

Run the Business. Change the Business.

Führen mit Zielen in der Transformation

Warum eine Organisation, die gleichzeitig leisten und sich verändern muss, zwei Arten von Zielen braucht – und was das für Kaskadierung, Rhythmus, Vergütung und Zielformulierung bedeutet.

Die meisten Organisationen sind heute im Doppelbetrieb: Das Tagesgeschäft muss laufen, und gleichzeitig verändern Digitalisierung, Marktdruck und neue Wettbewerber die Grundlagen dieses Geschäfts. Beides steht in der Strategie. Beides landet im Zielsystem. Und fast überall wird beides mit demselben Instrument geführt – einem Jahreszielprozess, dessen Vorgaben aus dem Finanzplanungs- und Budgetprozess stammen, der Kennzahlen als Ziele ausgibt und über den Bonus verhandelt wird.

Dieser Beitrag legt eine gemeinsame Sprache für Organisationen, die ihren Zielprozess überarbeiten. Er unterscheidet Leistungsziele von Veränderungszielen, ordnet drei Zonen der Organisation zu, zeigt, wo die Zielkaskade enden muss, welcher Rhythmus zu welcher Zielart passt, wann Leistungsvergütung Sinn macht und wann nicht – und warum OKR und FAST dort weiterhelfen, wo SMART an seine Grenze kommt. **Die Kernthese: Um den Wandel zu meistern und Strategien umzusetzen, ist die Führung entscheidend. Und Führung mit Zielen heisst, zwei Steuerungslogiken zu leben: für Leistung und für Veränderung.**

Fachbeitrag von

Marc Pfyffer, Managing Partner, Pfyffer Partner AG

Reihe

Performance Management neu gedacht – Beitrag zu Zielarten und Führung

Stand

16. September 2026

1 Die Lage: Leisten und Verändern zur gleichen Zeit

Wer heute eine Organisation führt, führt zwei Organisationen. Die eine liefert: Sie bearbeitet Anträge, betreut Kunden, hält Systeme am Laufen, erfüllt Vorgaben. Ihr Erfolg lässt sich messen, ihr Weg ist bekannt, ihre Prozesse sind eingespielt. Die andere baut um: Sie digitalisiert Kundenschnittstellen, verändert Geschäftsmodelle, führt neue Technologien ein, verschiebt Zuständigkeiten. Ihr Erfolg zeigt sich erst mit Verzögerung, ihr Weg entsteht unterwegs, und niemand hat ihn schon einmal gemacht.

Die Organisationsforschung hat dafür seit über dreissig Jahren ein Begriffspaar: *Exploitation* und *Exploration* – das Ausschöpfen des Bekannten und das Erkunden des Neuen (March 1991). Organisationen, die beides gleichzeitig können, nennt die Literatur *beidhändig*, ambidexter (O'Reilly und Tushman 2004, 2013). Der Befund dieser Forschungsrichtung: Beides verlangt unterschiedliche Strukturen, unterschiedliche Rhythmen, unterschiedliche Erfolgsmasse – und eine Führung, die den Unterschied kennt und aushält. John Kotter (2012) hat daraus das Bild eines «dualen Betriebssystems» gemacht: Die Hierarchie führt das Laufende, ein Netzwerk aus Vorhaben führt das Neue, und beides ist über dieselben Menschen miteinander verbunden.

In der Praxis heisst das Doppelte «Run the Business» und «Change the Business». Der Begriff ist eingängig, aber er verdeckt eine Schwierigkeit: Beides wird in den meisten Organisationen mit demselben Zielprozess geführt. Ein Jahresrhythmus, ein Formular, eine Kaskade von oben nach unten, ein Bonus, der an der Zielerreichung hängt. Das Instrument stammt aus dem Budgetprozess (Hope und Fraser 2003; Bogsnes 2016), und der Budgetprozess bildet den laufenden Betrieb ab. Für das Laufende ist das Instrument brauchbar. Für das Neue ist es nicht gebaut – und genau dort versandet die Strategie.

Die Lage wird dadurch verschärft, dass sich in einem solchen Umfeld Prioritäten und Ziele ändern können. Ein Vorhaben, das im Januar an erster Stelle stand, ist im Mai an dritter, weil eine regulatorische Vorgabe, ein Wettbewerber oder ein technisches Problem dazwischenkam. Und die Vorhaben selbst laufen quer durch die Organisation: Ein einzelnes Vorhaben wird von vier oder fünf Stellen bearbeitet, keine davon kann es allein zu Ende bringen, und jede hat daneben ihr Tagesgeschäft. Ein Zielprozess, der einmal im Jahr Ziele setzt und einmal im Jahr abrechnet, hat für beides – wandernde Prioritäten und geteilte Vorhaben – keine Antwort.

