



FACHKRÄFTESICHERUNG

Leitfaden

Für Ziele sorgen in mittelständischen Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts

Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra).

Sie beruht auf den Inhalten des Leitfadens des RKW Baden-Württemberg:
„Ziele – Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen“ (2015)

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Thomas Hoffmann, Alexander Sonntag

Redaktion: Bruno Pusch

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: dkimages – Fotolia

Druckerei: Druckerei Esser, Weiblick 16, 61276 Weilrod

Juli 2016

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Ziele in Unternehmen – Ein alter Hut?	6
2 Ziele in Unternehmen – Was gibt es zu beachten?	7
2.1 Für Ziele sorgen: Aufgabe des Managements	8
2.2 Mitarbeiter und Ziele	9
2.3 Wo Ziele entstehen und wirken	10
2.4 Aufgaben und Ziele: Job Design	12
3 Ziele in Unternehmen – Wie geht es?	12
3.1 Prägnanz mit Hilfe von SMART	12
3.2 Die Umsetzung im Kaskadenverfahren	14
3.3 Zielkongruenz	17
3.4 Von der Kunst des Zielemachens	19
4 Ziele in Unternehmen – FAQ	20
5 Literatur	22





Vorwort

Dieser Leitfaden wendet sich an Führungskräfte, die ihre Arbeit mit Zielen verbessern und wissen wollen, wie man Planungsergebnisse über Ziele erfolgreich umsetzen kann. Hierfür gibt der Leitfaden

- das **notwendige Rahmenwissen** (Kapitel 2) und
- eine Beschreibung des **Arbeitens mit Zielen am Beispiel** eines typischen Industrieunternehmens (Kapitel 3).

Speziell Unternehmen, die einen Strategieprozess durchlaufen haben, können mit diesem Leitfaden anschließen, um ihre strategischen Ziele operativ umzusetzen. Gleiches gilt auch für Anwender der strategischen Personalplanung oder anderer Konzepte aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

Wir danken an dieser Stelle dem RKW Baden-Württemberg für seine Unterstützung.

Wollen Sie mehr wissen?
Haben Sie Fragen? Dann besuchen Sie uns auf www.strategische-personalarbeit.de
oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann
Telefon: 06196 – 495 3208, E-Mail: t.hoffmann@rkw.de



Alexander Sonntag
Telefon: 06196 – 495 3230, E-Mail: sonntag@rkw.de

1 Ziele in Unternehmen – Ein alter Hut?

Ist über das Arbeiten mit Zielen nicht längst alles gesagt? Die Managementliteratur ist voll davon und in jedem halbwegs ernst zu nehmenden Führungsseminar steht das Thema auf der Agenda. Warum also eine weitere Einlassung dazu?

Die Antwort findet man in der Praxis. Wer sich intensiv damit beschäftigt, wie in mittelständischen Unternehmen (aber nicht nur dort) mit Zielen gearbeitet wird, kommt ins Staunen:

- Die Führungsaufgabe „für Ziele sorgen“ (Malik) wird in ihrem Potenzial nicht annähernd ausgeschöpft.
- Ziele werden mit Aufgaben oder Maßnahmen verwechselt.
- Ziele werden als zum üblichen Arbeitspensum „Hinzukommendes“, als zusätzliche Arbeit/ Belastung angesehen.
- Ziele werden falsch formuliert (unpräzise, missverständlich, lückenhaft).
- Ziele widersprechen sich und begünstigen Bereichsegoismen.
- Ziele kommen am Ort des Geschehens nicht an.
- Ihre Herkunft ist ungewiss, Begründungen fehlen.
- Zielvereinbarungssysteme führen ein bürokratisches Eigenleben, losgelöst von der Strategie und der Jahresplanung.

Kurz gefasst: Ziele sind zwar in jedem Unternehmen allgegenwärtig, das Arbeiten mit ihnen ist allerdings geprägt von Halbwissen, Mislingen und Missverständnissen. Jeder versteht etwas anderes darunter. Resignation ist mitunter die Folge, und dieses wirksame Führungsmittel bleibt unter seinen Möglichkeiten. In diese Beliebigkeit wollen wir Ordnung bringen.

In jedem Unternehmen gibt es tagtäglich eine Fülle von Aktivitäten, Handlungen, Beschäftigungen, Projekten, Plänen etc. Ob diese Tätigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens tatsächlich unterstützen, darüber entscheiden maßgeblich Ziele. Das meint nicht zwangsläufig Ziele zu setzen oder zu vereinbaren. Wie der Titel dieser Broschüre sagt, geht es lediglich darum, „für Ziele zu sorgen“ (vgl. Malik 2006) – und das ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben.

Entscheidend ist zu präzisieren, welche Leistung angestrebt werden soll, zu überprüfen, ob sie erreicht wurde sowie sie je nach Anlass von Zeit zu Zeit zu aktualisieren oder neu zu justieren.

Damit ist beileibe kein Formalismus etwa im Sinne eines Zielvereinbarungssystems gemeint. Denn solche Systeme können zur Folge haben, dass Manager sich mehr an deren Standards als an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Solche Formalstandards sind der falsche Maßstab für Effektivität und ganz sicher nicht mittelstandstauglich.

Dieser Leitfaden geht einen anderen Weg und gibt Orientierungshilfen entlang dieser (und ähnlicher) Fragen:

- Wann muss ich Ziele setzen bzw. verändern?
- Auf welche Weise Sorge ich in meinem Verantwortungsbereich für Ziele?
- Wie ist ein „gutes“ Ziel beschaffen?
- Wer ist Adressat? Wer muss davon wissen?
- Was bewirken Ziele wirklich? Wie kann ich das feststellen?



2 Ziele in Unternehmen – Was gibt es zu beachten?

Im Alltag unterscheiden Menschen normalerweise nicht bewusst zwischen Zweck und Ziel, wenn es darum geht, etwas mit einer Handlung zu erreichen: Wer den Lichtschalter betätigt, will Licht haben; wer kocht, will essen; wer das Buch aufschlägt, will lesen und so weiter. Die Absicht kann Zweck oder Ziel heißen – der Unterschied ist für den Erfolg der Handlung gleichgültig. Das ist in einem Unternehmen anders. Dort ist diese Unterscheidung erfolgsrelevant, und wer dort mit Zielen führt und Verantwortung für Leistungen trägt, sollte sie kennen:

Zwecke...

geben den Beweggrund eines Unternehmens, eines Bereichs oder einer Position an und legen damit fest, wozu diese bestehen. Sie beschreiben in der Regel einen Kundennutzen und tragen damit wesentlich zur Begrenzung, Orientierung und Ordnung des Systems (Unternehmens) bei. Die Zwecke werden vorgegeben durch Eigentümer, Geschäftsführung, eine Strategie etc. Wenn ein Unternehmen einen oder mehrere Zwecke verfolgt, braucht man über bestimmte Richtungsentscheidungen nicht mehr zu reden. Durch Zwecke werden die Dinge also zunächst einfacher und das Management wird entlastet. Gleichzeitig bleibt die notwendige Flexibilität erhalten, weil jeder Zweck so, aber eben immer auch anders, erfüllt werden könnte.

Aufgaben...

beschreiben, was von den Gliederungen eines Unternehmens getan werden muss, um den Zweck zu erfüllen. Dabei können Aufgaben dazu dienen, vorgegebene Zwecke fast beliebig fein zu gliedern und herunterzuberechnen bis auf die Ebene einer Stelle beziehungsweise Person. Auch hier ist die Feingliederung in Detailaufgaben in der Regel anders als in einem gegebenen Fall möglich – zum Beispiel bei veränderten Gegebenheiten.

