführung bis zur Auswertung, 2. Auflage, Finanz Buch Verlag GmbH, München 2008.
- Neges, Gertrud/Neges, Richard: Führungskraft und Mitarbeiter, Wahrnehmung der Führungsaufgaben, Effektiv kommunizieren und informieren, Mitarbeitergespräche führen, Linde Verlag Wien GmbH, Wien 2007.
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, mit 82 Abbildungen und zahlreichen Tabellen und Übersichten, 6. völlig neu bearb. und erw. Aufl., Lucius und Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2002.
- Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia: Effektive Mitarbeiterführung, praxiserprobte Tipps für Führungskräfte, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- o. V.: Personalführung, <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>,  
eingesehen am 24.03.2013, 96 Seiten.

- Odiorne, George S.: Management by Objectives, Führungssystem für die 80er Jahre, Verlag Moderne Industrie, München 1980.
- Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2006.
- Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, 10., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Friedrich Kiel Verlag GmbH, Ludwigshafen (Rhein) 2003.
- Patzke, Roland: Führungskraft als Beruf, Deutscher Sparkassenverlag GmbH, Stuttgart 2003.
- Pepels, Werner: Produktmanagement, Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozessorganisation, 5. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2006.
- Pinnow, Daniel F.: Führen, worauf es wirklich ankommt, 6. Auflage, Springer Gabler Fachmedien, Wiesbaden 2012.
- Ridder, Hans-Gerd u. a.: Strategisches Personalmanagement, Verlag moderne industrie AG & Co. KG, Landsberg/Lech 2001.
- Röder, Andreas: Management by Objectives, mit Zielen Führen, GRIN Verlag, Norderstedt 2007.
- Rodler, Christa/Kirchler, Erich: Führung in Organisationen, Arbeits-und Organisationspsychologie 2, WUV-Universitätsverlag, Wien 2002.
- Schnauder, Volker: Qualitätsmanagement für Dienstleister, mehr Qualität im Betrieb, wo die Dienstleister ansetzen, Expert Verlag, Renningen-Malmsheim 1998.



- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen: Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis,  
GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007.
- Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Theorien-Konzepte-Instrumente,  
2. Auflage,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- Stöwe, Christian/Beenen, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung,  
300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen, 4. Auflage,  
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2013.
- Stöwe, Christian/Weidemann, Anja: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung,  
2., erweiterte und aktualisierte Auflage,  
Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2007.
- Stroebe, Rainer W.: Führungsstile, Management by Objectives und andere  
Führungsmethoden, 8., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage,  
Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main 2007.
- Strunz, Herbert/Dorsch, Monique: Management,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2001.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian: Public Management, 4. Auflage,  
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2008.
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7., vollständig  
überarbeitete Auflage,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2012.
- Tschumi, Martin: Handbuch zum Personalmanagement, 2. Auflage,  
Praxium Verlag, Zürich 2006.

Twain, Mark (\* 30.11.1835 - † 21.04.1910)

Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.: Den Erfolg vereinbaren,  
Führen mit Zielvereinbarungen,  
Hanser Verlag, München Wien 1995.

Walter, Henry: Handbuch Führung, der Werkzeugkasten für Vorgesetzte,  
3., überarbeitete und erweiterte Auflage,  
Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2005.

Watzka, Klaus: Zielvereinbarungen in Unternehmen, Grundlagen, Umsetzung,  
Rechtsfragen,  
Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.

Wehrlin, Ulrich: Management durch Zielvereinbarungen, mit dem Steuerungs- und  
Führungsinstrument Zielvereinbarungen Wettbewerbsvorteile sichern,  
Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München 2012.

Weinert, Ansfried B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. vollständig  
überarbeitete Auflage,  
Beltz Verlag, Basel 2004.

Witte, Hermann: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Lebensphase des  
Unternehmens und betriebliche Funktionen, 2. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2007.

Wollenberg, Klaus u. a.: Taschenbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage,  
Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag, München-Wien 2004.

Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang: Führungslehre, Bd. 1: Grundlagen der  
Führung,  
Verlag de Gruyter, Berlin 1980.

Zerres, Michael P./Reich, Michael: Handbuch Versicherungsmarketing,  
Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2010.

Züger, Rita-Maria: Teamführung, Leadership-Basiskompetenzen-Theoretische  
Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen  
und Aufgaben, 2., überarbeitete Auflage,  
Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2007.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechenden Quellen verwiesen habe. Alle Zitate sind als solche korrekt kenntlich gemacht.

Northeim, den 05. Mai 2013

---

Janina Lehmann