KERNAUSSAGE

Fast jede Organisation verfolgt zwei Arten von Zielen gleichzeitig. Und fast jede betreibt für beide dasselbe System. Die Gefahr ist, dass Veränderungen neben dem Betrieb untergehen, weil die Priorität im Betrieb liegt.

Dass die Führung dabei der Schlüssel ist, ist mehr als eine Formel. Zwei Zahlen aus der Befragungsforschung zeigen, wo die Hebel liegen. Nur 47 Prozent der Beschäftigten wissen mit Sicherheit, was bei der Arbeit von ihnen erwartet wird; nur 27 Prozent werden in die Zielsetzung einbezogen, und dieser Wert sinkt seit 2020 (Gallup 2024). Und nur 13 Prozent der Führungskräfte gelten als sehr kompetent darin, ihre Mitarbeitenden zu klaren Zielen zu führen – der schwächste Wert im gesamten Führungsprofil (Mercer 2025). Die Organisation hat also ein Zielsystem, aber die Ziele kommen nicht an. Wer den Zielprozess überarbeitet, ohne diese Lücke zu schliessen, hat ein besseres Formular und eine Führung mit fehlender fokussierter Ausrichtung und Unsicherheiten.

2 Was ein Ziel ist – und was eine Kennzahl

Bevor eine Organisation ihren Zielprozess neu gestaltet, braucht sie eine Verständigung darüber, was ein Ziel überhaupt ist. Das klingt trivial und ist es nicht. In vielen Organisationen ist das, was «Ziel» genannt wird, in Wahrheit eine Kennzahl mit Zielwert, die bonusrelevant ist. Der Unterschied ist nicht akademisch: Eine Kennzahl misst, ein Ziel richtet aus. Wer beides gleichsetzt, bekommt ein Zielsystem, das nur das enthält, was sich messen und bezahlen lässt – und das ist selten das, was die Strategie verlangt.

DEFINITION Ziel

Ein Ziel beschreibt einen angestrebten Zustand, der sich vom heutigen unterscheidet, und begründet, warum er erreicht werden soll. Es gibt Richtung und Fokus. Die Zielsetzungsforschung zeigt seit den 1960er-Jahren, dass spezifische, anspruchsvolle und akzeptierte Ziele die Leistung steigern – vorausgesetzt, die Person hat die Fähigkeiten, erhält Rückmeldung und die Aufgabe ist nicht zu komplex (Locke und Latham 2002).

DEFINITION Kennzahl

Eine Kennzahl ist eine Messgrösse. Sie sagt, wo etwas steht, nicht wohin es soll. Erst mit einem Zielwert und einem Stichtag wird aus einer Kennzahl ein Zielwert – und erst mit einer Begründung ein Ziel. Eine bonusrelevante Kennzahl ist zusätzlich ein Vergütungsparameter. Sie gehört ins Vergütungsmodell, nicht automatisch ins Zielsystem.

Die Verwechslung hat eine bekannte Nebenwirkung. «What you measure is what you get», schrieben Kaplan und Norton (1992) – und meinten es als Chance. Das nach dem Ökonomen Charles Goodhart benannte Gesetz beschreibt die Kehrseite: Sobald eine Messgrösse zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Messgrösse zu sein. Wer die Durchlaufzeit misst, bekommt kürzere Durchlaufzeiten – und eine andere Qualität. Ein Zielsystem, das nur aus Kennzahlen besteht, steuert die Organisation zuverlässig auf das Messbare zu.

Für eine gemeinsame Sprache braucht es deshalb sechs Begriffe, die sauber getrennt sind:

Begriff	Was gemeint ist	Beispiel
Ziel	Angestrebter Zustand mit Begründung	Kunden erledigen Standardanliegen selbst, digital und in Minuten
Kennzahl	Messgrösse ohne Sollwert	Anteil digital erledigter Anliegen
Zielwert	Kennzahl mit Sollwert und Stichtag	Anteil von 12 auf 40 Prozent bis Ende Q4
Meilenstein	Ereignis auf dem Weg, das erreicht ist oder nicht	Kundenportal für zwei Pilotprozesse freigeschaltet
Effekt	Ersatzgrösse für eine Wirkung, die nicht direkt messbar ist	Rückfragen zu Adressänderungen sinken um die Hälfte
Massnahme	Konkrete Handlung, die ein Ziel	Pilotversion mit fünf Kunden testen

Begriff	Was gemeint ist	Beispiel
	voranbringt	

3 Zwei Zielarten: Leistungsziele und Veränderungsziele

Die zentrale Unterscheidung dieses Beitrags ist die zwischen *Leistungszielen* – wir nennen sie an anderer Stelle auch Betriebsziele – und *Veränderungszielen*.