Ziele...

legen das konkrete Ergebnis (die Leistung) eines Bereichs oder einer Stelle fest. Solche Richtgrößen sind notwendig, um die Leistung eines Projektteams, einer Gruppe, einer Abteilung etc. benennen und später überprüfen und steuern zu können.

Beispiel:

Der **Zweck** des Einkaufs, die Versorgung der Produktion mit Material, untergliedert sich in folgende **Aufgaben**: Erkundung des Beschaffungsmarktes, Bewertung und Selektion der Lieferanten, Durchführung von Preisverhandlungen usw. Konkrete **Ziele** für den Einkauf bestehen z. B. darin, dass

- für jede Warengruppe drei Lieferanten auszuwählen sind,
- jeder A-Lieferant im Lieferantenaudit mindestens 95 Punkte erreicht und
- der prozentuale Anteil des Einkaufsvolumens am Umsatz maximal 38 Prozent beträgt.

2.1 Für Ziele sorgen: Aufgabe des Managements

In manchen Organisationen arbeiten Führungskräfte und Mitarbeiter ständig am Anschlag, und doch besteht Unzufriedenheit mit den Ergebnissen.

„Viel Arbeit“ ist in solchen Fällen ein deutlicher Hinweis auf fehlende, falsche und/oder unpräzise Ziele. Denn erst gut gemachte Ziele ermöglichen, aus Aufwand einen zufriedenstellenden Ertrag zu generieren. Ein Manager, der seinen Job macht und für Ziele sorgt, leistet auf diese Weise „die Transformation von Ressourcen in Nutzen“ (Malik).

Für Ziele zu sorgen ist eine prioritäre Aufgabe des Managements. Dafür gibt es eine Fülle von Möglichkeiten: Man kann den Dingen ihren Lauf lassen und auf die Ziele vertrauen, die sowieso immer entstehen; man kann Ziele anweisen; man kann Ziele zwischen Mitarbeitern und Führungskraft aushandeln; man kann sich darauf beschränken zu verhindern, dass Ziele entstehen, die man für schädlich hält; man kann Ziele in einem standardisierten Prozess entwickeln und dann für verbindlich erklären und, und, und...

Für wirksame Ziele zu sorgen, setzt zunächst dreierlei Klärungen voraus:

1. Was soll anders werden (und was nicht)?

Ziele müssen am gegebenen Zustand anknüpfen. Nur dann erscheinen sie Mitarbeitern realistisch und haben eine Chance auf Akzeptanz und Umsetzung. Es gibt keine „Tabula-rasa“-Situation beim Zielmachen, (irgendwelche) Ziele sind immer schon da (vgl. Kapitel 2.2).

2. Wo kommen die Ziele her?

Ein weiterer Kontext für das Management mit Zielen ist deren Herkunft. Sinnvolle Ziele resultieren meist aus der Unternehmensstrategie, aus der Jahresplanung oder aus anlassbedingten Planungen auf Arbeitsebene. Erst die Klarheit darüber macht es möglich, Mitarbeitern Ziele sinnvoll zu begründen (vgl. Kapitel 2.3).

3. Welche Bedeutung hat die Aufgabe künftig?

Genauso wichtig wie der Bezug zur Ausgangslage ist die Beachtung des Zusammenhangs der Ziele mit den Aufgaben der Mitarbeiter, deren zukünftiger Ausführung, Erweiterung, Reduzierung oder Akzentuierung (vgl. Kapitel 2.4).

Ziele, die auf diese Fragen Antworten geben, hängen nicht in der Luft und sind geerdet. Garantiert ist ihr Wirksamwerden damit noch nicht. Ebenso wichtig wie für Ziele zu sorgen ist es, diese zu überprüfen.

Basierend auf diesen drei Klärungen, ist die Zielarbeit in einem Arbeitssystem (vgl. Kapitel 2.3) deshalb ein permanenter Prozess, der sich als Regelkreis beschreiben lässt (Abbildung 1).

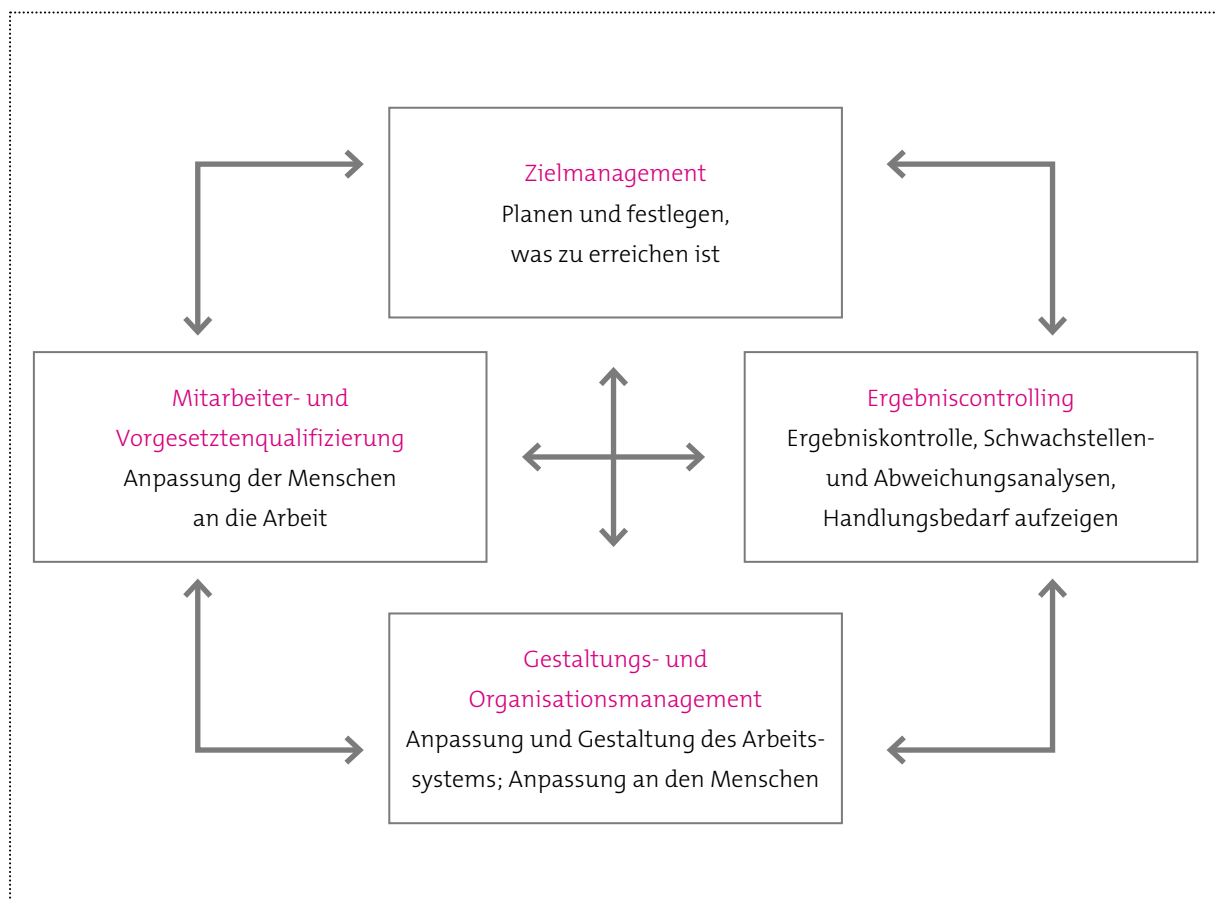


Abbildung 1: Managementregelkreis in einem Arbeitssystem (Unternehmen, Team, Abteilung etc.)



2.2 Menschen und Ziele in Organisationen

Wie gehen Menschen in Unternehmen, Mitarbeiter wie Führungskräfte, mit Zielen um? Wie wirken Ziele, wenn Aufgaben zu erfüllen und Leistungen zu erbringen sind?

Arbeitspsychologische Erkenntnisse (vgl. Hacker 2009) über die Bedeutung von Zielen für die Handlungs- und Tätigkeitsregulation von Menschen legen Folgendes nahe:

- **Menschen benötigen Ziele.** Denn sie erst ermöglichen Vorab-, Grob- und Feinplanungen, Zwischenbilanzen etc. Dabei werden die Ziele selber ständig kontrolliert und korrigiert. Erst dadurch sind Menschen in der Lage, unter den Bedingungen ständiger Ungewissheit effektiv zu handeln.
- **Menschen suchen und finden für sich selbst immer Ziele** auch und gerade dann, wenn vorgegebene Ziele fehlen oder wenn diese nicht verstanden beziehungsweise akzeptiert werden.
- **Menschen interpretieren und definieren gegebene Arbeitsanforderungen für sich.** Dabei gleichen sie (meist unbewusst) die Aufgaben und Ziele mit ihren Leistungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen sowie auch mit ihrem Selbstbild, ihren eigenen Zielen, Vorlieben und Vermeidungsimpulsen ab.

An diesen für sich redefinierten Arbeitsanforderungen und an ihren eigenen Zielen richten sie ihr Leistungsverhalten aus. Erstere lenken auch das Handeln beim Auswählen von Mitteln und Wegen. Beispielsweise weichen Mitarbeiter und Führungskräfte dann bestimmten Anforderungen geschickt aus, konzentrieren sich auf das Erfinden von Ausreden, priorisieren bestimmte Lieblingsbeschäftigungen, greifen nach Anforderungen, die gar nicht gestellt sind, oder erfinden neue.

- Ziele müssen einen **Bezug zur gegebenen Ist-Situation** besitzen. Menschen müssen verstehen, welche neuen Akzente ein Ziel in ihrem aktuellen Aufgabenspektrum setzt. Andernfalls hängen neue Ziele in der Luft und bleiben chancenlos. Sie stehen nur auf dem Papier, werden nicht umgesetzt und versanden. Schlimmstenfalls wird ihre Nichterfüllbarkeit wortreich legitimiert.
- Menschen wollen in der Regel ihren Leistungsbeitrag im Unternehmen in seiner **Bedeutung verstehen** und damit **wahrgenommen werden**.
- Auch die **Arbeitsbedingungen** beeinflussen, inwieweit Handlungsregulation mit Hilfe von Zielen gelingt. Transparenz, Vorhersehbarkeit und Kalkulierbarkeit (beispielsweise des Verhaltens der Führungskraft) müssen gegeben sein – natürlich immer in Relation zur Arbeitsaufgabe. Anspruchsvolle Ziele vertragen sich nicht mit einem zu geringen Handlungs- und Tätigkeitsspielraum des Mitarbeiters.

Resümee:

Mitarbeiter wie Führungskräfte orientieren sich also grundsätzlich an Zielen, und zwar in folgender Reihenfolge: zuerst an ihren eigenen und dann, falls vorhanden, an denen des Unternehmens. Daran ist nicht zu rütteln. Ein Arbeitsalltag, der geprägt ist von schwammigen, unklaren und bezugslosen Aufgabenbeschreibungen, vagen oder gar fehlenden Zielen, programmiert Minderleistung und unnötige Produktivitätsverluste vor.

2.3 Wo Ziele entstehen und wirken

Alle Pläne innerhalb eines Unternehmens gehören mindestens zu einer von drei Kategorien:

- strategische Planung (strategische Ziele)
- jährliche Unternehmensplanung (Jahresziele)
- Ad-hoc-Planung (anlassbedingte Ziele)

Zuständig für die ersten beiden Kategorien ist die Geschäftsführung beziehungsweise das Management, die dritte ist Sache der einzelnen Führungskraft auf Funktionsbereichsebene oder darunter.

Abbildung 2 stellt dar, wo die verschiedenen Arten von Zielen ihren Ursprung haben und wie sie zusammenhängen: Strategische Ziele fließen über die Jahresziele

aus der Unternehmensplanung in die Arbeitssysteme (Funktionsbereiche, Abteilungen, Teams etc.) ein.

Aus Zeitgründen ist jedoch nicht immer die Integration der strategischen Ziele in die üblicherweise im vierten Quartal stattfindende Jahresplanung möglich. In diesem Fall müssen sie in die rollierende Planung aufgenommen und markiert werden, damit sie nicht unter den Tisch fallen.

Die Ad-hoc-Planung fällt in den Ermessensspielraum der einzelnen Führungskraft. Diese kann Veränderungen in eigener Verantwortung initiieren, darf damit aber nicht die strategischen oder die Jahresziele gefährden. Eine plausible Begründung ist in solchen Fällen erforderlich.