DEFINITION Leistungsziel (auch Betriebsziel)

Das Ergebnis einer Rolle oder eines Teams im laufenden Geschäft: Bearbeitungszeit, Qualität, Kundenzufriedenheit, Kosten je Fall, Erreichbarkeit. Der Weg ist bekannt und wiederholbar, die Messung meist direkt. Das Ziel existierte letztes Jahr und wird nächstes Jahr wieder existieren, nur mit einem anderen Wert. Es ist oft einer Rolle zurechenbar. Sein Problem ist meist ein **Ausrichtungsproblem**: Wissen alle, was erwartet wird?

DEFINITION Veränderungsziel

Das Ergebnis eines Vorhabens, das die Organisation verändern soll: eine digitale Kundenschnittstelle, ein neues Geschäftsmodell, die Befähigung für künstliche Intelligenz, eine Kulturveränderung. Das Ziel gibt es genau einmal. Der Weg ist beim Start unbekannt und entsteht unterwegs. Die Messung gelingt nur über Ersatzgrößen – Meilenstein oder Effekt. Das Ziel ist fast nie einer Person zurechenbar und meist bereichsübergreifend. Sein Problem ist fast immer ein **Unsicherheitsproblem**: Weiss überhaupt jemand, wie es geht?

	Leistungsziele – das Laufende	Veränderungsziele – das Neue
Weg	bekannt, wiederholbar	unbekannt, einmalig, entsteht unterwegs
Messbarkeit	meist direkt: Kennzahl mit Wert und Stichtag	meist nur über Ersatzgrößen: Meilenstein oder Effekt
Zurechenbarkeit	oft der Rolle zurechenbar	fast nie einer Person, meist bereichsübergreifend
Zeitlogik	kurzzyklisch, additiv	langzyklisch, mit Rückschlägen
Charakter des Problems	meist ein Ausrichtungsproblem	fast immer ein Unsicherheitsproblem
Was hilft	klare Erwartung, Rhythmus, Rückmeldung	Lernschlaufen, Hindernisse räumen, geteilte Verantwortung, Schutzraum

Dieselbe Organisation, dieselben Menschen, dasselbe Quartal – zwei völlig verschiedene Steuerungslogiken. Die Zielsetzungsforschung stützt die Unterscheidung mit einem präzisen Befund: Bei Aufgaben, deren Lösungsweg noch nicht bekannt ist, schneiden Personen mit einem

spezifischen Ergebnisziel *schlechter* ab als Personen mit einem Lernziel oder der blossen Aufforderung, ihr Bestes zu geben (Winters und Latham 1996; Seijts und Latham 2005). Das Ergebnisziel drängt zur schnellen Lösung, wo es Erkundung bräuchte. Ein Leistungsziel auf ein Veränderungsvorhaben zu legen, ist also nicht nur unpassend, es ist kontraproduktiv.

Der Kategorienfehler und seine vier Folgen

Was passiert, wenn ein Veränderungsziel in die Form eines Leistungsziels gepresst wird – heruntergebrochen, individualisiert, mit Zielwert versehen, bonusrelevant gemacht? Vier Dinge, und zwar mit grosser Zuverlässigkeit:

1. **Das Ziel wird auf seinen messbaren Anteil eingedampft.** Aus «Kunden erledigen Anliegen selbst» wird «Portal eingeführt, Schulungsquote 80 Prozent». Die Gefahr ist, dass konkrete Messwerte das Finden von passenden, kreativen Lösungen untergraben.
2. **Es wird individualisiert, obwohl es kollektiv ist.** Entweder haftet eine Person für etwas, das sie nicht kontrolliert – oder die Verantwortung verteilt sich so, dass sie niemand mehr trägt.
3. **Es wird an Geld gekoppelt und verliert seine Ambition.** Wer für Zielerreichung belohnt wird, verhandelt erreichbare Ziele. Ziele in Bewertungszusammenhängen sind systematisch weniger ehrgeizig als in Lernzusammenhängen (Pulakos und O'Leary 2011).
4. **Im Konflikt gewinnt immer das Laufende aus dem Alltagsbetrieb.** Weil es messbar, kurzfristig und im Reporting sichtbar ist. Das Veränderungsziel ist unschärfer, langsamer und in keiner Kennzahl präsent.