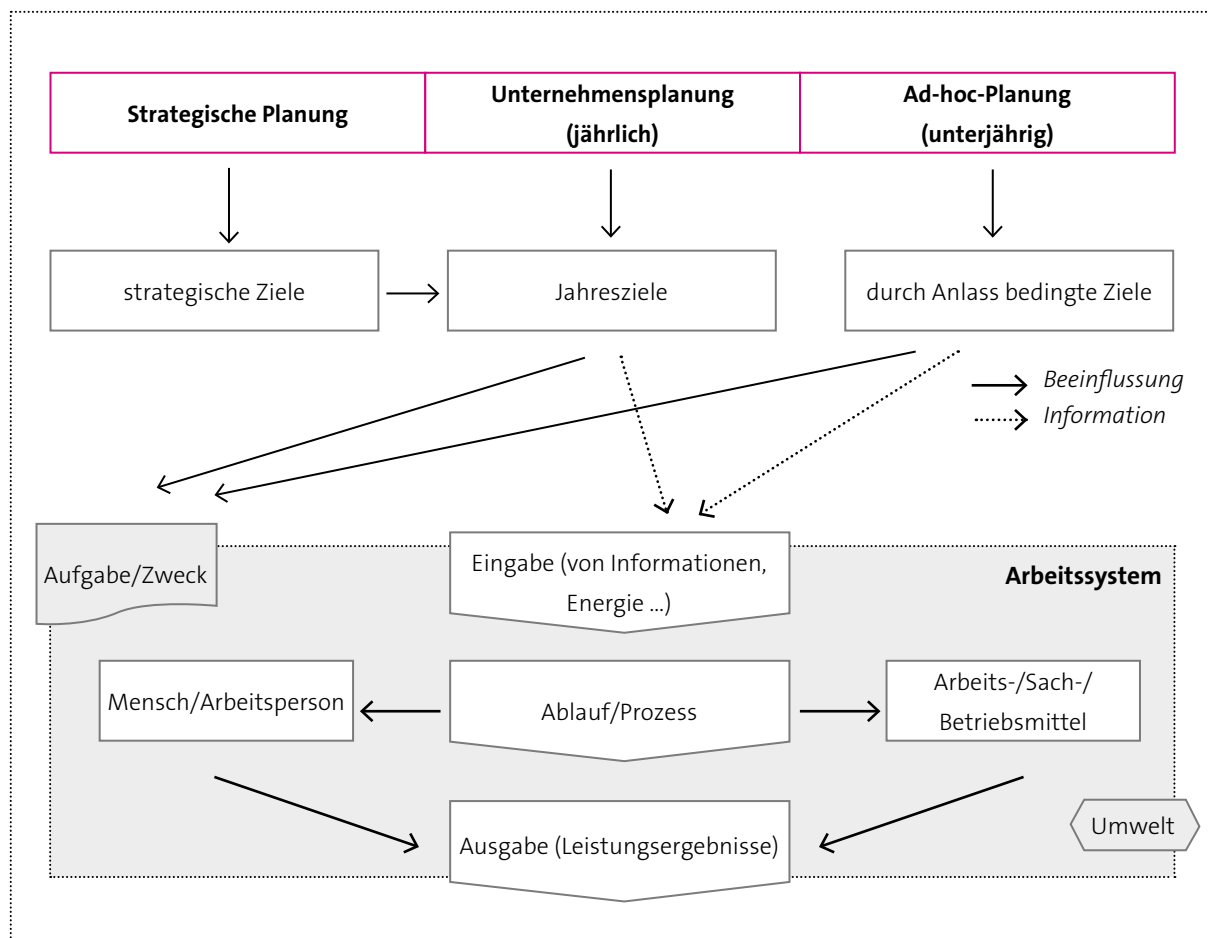


Abbildung 2: Planungslogik des Managements mit Zielen



Arbeitssystem: Ort der (Un-)Wirksamkeit

Alle Planungen generieren Ziele, die auf unterschiedlichen Wegen in die betroffenen Arbeitssysteme gelangen müssen. Denn nur dort können sie durch Tätigkeiten in Leistungen umgesetzt werden. Auch dies gehört zur Aufgabe „für Ziele sorgen“.

Der Begriff des Arbeitssystems ist auf alle Orte der Leistungserstellung in einem Unternehmen anwendbar (das ganze Unternehmen, Geschäftsbereiche, Abteilungen, Funktionsbereiche, Prozesse, Projektteams, Arbeitsgruppen und sogar einzelne Stellen). Deshalb verwenden wir ihn, sofern wir Aussagen nicht lediglich auf einen bestimmten Ort der Leistungserstellung einschränken.

Jedes Arbeitssystem hat einen Zweck, der durch seine Aufgabe(n) gekennzeichnet und durch Ziele auf Leistungen ausgerichtet wird. Umfänglich kann es durch die in Abbildung 2 bezeichneten sieben Bestandteile beschrieben werden (vgl. DIN 6385).

2.4 Aufgaben und Ziele: Job Design

Aufgaben und Stellen bilden gewissermaßen die Adressen für Zielformulierungen. Neue Ziele werden dementsprechend in der Regel ein bestehendes Aufgabenspektrum beeinflussen, sprich das Job Design.

Ziele können von der Akzentuierung bestehender Aufgaben bis zur Festlegung neuer Aufgaben reichen:

- Geht es um die **besondere Gewichtung** einer (Teil-)Aufgabe?
- Wird ein bestehendes Aufgabenspektrum **temporär erweitert**?
- Entsteht eine ganz **neue Aufgabe**?
- Soll eine Aufgabe **anders als bisher** wahrgenommen werden?
- Soll eine (Teil-)Aufgabe **wegfallen**?

Beispiel: Neugewichtung einer im Kern gleichbleibenden Aufgabe

Ein neues Produkt soll in einen bestehenden Markt eingeführt werden, um ein im Umsatz nachlassendes Produkt zu kompensieren. Diese Produkteinführung wird als hochgewichtetes Teilziel in den Verkaufsplan jedes Außendienstmitarbeiters aufgenommen. An seinen Verkaufsaufgaben an sich ändert sich nichts.

Beispiel: Schaffung einer neuen Aufgabe

Das Unternehmen verkauft Anlagen zu nicht mehr wettbewerbsfähigen Preisen. Man muss daher die Durchlaufzeit mindestens halbieren und reorganisiert den Verkaufs- und Auftragsabwicklungsprozess: Jeder Auftrag wird als Projekt gemanagt und der Verkäufer zum Projektleiter ernannt. Die Aufgabe des Verkäufers wird neu gestaltet, das Projektmanagement neben der Akquisition zum Aufgabenschwerpunkt. Der Vertriebsleiter erhöht das Deckungsbeitragsziel je Anlage um 5 Prozent und setzt eine Termintreue von 95 Prozent fest.

Die Beispiele zeigen, dass die differenzierende Wirkung eines Ziels in einem Arbeitssystem ein solides Job Design voraussetzt. Fehlt es, können Ziele nicht sinnvoll in das übliche Arbeitspensum eingeordnet werden. Das Aufgabenspektrum wird zu groß, es entstehen Koordinationsprobleme mit der Folge von Minderleistungen.

Deshalb gehen die Managementaufgaben „Job Design“ und „für Ziele sorgen“ Hand in Hand. Wer das Job Design vernachlässigt, bleibt in seinen Leistungen unvermeidlich unter seinen Möglichkeiten, weil Ziele nicht sauber adressierbar sind.

Im Zweifelsfall gilt: zuerst das Job Design und dann die (Leistungs-)Ziele. Ziele, die ein bestehendes Aufgabenspektrum dauerhaft erweitern oder reduzieren, sollten immer Anlass für eine Anpassung der betreffenden Stellenbeschreibungen sein.

3 Ziele in Unternehmen – Wie geht es?

Damit Ziele im Unternehmen praktisch wirksam werden, sind diese drei Punkte besonders wichtig:

1. ihre Klarheit und Prägnanz (SMART)
2. ihr formaler Weg in der Organisation (Kaskade)
3. ihre wechselseitige Stimmigkeit (Kongruenz)

3.1 Prägnanz mit Hilfe von SMART

Klare und prägnante Formulierungen erleichtern es Mitarbeitern und Führungskräften, gesetzte Ziele zu erreichen. Das bekannte Akronym SMART beschreibt, wie erfolgversprechende Ziele formuliert werden:

- **Spezifisch** (konkret, anschaulich, ergebnisorientiert),
- **Messbar** (beurteilbar),
- **Anspruchsvoll** (über normale Anforderungen hinausgehend),
- **Realistisch** (erreichbar) und
- **Terminiert** (bis wann?)

Um ihren Zweck, die Zielklarheit und -prägnanz, erfüllen zu können, muss die SMART-Regel beim Formulieren vollständig angewandt werden. **Die fünf SMART-Kriterien bedingen einander, jedes gewinnt seine Bedeutung in Bezug zu den übrigen:** Beispielsweise kann ein Ziel nur messbar sein, wenn sein spezifischer Gegenstand präzise benannt ist. Nur darüber lässt sich der richtige Maßstab ableiten. Ein anspruchsvolles Ziel muss realistisch sein, sonst kann es nicht umgesetzt werden, und so weiter.

Die innere Stimmigkeit bei der Anwendung aller fünf SMART-Kriterien zeichnet die Qualität eines (potenziell) wirksamen Zieles aus. „Gute“ Ziele sind sowohl nützlich für das Unternehmen als auch nützlich für

denjenigen, der das Ziel realisiert (Führungskraft oder Mitarbeiter). Will das Unternehmen zu viel, bekommt es gar nichts; will es zu wenig, bekommt es auch nichts. Dazwischen liegt das SMART-Ziel.

SMARTe Ziele sind aufwendig und vor allem muss man genau wissen, was mit jedem Kriterium gemeint ist. Andernfalls driftet die Zielformulierung ins Mechanische ab.