Dass die Abstimmung von Zielen im deutschsprachigen Raum ohnehin unvollständig ist, zeigt Kienbaum (2021): Nur etwa zwei Drittel der Unternehmen haben ihre Ziele organisationsweit aufeinander abgestimmt. Wo die Abstimmung fehlt, entscheiden im Zweifel die oft bonusrelevante Kennzahl und der Betriebsalltag.

4 Drei Zonen der Organisation – drei Arten, mit Zielen zu führen

Die Unterscheidung der Zielarten lässt sich nicht für die Organisation als Ganzes treffen. Sie muss je Bereich, oft je Team getroffen werden. Denn die beiden Zielarten sind in einer Organisation nicht gleich verteilt. Vereinfacht lassen sich drei Zonen unterscheiden, die unterschiedlich geführt werden müssen.

Zone	Was dort geschieht	Dominante Zielart	Was Führung mit Zielen hier heisst
Leistungsbereiche (Run)	Mitarbeitende leisten in eingespielten Prozessen. Veränderung kommt über Projekte und über die Führungskräfte in den Bereich hinein.	Leistungsziele auf Team- und Rollenebene	Erwartungen klären, Rhythmus halten, Abweichungen besprechen. Mitarbeitende werden an der Veränderung <i>beteiligt</i> – sie tragen aber keine eigenen Veränderungsziele, sondern höchstens einen benannten Beitrag.
Transformation Office und Projekte (Change)	Vorhaben werden geführt, die die Organisation verändern. Der Weg entsteht unterwegs, die Abhängigkeiten sind hoch.	Veränderungsziele auf Vorhabensebene	Richtungsbild statt Zielwert, Meilensteine und Effekte statt Kennzahlen, ereignisgetriebener Takt, benannte Gesamtverantwortung, Hindernisse räumen. Nie individuell bonusrelevant.
Fachbereiche mit beidem (Run und Change)	Dieselben Teams leisten im Tagesgeschäft und gestalten gleichzeitig Veränderung – oft dieselben Personen, dieselbe Führungskraft.	Beide Zielarten nebeneinander	Der anspruchsvollste Fall: Zwei Logiken in einem Team. Verlangt einen ausdrücklichen Kapazitätsentscheid, ein Zielinventar, zwei Gesprächstypen und eine Regel für den Konfliktfall.

Die dritte Zone verdient die meiste Aufmerksamkeit, weil dort die Strategie am häufigsten versandet. Wenn ein Team Leistungsziele mit Zielwert hat und daneben ein Veränderungsvorhaben mitträgt, dann ist im Voraus entschieden, was im Konflikt gewinnt – es sei denn, jemand entscheidet es ausdrücklich anders. Drei Dinge muss die Führung in dieser Zone tun, die in den anderen beiden nicht nötig sind:

- **Kapazität benennen.** Welcher Anteil der Teamkapazität steht dem Vorhaben zu – und wird dieser Anteil in den Leistungszielen berücksichtigt? Ein Team, das 20 Prozent seiner Zeit in ein Vorhaben gibt und trotzdem 100 Prozent Leistungsziel trägt, hat kein Veränderungsziel, sondern eine Überforderung.
- **Konfliktregel vorab festlegen.** Was gewinnt, wenn das Vorhaben eine Leistungskennzahl belastet? Diese Frage wird meist erst im Oktober gestellt, wenn sie längst beantwortet ist. Sie gehört in den Januar.
- **Zwei Gespräche führen.** Über Leistungsziele spricht man über Abweichungen: Wo stehen wir gegenüber Plan, was tun wir dagegen? Über Veränderungsziele spricht man über Hindernisse: Was haben wir gelernt, was steht im Weg, was ist der nächste Schritt? Beides in einem Gespräch zu vermischen, verwässert beides.