Spezifisch ...

meint den exakt umrissenen Gegenstand des Zieles: **dies** und **nicht das**. Soll der Umsatz allgemein oder in einem bestimmten Marktsegment mit einem bestimmten Produkt gesteigert werden? Soll die Anzahl der Lieferanten generell reduziert werden, oder soll zukünftig die Anzahl der C-Teile-Lieferanten weniger als fünf betragen?

(Spezifische) Gegenstände von Zielen können z. B. sein:

- **Sachen** (Produkte, Maschinen, Betriebsmittel, Arbeitsmittel, Räume, Pläne etc.),
- **Personen** (die richtige Person zur richtigen Zeit am richtigen Arbeitsplatz),
- **Kennzahlen** (Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag, Gewinn, Bestände, Lagerumschlag, Termintreue, Mitarbeiterproduktivität, Verhältnis Angebote zu Aufträge etc.),
- **Zeiten** (Vorgabezeiten, Durchlaufzeiten, Rüstzeiten, Prozesszeiten, Lieferzeiten, Beschaffungszeiten, Time to market etc.),
- **Zustände** (Ordnung und Sauberkeit, Qualität, Design, Größe, Licht, Transparenz, Kommunikation etc.),
- **Konzepte** (für Produkte, Personalentwicklung, Markterschließung, Projektmanagement etc.).



Messbarkeit ...

ist immer dann leicht zu gewährleisten, wenn der Zielgegenstand gut abgegrenzt und mit Zahlen versehen ist (z. B. 10 Prozent Umsatz mit Produkt X).

Bei **qualitativen Zielen** (Erstellung einer Marktanalyse, eines Personalentwicklungskonzeptes etc.) ist Messbarkeit durch eine einfache Ja-Nein-Entscheidung gegeben: Das Konzept liegt vor oder nicht. Falls gewünscht, können weitere qualitative Kriterien hinzugefügt werden (das Konzept muss folgendes beinhalten ...).

Es geht also immer um den passenden Maßstab für den Zielgegenstand, damit Messbarkeit und vor allem Beurteilbarkeit der Zielerreichung möglich ist. Gute Zielformulierungen leisten dies typischerweise mit Hilfe von Um-zu-Konstellationen, etwa „Neugestaltung von Montagearbeitsplätzen, um die Fertigungszeiten zu verringern“ oder „Entwicklung eines Laufbahnkonzeptes, um die Fluktuation von Fachkräften zu stoppen“ oder „Einführung eines Instandhaltungskonzeptes, um die Maschinenlaufzeiten zu erhöhen“.

Anspruchsvoll ...

sollten Ziele sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für das Unternehmen sein. Anspruchsvoll für das Unternehmen ist ein Ziel, wenn es eine strategische Erfolgsgröße positiv beeinflusst. Anspruchsvoll für den Mitarbeiter ist ein Ziel, wenn seine Erreichung weder zu gewiss noch zu ungewiss ist.

Ziele mit zu geringem Anspruch bringen dem Unternehmen in der Regel wenig Nutzen und dem Mitarbeiter wenig Anreiz. Umgekehrt schaden auch kaum erreichbare Ziele dem Unternehmen: Der Mitarbeiter fühlt sich überfordert, lehnt solche Ziele innerlich ab und stellt sich darauf ein, die Nichterreichbarkeit zu „beweisen“.

Realistische ...

Ziele haben ebenfalls beide Seiten im Blick. Realistisch für das Unternehmen ist ein Ziel, wenn die vorhandenen Ressourcen und die Marktsituation dessen Erreichen ermöglichen. Genauso muss auch ein Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Handlungsspielräume und Eingriffsmöglichkeiten verfügen.

Terminierte ...

Ziele geben möglichst exakt an, wann das Ziel erreicht sein soll. Das Unternehmen richtet seine Ergebnisplanung darauf aus und der Mitarbeiter kann eine Rückwärtsplanung sowie Zwischenbilanzierungen machen. Je anspruchsvoller ein Ziel, desto wichtiger ist die Terminierung.

3.2 Die Umsetzung im Kaskadenverfahren

In einem klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen haben Ziele, die dessen generelle Ausrichtung und Entwicklung betreffen, ihren Ausgangspunkt in der Regel bei der Unternehmensleitung. Um wirksam zu werden, müssen sie ihren Weg, ähnlich einer Kaskade, über die verschiedenen Stufen der Unternehmenshierarchie zu den verantwortlichen Arbeitssystemen, also zu den Funktionsbereichen, Abteilungen, Teams und letztlich zu den einzelnen Mitarbeitern nehmen.

Wie die Abbildung 3 zeigt, treten die Ziele in einem Unternehmen dann wieder den Weg zurück als Ergebnisse an, die zurückgemeldet werden und weitere Planungen, Ziele oder Zielkorrekturen beeinflussen.

Beispiel SMART-Ziele für die Produktion

Im Folgenden werden Zielformulierungen am Beispiel eines typischen produzierenden Unternehmens vorgestellt. Unser Beispielunternehmen produziert mit 70 Mitarbeitern Metallbandsägen in drei Produktgruppen.¹ Ausgehend von der Unternehmensstrategie wird die Zielkaskade Schritt für Schritt für den Bereich Produktion bis zum Montageleiter vollzogen.

Ausgangssituation

Das Unternehmen hat aufgrund von Versäumnissen in der Vergangenheit an Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt. Das zunehmend schwieriger werdende Marktumfeld zwingt zu massiven Produktivitätssteigerungen, insbesondere in der Montage. Dort sind 21 Mitarbeiter beschäftigt. Ausgehend von der Umsatzplanung ist die Vor- und Endmontage von etwa 400 Anlagen pro Jahr vorgesehen.

Die Durchlaufzeit (DLZ) einer Anlage, also die Zeit vom Auftragseingang bis zum Versand, beträgt je nach Säge Typ vier bis sechs Wochen. Eine Analyse des Auftragsabwicklungsprozesses, durchgeführt von den Leitern Produktion, Montage und Arbeitsvorbereitung (AV), kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Die Auftragskonstruktion benötigt ein bis zwei Wochen, die AV maximal eine Woche, die Montage zwei bis drei Wochen.
- Die Produktivität in der Montage ist erschreckend niedrig. Nicht einmal die bereits veralteten Vorgabezeiten werden erreicht.
- Die Montagepläne sind überholt und bilden die Varianten nicht ab. Deshalb muss in der Montage tagtäglich improvisiert werden.
- Eine drastische Verkürzung der Durchlaufzeit in der Montage ist machbar, ohne auf Optimierungen in den vorgelagerten Prozessschritten angewiesen zu sein.
- Die Forcierung des Verkaufs von Standardanlagen begünstigt die DLZ-Verringerung in der Montage bereits im gegenwärtigen Planungszeitraum. Einen noch größeren Einfluss auf die DLZ wird die Umsetzung des Baugruppenkonzeptes in den folgenden Jahren haben.

¹ Eine ausführliche Beschreibung des Unternehmensbeispiels und dessen strategischer Planung ist in Hoffmann/Zipperle (2014) nachzulesen.