Für die erste Zone gilt eine Ergänzung, die oft übersehen wird: Beteiligung ist nicht dasselbe wie Zielträgerschaft. Mitarbeitende in Leistungsbereichen sollen in Veränderungsprozesse einbezogen werden – sie testen, sie geben Rückmeldung, sie bringen ihre Prozesskenntnis ein. Aber sie tragen

das Veränderungsziel nicht. Wer ihnen trotzdem ein Veränderungsziel in die Zielvereinbarung schreibt, erzeugt genau die Individualisierung eines kollektiven Ziels, die Kapitel 3 als Kategorienfehler beschreibt. Der richtige Ort für ihre Beteiligung ist ein benannter *Beitrag* zum Vorhaben, ohne eigenen Zielwert – dazu mehr im nächsten Kapitel.

5 Die Kaskade endet dort, wo die Zurechenbarkeit endet

Der klassische Zielprozess kaskadiert. Unternehmensziele werden zu Bereichszielen, Bereichsziele zu Teamzielen, Teamziele zu persönlichen Zielen. Die Logik ist arithmetisch: Was oben steht, wird unten aufgeteilt, und die Summe der Teile ergibt wieder das Ganze. Für Leistungsziele in Rollen mit eigenem Ergebnis funktioniert das gut – ein Umsatzziel lässt sich auf Regionen, Gebiete und Personen verteilen, und die Organisationsstruktur erledigt die Ausrichtung gleich mit.

Das Problem ist, dass die Kaskade in den meisten Organisationen *meist* bis auf die Person durchläuft – auch dort, wo die Arbeit verflochten ist, wo Ergebnisse aus Zusammenwirken entstehen, wo Projekte über Bereichsgrenzen laufen. Gallup (2024) misst die Folge: 58 Prozent aller Leistungsziele sind Einzelziele, obwohl die Führungskräfte selbst Team- und Kundenziele als wichtiger einstufen. Das System produziert persönliche Ziele, weil das Formular sie vorsieht, nicht weil die Arbeit sie verlangt.

Die Forschung zur Zielsetzung in Gruppen ist hier eindeutig. Eine Meta-Analyse über Gruppenziele zeigt, dass spezifische, anspruchsvolle *Teamziele* die Gruppenleistung deutlich steigern – und dass individuelle Ziele, die nur die eigene Leistung im Blick haben, die Gruppenleistung bei verflochtener Arbeit *senken* (Kleingeld, van Mierlo und Arends 2011). Schon Mitchell und Silver (1990) hatten gezeigt: Je stärker die Aufgaben voneinander abhängen, desto schädlicher wirken rein individuelle Ziele, weil jede Person ihr eigenes Optimum verfolgt statt das gemeinsame. Weibel und Wiemann (2021) leiten daraus ihre erste Gestaltungsregel ab: Ziele auf Teamebene gemeinsam entwickeln, statt sie individuell vorzugeben. Klare Ziele bleiben nötig – aber wenn das Team seine Erfolgskriterien selbst definiert, bleibt den Einzelnen der Spielraum, der in der persönlichen Kaskade fehlt.

IMPULS

Impuls: Die Kaskade endet dort, wo die Zurechenbarkeit endet. Ein Ziel wird nur so weit heruntergebrochen, wie ein Ergebnis einer Einheit noch erkennbar zurechenbar ist. Bei Veränderungsvorhaben, bei Projekten und bei Aufgaben mit hohen Abhängigkeiten ist das die Teamebene. Darunter gibt es keine Teilziele mehr – sondern Beiträge.

Was heisst das konkret? Drei Regeln für die Neugestaltung der Kaskade:

- 1. Leistungsziele mit zurechenbarem Ergebnis dürfen bis auf die Rolle kaskadieren.** Wer eine Region verantwortet, trägt das Regionsziel. Wer ein Portfolio betreut, trägt dessen Kennzahlen. Hier ist die persönliche Zielvereinbarung richtig.
- 2. Leistungsziele in verflochtener Arbeit enden auf der Teamebene.** Ein Kundendienstteam trägt die Erreichbarkeit gemeinsam; ein Antragsteam die Durchlaufzeit gemeinsam. Persönliche Ziele darunter sind entweder Entwicklungsziele – was lerne ich, damit das Team besser wird – oder ausdrücklich keine.

- 3. Veränderungsziele enden immer auf der Vorhabens- oder Teamebene.** Darunter steht ein *Beitrag*: eine Beschreibung dessen, was eine Person zum Vorhaben beisteuert, ohne eigenen Zielwert und ohne eigene Beurteilung. «Ich bringe die Anforderungen des Kundendienstes ins Portalvorhaben ein und teste die Pilotversion mit fünf Kunden.» Das ist präzise, es ist besprechbar, und es wird niemandem zum Verhängnis, wenn das Vorhaben scheitert.