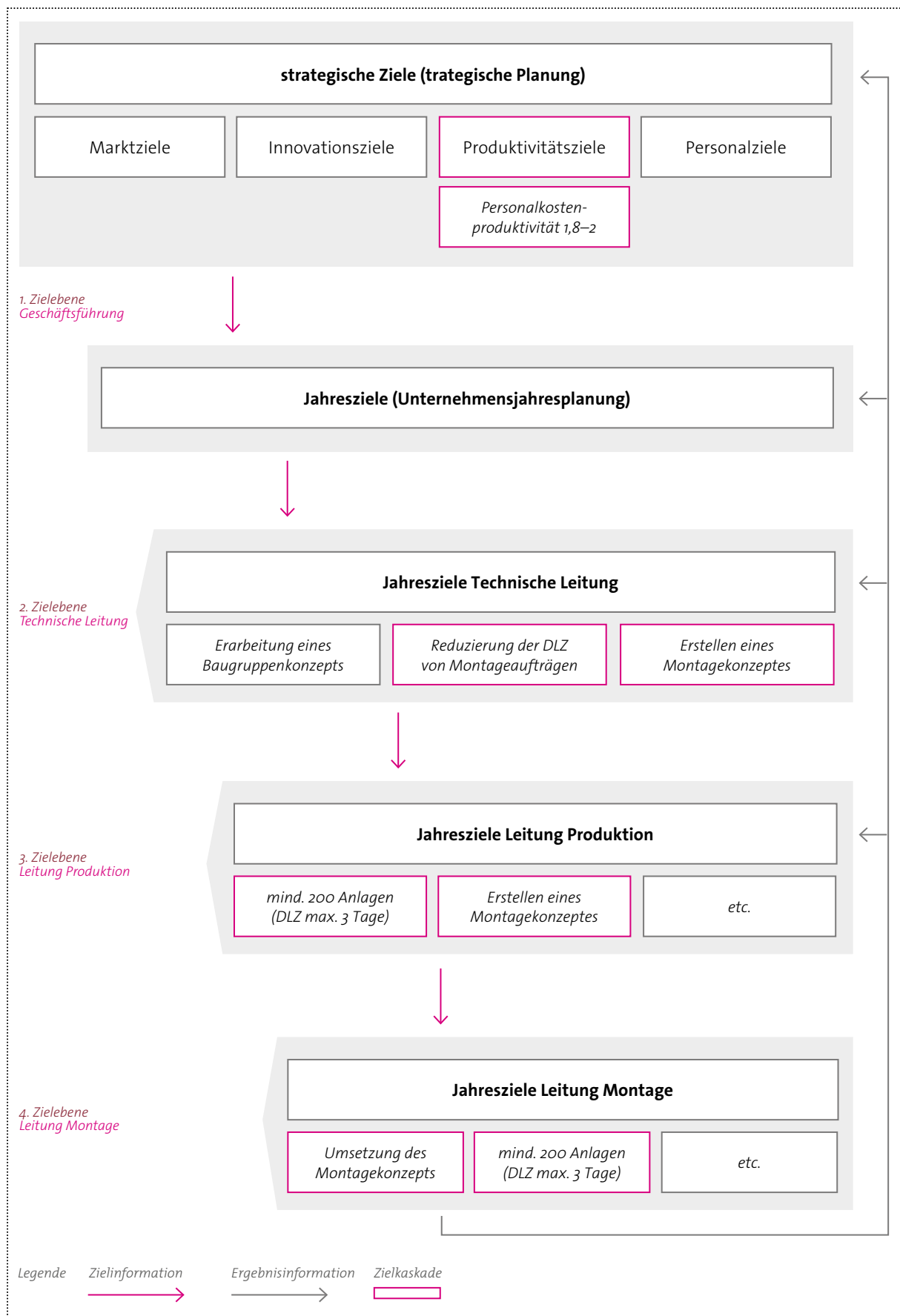


Abbildung 3: Zielkaskade am Beispiel einer Produktion

SMART-Ziele über die Kaskade:

Geschäftsführung (Strategieteam) → techn. Leiter → Produktionsleiter → Montageleiter (vgl. Abbildung 3)

Die Geschäftsführung (Strategieteam) hat im Strategieprozess als strategisches Ziel die Steigerung der Produktivität des Unternehmens beschlossen.

Strategisches Unternehmensziel:

Steigerung der Personalkostenproduktivität des Unternehmens auf den Faktor 1,8 bis 2,0 (Ist: 1,45).

Daraus leitet die Geschäftsführung für den technischen Leiter eine drastische Reduzierung der Durchlaufzeit (DLZ) von Montageaufträgen ab.

Jahresziele technischer Leiter:

Ziel 1: Spätestens am 28.2. des Jahres liegt ein Montagekonzept vor, das den Weg zu einer Reduzierung der DLZ von Montageaufträgen ≤ 4 Tage beschreibt.

Ziel 2: Bis zum 15.12. des Jahres sind mindestens 200 Anlagen innerhalb einer DLZ (Auftragseinlassung bis Versand) von vier Tagen montiert worden.

Der technische Leiter leitet aus seinen Zielen die Ziele für den Produktionsleiter ab.

Ziel Produktionsleiter:

Auf der Grundlage der Prozessanalyse der Auftragsabwicklung ist spätestens am 28.2. des Jahres ein Montagekonzept erstellt, das folgende Anforderungen erfüllt:

- Es weist schlüssig nach, dass eine DLZ aller Auftragstypen von max. drei Tagen möglich ist.
- Es enthält ein Groblayout der Montage.
- Es zeigt die Materialverfügbarkeit aus den Beständen.
- Es skizziert einen Mustermontagearbeitsplatz.
- Es enthält einen groben Terminplan für die Umsetzung des Konzeptes.
- Es enthält einen Kostenvoranschlag für Zeitaufnahmen in der Montage.

Der Produktionsleiter vereinbart auf der Grundlage seines Jahreszieles mit dem Montageleiter dessen Jahresziele.

Ziele Montageleiter:

Ziel 1: Spätestens am 31.3. ist der Mustermontagearbeitsplatz eingerichtet.

Ziel 2: Spätestens am 31.3. ist, ausgehend vom Groblayout, ein Feinlayout für die Montage erstellt.

Ziel 3: Spätestens am 30.4. liegt die Zeitaufnahme für den Musterarbeitsplatz vor.

Ziel 4: Spätestens am 30.6. sind alle Montagearbeitsplätze gestaltet und eingerichtet sowie die Zeitaufnahmen abgeschlossen.

Ziel 5: Am 15.12. wurden mind. 200 Anlagen innerhalb einer DLZ von drei Tagen montiert.



Auswirkungen auf die Arbeitsaufgaben

Das Ziel der DLZ-Reduzierung verändert die Aufgaben der Montagemitarbeiter nicht grundsätzlich. Sie müssen aber das neue Konzept durch Arbeitsunterweisungen verstehen und dabei lernen, am neu gestalteten Arbeitsplatz zurechtzukommen sowie nach den geänderten Montageplänen zu arbeiten.

Ziele dokumentieren:

Als Unterstützung bei der Erarbeitung und Dokumentation von Zielen eignet sich das Tool Ziele-Canvas. Es ist als Kopiervorlage diesem Leitfaden beigelegt. Das Tool hilft, zu

1. **verstehen**, wo ein Ziel herkommt und wirkt,
2. **bestimmen**, wer für die Zielerreichung zuständig und verantwortlich ist,
3. **formulieren**, worin das Ziel gemäß der SMART-Regeln genau besteht,
4. **ermöglichen**, die Zielerreichung durch geeignete Rahmenbedingungen sicherzustellen und
5. **abzustimmen**, dass Zielkongruenz mit den Zielen anderer Bereiche besteht.

3.3 Zielkongruenz

Jeder Praktiker weiß, dass auch die beste Planung nicht vor Zielinkongruenzen schützt: Ein Ziel blockiert ein anderes oder hebt es sogar in seiner Wirkung ganz auf. Ziele stützen einander nicht, laufen zusammenhanglos nebeneinander her, weil die Linke nicht weiß, was die Rechte tut, Blockaden entstehen durch konkurrierende Interessen von Bereichsleitern und so weiter.