Der Beitrag ist dabei mehr als ein Notbehelf. Weibel und Oertig (2018) haben dafür den Begriff «Empowerment by Contribution» geprägt: Das top-down gesteuerte Management by Objectives wird durch einen Strategiedialog ersetzt, in dem die Frage nicht lautet «Welchen Zielwert erreichst du?», sondern «Woran arbeitest du, warum ist es wichtig, und was brauchst du dafür?». Kienbaum beschreibt das operative Gegenstück als *Beitragsprofil*: Statt Jahreszielen beschreibt ein Anforderungsprofil je Rolle die erwarteten Beiträge nach innen und aussen, ergänzt um wenige Kennzahlen. Es macht Erwartungen präzise, ohne für alles einen Zielwert zu setzen – und es passt zu einer Organisation, in der Teams mehr Verantwortung tragen sollen, als sich individuell abrechnen lässt.

Bei Vorhaben, die durch mehrere Stellen bearbeitet werden, geht die Kaskade noch einen Schritt weiter: Das Ziel liegt nicht bei einem Team, sondern beim *Vorhaben*, und die beteiligten Teams tragen je einen benannten Beitrag dazu. Wer das Vorhaben stattdessen in Teilziele je Team zerlegt, bekommt vier erfüllte Teilziele und kein Ergebnis – jeder Bereich liefert eine Voraussetzung, keiner liefert das Ganze. Die Abhängigkeiten zwischen den Beiträgen müssen deshalb sichtbar und besprechbar sein: Wer wartet auf wen, was blockiert wen, was hat sich seit dem letzten Review verschoben.

Eine Teamzielsetzung verlangt allerdings eines, was die persönliche Kaskade nicht braucht: eine *benannte Gesamtverantwortung*. Ein Teamziel ohne Person, die dafür geradesteht, ist ein Ziel, das niemand trägt. Verantwortlich ist nicht, wer alles selbst tut, sondern wer dafür sorgt, dass das Team es tut – und wer der Geschäftsleitung Rechenschaft ablegt, wenn es nicht gelingt.

6 Jährlich oder unterjährig: Der Rhythmus muss zur Zielart passen

Der Jahreszielprozess ist so verbreitet, dass seine Herkunft vergessen ging: Er ist der personalseitige Arm des Budgetprozesses. Im Herbst wird das Budget gemacht, im Januar werden die Ziele gesetzt, im Dezember wird abgerechnet. Für Leistungsziele ist dieser Rahmen sinnvoll – vorausgesetzt, unterjährig wird tatsächlich geführt. Für Veränderungsziele ist er ein Fremdkörper.

Die Befunde zum Jahresrhythmus sind eindeutig. 56 Prozent der Beschäftigten besprechen ihre Ziele formal einmal jährlich oder seltener (Gallup 2024). Jahresziele sind nach wenigen Monaten oft veraltet, gerade in wissensintensiver Arbeit (Weibel und Oertig 2018). Und die Motivationsforschung zeigt, dass kürzere Zeithorizonte Leistung besser treiben als lange – ein Jahresziel ist mit hoher Wahrscheinlichkeit zu lang, um im Alltag zu wirken. Umgekehrt ist das quartalsweise Fortschrittsgespräch der Hebel mit dem stärksten gemessenen Zusammenhang zu Engagement und erlebter Fairness (Gallup 2024).

Daraus folgt nicht, dass alles auf Quartale respektive Tertiale umgestellt werden muss. Es folgt, dass der Rhythmus je Zielart entschieden werden muss:

	Leistungsziele	Veränderungsziele
Rahmen	Jahr – gekoppelt an Budget und Planung	Vorhabensdauer – unabhängig vom Kalenderjahr
Takt der Führung	Monatlich über Abweichung: Wo stehen wir gegenüber Plan?	Quartalsweise oder ereignisgetrieben über Lernfortschritt: Was wissen wir jetzt, was nicht?
Anpassung unterjährig	Zielwert bleibt, Massnahmen ändern	Ziel wird geschärft, Weg wird neu gesetzt – das ist kein Scheitern, sondern der Zweck des Reviews
Gesprächstyp	Abweichungsgespräch, kurz, getaktet	Vorhabens-Review, länger, mit allen Beteiligten
Abschluss	Jahresende: Zielwert erreicht oder nicht	Vorhabensende: Effekt eingetreten oder nicht – oft erst nach dem letzten Meilenstein sichtbar

Ein Vorbehalt gehört dazu, und er ist wichtig. Antoinette Weibel (2025) hält der Reformliteratur entgegen, dass kürzere Zyklen die Probleme des Zielsystems nicht lösen, sondern verschärfen können: Wer alle drei Monate ehrgeizige, spezifische, bonusrelevante Ziele setzt, hat den Druck vervierfacht, nicht die Wirkung. Wir übernehmen den Einwand, ohne die Empfehlung zurückzunehmen. **Kürzere Zyklen wirken – aber nur, wenn gleichzeitig der Ehrgeiz gedämpft und die Kopplung an die Beurteilung gelöst wird. Ein Quartalsziel mit Bonusdruck ist ein Jahresziel mit vierfacher Frequenz.**

Wenn sich nicht nur Ziele ändern, sondern Prioritäten

In einem Umfeld mit hohen Abhängigkeiten ist die unterjährige Anpassung nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Ein Review, der nur den Fortschritt abfragt, greift dann zu kurz. Er muss drei Fragen stellen: Gilt das Ziel noch? Steht es noch an derselben Stelle in der Reihenfolge? Und was hat sich bei den Beiträgen der anderen verschoben, von denen dieses Ziel abhängt? Repriorisierung ist keine Schwäche des Zielsystems, sondern eine Führungsleistung – vorausgesetzt, sie geschieht ausdrücklich, wird begründet und erreicht alle Beteiligten. Was nicht geht, ist die stille Repriorisierung: Das Vorhaben rutscht nach hinten, niemand sagt es, und im Dezember wundert man sich, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Ein Zielinventar, das im Januar erstellt und im Dezember abgerechnet wird, kann das nicht leisten. Es muss ein lebendes Dokument sein, das bei jedem Review nachgeführt wird – und dafür braucht es ein Werkzeug, das Abhängigkeiten und Statusänderungen nachvollziehbar macht (Kapitel 12).

Die Beyond-Budgeting-Bewegung zieht daraus die konsequenteste Folgerung: Zielsetzung, Prognose und Ressourcenzuteilung werden voneinander getrennt und rollierend geführt, statt einmal im Jahr in einem Dokument verschmolzen (Hope und Fraser 2003; Bogsnes 2016). Nicht jede Organisation wird so weit gehen. Aber jede kann die Frage stellen, ob ihr Zielrhythmus dem Budget dient oder der Führung.

7 Honorierung: Wann Leistungsvergütung Sinn macht, in welcher Form – und wo nicht

Wo Ziele in Wahrheit bonusrelevante Kennzahlen sind, ist die Vergütungsfrage der eigentliche Zielprozess. Alles andere ist Dekoration. Wer den Zielprozess überarbeitet, muss diese Frage deshalb beantworten – nicht zuerst, aber ausdrücklich.

Zur Vergütung liegt die Evidenz klarer vor als zu fast jeder anderen Frage des Performance Managements, und sie widerspricht der Marktpraxis. Hochdotierte individuelle Anreize lenken die Aufmerksamkeit auf das Bezahlte und vernachlässigen alles andere; sie können innere Motivation verdrängen (Deci, Koestner und Ryan 1999); sie steigern bei einfacher, messbarer Arbeit kurzfristig die Aufgabenleistung und senken Hilfsbereitschaft, Kreativität und Querdenken; und sie kosten die Organisation Stress, Fluktuation und Systempflege (Weibel, Rost und Osterloh 2010; Weibel 2024). Kollektive Formen – Gewinnbeteiligung, Bereichs- oder Teamvergütung – wirken schwach, aber verlässlich und ohne die bekannten Nebenwirkungen; die grösste Meta-Analyse dazu weist Zusammenhänge von rund .10 aus (Nyberg und Kollegen 2018). Die Praxis läuft in die andere Richtung: Die meisten Organisationen setzen individuelle Belohnungen ein.

Die Schweizer Debatte kennt zwei Positionen, und beide stützen sich auf Forschung. Balz Marti (2023) hält die leistungsabhängige Komponente für verbreitet, sinnvoll und in der Regel motivierend; das Problem sei die Ausgestaltung. Weibel hält individuelle Boni bei komplexer oder teamorientierter Arbeit für einen Erzeuger perverser Anreize. Der scheinbare Widerspruch löst sich auf, sobald man die Frage anders stellt.