Daher ist es wichtig, im Rahmen der Planungen Zielkongruenz herzustellen, das heißt Stimmigkeit der Bereichsziele im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele sowie auch untereinander:

- *Das Ziel der Materialkostenreduzierung darf keine Qualitätsprobleme erzeugen;*
- *Der Aufbau neuer Lieferanten sollte die Materialversorgung der Produktion nicht gefährden;*

- *Die Realisierung der Umsatzziele des Vertriebs durch Zunahme von Varianten sollte die Einhaltung der Produktivitätsziele der Produktion nicht beeinträchtigen;*
- *Das Vertriebsziel kurzer Lieferzeiten und entsprechender Versprechungen an den Kunden darf die Auftragsabwicklung nicht in Schwierigkeiten bringen;*
- *Umgekehrt, verfolgt die Produktion das Ziel, die Fertigungstiefe zu verringern, und muss in der Folge eine längere Durchlaufzeit akzeptieren, kann der Vertrieb u. U. seine geplanten Verkaufszahlen nicht mehr erreichen;*
- *Das Ziel der konstruktiven Überarbeitung einer Maschine oder Anlage muss das gesamte Kostengefüge des Unternehmens im Auge behalten, darf z. B. keinen Mehraufwand beim Service verursachen.*

Zweck und Nutzen von Zielkongruenz sind nicht auf die Herstellung von Widerspruchsfreiheit begrenzt. Denn richtig ausbalanciert können zumindest einige Planungsvorhaben (mit ihren entsprechenden Zielen) einander unterstützen und wechselseitig verstärken.

Wechselwirkungen aufzeigen

Ein geeignetes Hilfsmittel zur Überprüfung der Zielkongruenz ist die Zielbeziehungs matrix. Sie setzt die Ziele verschiedener Vorhaben in Beziehung zueinander und schafft ausreichend Transparenz für Planungsdiskussionen im Management.

Die in Abbildung 4 dargestellte Zielbeziehungs matrix zeigt, wie die im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Zielbeispiele auf die Ziele anderer Funktionsbereiche wirken können.

Das sind unter anderem der stärkere Verkauf von Standardanlagen zugunsten individueller Einzellösungen (Vertrieb) sowie die Erarbeitung eines Baugruppenkonzepts für alle Produktreihen (Konstruktion und Entwicklung).

- *Die Wechselwirkungen der Ziele von Entwicklung/Konstruktion und Produktion (Montage) senken die Bestände des Unternehmens.*

Wirkung von ↓ auf →	Vertrieb (Außendienst) Ziel: Steigerung Umsatz	Vertrieb (Service) Ziel: Steigerung Umsatz	Einkauf Ziel: Reduzierung Einkaufskosten	Produktion Ziel: Reduzierung DLZ	Konstruktion & Entwicklung Ziel: Baugruppen- konzept
Vertrieb (Außendienst) Ziel: Steigerung Umsatz		k (leicht)	n	k (leicht)	n
Vertrieb (Service) Ziel: Steigerung Umsatz	n		n	n	n
Einkauf Ziel: Reduzierung Einkaufskosten	n	n		n	k (leicht)
Produktion Ziel: Reduzierung DLZ	k (leicht)	n	n		n
Konstruktion & Entwicklung Ziel: Baugruppen- konzept	k (stark)	k (stark)	k (stark)	k (stark)	

Legende der Beziehungen:

n = neutral; *k* = komplementär, verstärkend; *w* = widersprechend, konkurrierend

Anwendung der Matrix:

Eintrag der (Bereichs-) Ziele horizontal und vertikal; jedes Ziel der Zeile wird mit allen Zielen der Spalte in Beziehung gesetzt.

Abbildung 4: Zielbeziehungsmatrix

- Das Ziel des Vertriebes (steigender Umsatzanteil von Standardanlagen) senkt die Konstruktionsstunden, weil weniger Anpassungs-/Änderungskonstruktionen anfallen.
- Das gleiche Ziel bewirkt, dass in der Teilefertigung weniger Sonderteile zu produzieren sind und damit ebenfalls Kapazitäten frei werden.
- Aufgrund des Baugruppenkonzepts (Konstruktion/Entwicklung) entsteht ein Konfigurationskatalog, der dem Vertrieb den Verkauf von Standardanlagen zu wettbewerbsfähigen Preisen erleichtert.
- Gleiches gilt für die Herstellkosten.



- Das Baugruppenkonzept und die Zunahme der Standardanlagen verringern Störfälle, bei denen der Service eingreifen muss. Dieser gewinnt dadurch Kapazität.
- Ein weiterer Nebeneffekt ist die Vereinfachung der Ersatzteildisposition.
- Die Reduzierung der Einkaufspreise unterstützt das Ziel der Herstellkostensenkung.

Zeitpunkt und Verantwortungsbereich

Die Prüfung auf Zielkonflikte sollte bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt angegangen werden, **möglichst schon bei der strategischen Unternehmensplanung** oder aber bei Ad-hoc-Planungen. Denn zum einen sind nur hier noch weitreichende Weichenstellungen möglich, zum anderen wird aus den formulierten Zielen allein nicht das gesamte Netz der Wechselwirkungen sichtbar.

Erst wenn eine Verträglichkeit der beabsichtigten Vorhaben beziehungsweise der **strategischen Optionen** untereinander sichergestellt wurde, ist es sinnvoll, Unternehmens-, Jahres- oder Ad-hoc-Ziele zu formulieren und in die Kaskade einfließen zu lassen.

Wurde das versäumt, kann der Prüfschritt auch später für bereits (SMART-)formulierte Ziele durchgeführt werden. Bei einer solchen operativen Ex-post-Reparatur sind den Einflussmöglichkeiten allerdings unter Umständen engere Grenzen gesetzt.

Die Verantwortung für Zielkongruenz liegt bei der Geschäftsführung. Dies gilt natürlich besonders für die strategische und die Jahresplanung. Gegebenenfalls muss sie bei Zielkonflikten entscheiden. Bei unterjährigen Ad-hoc-Planungen trägt die Führungskraft des Arbeitssystems die Verantwortung. Ihr obliegt dann die Abstimmung mit den anderen, unter Umständen mitbetroffenen Arbeitssystemen.

3.4 Von der Kunst des Zielemachens

Die SMART-konforme Formulierung von Zielen allein reicht für deren Umsetzung nicht aus. Eine **kreative und flexible Handhabung** muss hinzukommen – und zwar auf jeder Ableitungs- oder Hierarchieebene. Das erfordert einige Übung.

Denn eine schematische 1:1-Weitergabe der Zielformulierung von Führungsebene zu Führungsebene bis zum umsetzenden Arbeitssystem wäre viel zu vage: Zielformulierungen müssen von Ebene zu Ebene **präziser** im operativen Sinne werden, **ohne dabei die strategische Absicht zu verwässern**.

Dies gibt der jeweils verantwortlichen Führungskraft Spielraum und fordert zugleich hohes Fachwissen sowie ein Denken in strategischen Zusammenhängen. Letzteres erweist sich spätestens, wenn Zielbeziehungen zu anderen Bereichen zu klären sind.

Und nicht nur das: Auch die gegenseitigen Abhängigkeiten bei der Umsetzung müssen verstanden sein. So ist beispielsweise die zeitliche Synchronisation der Ziele ein Muss. Allein schon das macht das „**Terminiert**“ im SMART-Gefüge zu einer Herausforderung im Abstimmungsprozess.