GRUNDSATZ

Die Vergütungsfrage ist eine Zurechenbarkeitsfrage. Wo der Beitrag einer Person zum Ergebnis erkennbar ist, trifft Martis Beobachtung zu. Wo das Ergebnis aus Zusammenwirken entsteht, trifft Weibels zu. Der Vergütungsstreit ist ein verkappter Streit über die Zielart – und deshalb lässt er sich erst entscheiden, wenn die Zielarten geklärt sind.

Daraus ergeben sich vier Regeln für die Ausgestaltung:

Zielart und Zurechenbarkeit	Vergütungsform	Begründung
Leistungsziel, einer Rolle zurechenbar (Vertrieb, Portfolio, Regionsverantwortung)	Individuelle Kopplung möglich – mit Mass. Ein Anteil, der wahrnehmbar ist, ohne die Aufmerksamkeit zu verengen.	Die Person beeinflusst das Ergebnis erkennbar. Die typische leistungsbezogene Erhöhung von 2 bis 3 Prozent liegt allerdings unter der Wahrnehmungsschwelle von rund 7 Prozent (Murphy) – ein kleiner Bonus kostet Verwaltung und bringt keine Steuerung.
Leistungsziel in verflochtener Arbeit (Teams, Prozesse)	Team- oder Bereichsbeteiligung plus Grundlohn. Kein individueller	Das Ergebnis entsteht aus Zusammenwirken. Individuelle Boni belohnen hier den, der am besten

Zielart und Zurechenbarkeit	Vergütungsform	Begründung
	Zielbonus.	verhandelt hat, nicht den, der am meisten beigetragen hat.
Veränderungsziel (Vorhaben, Projekte, Transformation)	Nie individuell bonusrelevant. Allenfalls Anteil an einer kollektiven Beteiligung, die am Unternehmenserfolg hängt.	Belohnung erzwingt Leistungsorientierung; Veränderung braucht Lernorientierung. Ein bonusgekoppeltes Veränderungsziel ist ein Widerspruch in sich: Man bezahlt dafür, dass jemand Neues wagt, und schafft den stärksten Anreiz, es nicht zu tun.
Beitrag und Verhalten (wie jemand arbeitet, führt, zusammenarbeitet)	Ermessensanteil oder Lohnentwicklung – am Verfahren festgemacht, nicht am Zielwert.	Was zählt, ist die erlebte Verfahrensgerechtigkeit (Tyler 2000): Kriterien vorab bekannt, Einwand möglich, Begründung ehrlich. Der Lohnentscheid wird nie im Beurteilungsgespräch verkündet.

Entkoppeln heisst nicht, auf Konsequenz zu verzichten. Wer Veränderungsziele aus dem Bonus nimmt, ohne etwas an dessen Stelle zu setzen, verlagert die Konsequenz ins Informelle – wo sie weniger fair, weniger transparent und weniger überprüfbar ist. Was an die Stelle des Geldes tritt, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

8 Konsequenz führen: Konsequenzen jenseits des Lohns

Die Literatur ist sich einig, dass die Kopplung von Beurteilung und Geld der schädlichste Einzelmechanismus im Performance Management ist – und sie schweigt fast durchgehend darüber, was an ihre Stelle tritt. Das ist der Grund, warum viele Organisationen an der Entkopplung scheitern: Sie streichen den Bonus für Veränderungsziele und haben dann kein Instrument mehr, um Konsequenz zu zeigen. Die Folge ist nicht weniger Konsequenz, sondern unsichtbare Konsequenz – im Flurgespräch, in der Beförderungsrunde, in der Zuteilung der interessanten Vorhaben, ohne dass jemand die Kriterien kennt.

Wie gross die Lücke in der Praxis ist, zeigt Kienbaum (2024) für den deutschsprachigen Raum: 52 Prozent der Unternehmen leiten klare Konsequenzen aus Top-Leistung ab, für schwache Leistung sind es 35 Prozent. Und beim Angenehmen ist es nicht besser: Über neun von zehn halten das Sichtbarmachen von Erfolgen für wirksam, 38 Prozent praktizieren es. Die Lücke besteht in beide Richtungen – und die angenehme Seite ist die billigere. Erfolge sichtbar machen kostet nichts. Dass gerade kleine, zeitnahe Anerkennung von Fortschritt der stärkste Treiber für Motivation im Arbeitsalltag ist, haben Amabile und Kramer (2011) in einer breit angelegten Tagebuchstudie gezeigt: Nicht der Bonus am Jahresende bewegt, sondern das Gefühl, heute vorangekommen zu