Die Spielräume bei der Zielformulierung lassen zu, dass

- Ziele unterwegs „verschärft“ (ambitionierter),
- Ziele in mehrere Teilziele zerlegt,
- Randbedingungen aufgestellt und
- Mittel zur Realisierung bestimmt werden können.

4 Ziele in Unternehmen – FAQ

Mit der Kaskade, der Zielkongruenz und dem SMART-Format hat man grundsätzlich alle Zutaten für das Arbeiten mit Zielen beisammen. Dennoch ist der Wunsch nach zusätzlichen Regeln und Orientierungen groß. Und nicht alle Fragen lassen sich einfach aus den vorstehenden Abschnitten heraus beantworten. Daher wird hier auf die wichtigsten Fragen noch einmal separat eingegangen:

Ziele mit oder ohne Zielvereinbarungssystem?

Ziele haben mit einem Zielvereinbarungssystem per se nichts zu tun. Zielvereinbarungssysteme beinhalten sogar eine Reihe von Risiken, aufgrund damit einhergehender Eigendynamiken solcher Systeme und zusätzlicher Zuständigkeiten. Außerdem geht es bei einem System in der Regel darum, formalen Anforderungen zu genügen. Dadurch kann die eigentliche Funktion von Zielen in den Hintergrund geraten.

Ziele mündlich oder schriftlich?

Trotz der Abneigung vieler Manager gegenüber schriftlicher Kommunikation müssen Ziele immer so präzise wie möglich auf maximal einer Seite schriftlich formuliert und dokumentiert werden. Wer mehr Platz als eine Seite braucht, hat in der Regel die Ziele nicht genau genug durchdacht. Die schriftliche Form spart Arbeit, weil man damit späteren Missverständnissen vorbeugt. Außerdem sind sie die unverzichtbare Grundlage für Leistungsbeurteilungen.

Wenige Ziele oder viele Ziele?

Prioritäten setzen ist das Allerwichtigste.² Jedes Jahr neue Ziele setzen darf nicht bedeuten, jedes Jahr draufzusatteln und den alten Zielen neue hinzuzufügen. Es besteht dann das Risiko, die eigentlichen Arbeitsaufgaben zu vernachlässigen. Für nur wenige Ziele spricht auch die folgende Regel.

Konzentration oder Vielfalt?

Vielfalt entsteht in jeder Organisation von selbst – Konzentration nicht. Ziele müssen daher in erster Linie die Konzentration auf das Wesentliche unterstützen. Eine wichtige Frage in jedem Zielgespräch lautet sinnvollerweise: Was sollten wir nicht (mehr) tun? Das ist genauso wichtig wie zu bestimmen, was zukünftig zu priorisieren ist.

Führt der Chef oder führt das Ziel?

Optimal ist, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit selbständig an Zielen orientieren können. Der Job der Führungskraft ist dann nicht mehr, die Mitarbeiter in ihrem Arbeitshandeln zu führen, sondern für die richtigen Ziele zu sorgen und deren Einhaltung zu überprüfen. Damit sinkt auch die Bedeutung von Themen wie Führungsstil, Charisma, Führungspersönlichkeit etc.

Persönliche Ziele oder Gruppenziele?

Die Verantwortung für Ziele muss immer personalisiert werden. Selbst wenn ein Ziel nur von einer Gruppe, Abteilung, allgemein von einem Team realisiert werden kann, sollte es immer eine persönliche Verantwortung für das Ziel geben. Im Zweifel trägt diese die Führungskraft.

Ziele für jeden Mitarbeiter oder nur für einige?

Das Prinzip der Gleichbehandlung passt (auch) bei Zielen nicht. Es wird in jedem Unternehmen Mitarbeiter geben, die ihre Aufgaben auch ohne von der Führungskraft gesetzte Ziele gut erfüllen können. Für andere sind sie jedoch zwingend erforderlich. Unerfahrene, neue Mitarbeiter sind anders mit Zielen zu führen als erfahrene Mitarbeiter.

Es ist insofern eine wichtige Führungsaufgabe zu entscheiden, welche Mitarbeiter Ziele vorgegeben bekommen sollen und welche nicht. Wenn diese Führungsentscheidung nicht getroffen wird, weil alle formal gleich behandelt werden sollen, höhlt man das Prinzip „Arbeiten mit Zielen“ aus und läuft Gefahr, nur um eines Prinzips willen Überflüssiges zu tun.

² Es sei hier an das bekannte Zitat von Peter Drucker erinnert: „[...] do first things first and second – not at all!“



Ziele vorgeben oder vereinbaren?

Vereinbarte Ziele können eine stärkere Motivation ausüben als vorgegebene Ziele. Zudem bieten sie die Möglichkeit einer konstruktiven Auseinandersetzung und damit die Chance, sinnvollere Ziele zu formulieren.

Für einen Zielvereinbarungsprozess, der gute Ergebnisse haben soll, braucht es aber erstens viel Zeit und zweitens gute Mitarbeiter. Fehlt eine dieser Voraussetzungen, erzeugt man auf diesem Weg oft nur einen Pseudokonsens.

Unter dem Strich gilt deshalb: Das Vorhandensein und die Güte von Zielen ist wichtiger als die Form ihres Zustandekommens!

Besonderes Entgelt für Ziele?

Eine besondere Bezahlung für die Zielerfüllung ist nicht einsichtig. Denn arbeitsvertragliche Pflichten beinhalten per se Ergebnisse, Output und damit immer auch Zielerreichung.

Für besonders herausragende Leistungen kann man natürlich Prämien vorsehen. Versuche, daraus ein System zu machen, sind jedoch meist riskant. Sie entwickeln sehr schnell eine nicht steuerbare Eigendynamik und stellen dann die falschen Fragen in den Vordergrund. Es gibt genügend andere Wege, Mitarbeiter auch ohne das Entstehen schädlicher Dynamiken am Unternehmenserfolg zu beteiligen.

Zum Abschluss möchten wir Ihnen, dem Anwender, Mut machen: Nutzen Sie die vorgestellten Werkzeuge und gehen Sie Ihren eigenen Weg. Hauptsache, die strategische Absicht und die Zielklarheit bleiben gewahrt.

Zum Abschluss möchten wir Ihnen, dem Anwender, Mut machen:

Nutzen Sie die vorgestellten Werkzeuge und gehen Sie Ihren eigenen Weg.

Hauptsache, die strategische Absicht und die Zielklarheit bleiben gewahrt.

5 Literatur

DIN 6385

Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Lengerich: Pabst Science Publishers.

Hoffmann, T./Zipperle, A. (2014): Strategie kurz und bündig. Ein Handlungsleitfaden für kleine produzierende Unternehmen, Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

Hoffmann, T./Zipperle, A. (2015): Ziele – Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen, Stuttgart: RKW Baden-Württemberg.

Malik, F. (2014): Führen, Leisten, Leben, Frankfurt/New York: Campus (Neuaufgabe).

Malik, F. (2013): Management – Das A und O des Handwerks, Frankfurt/New York: Campus (2. Neuaufgabe).

Stöger, R. (2010): Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart: Schäfer Poeschel (2. Auflage).

Leitfäden zur strategischen Personalarbeit

Großheim, P./Hertling, S. (2015): Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Hoffmann, T. (2015): Strategie für kleine Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Hoffmann, T./Großheim, K. (2014): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Hoffmann, T./Großheim, P. (2015): Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Hoffmann, T./Großheim, P. (2016): Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen, Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.



Leitfäden, Instrumente und
Informationen zu strategischer Personalarbeit finden Sie
auf unserer Webseite

www.strategische-personalarbeit.de

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages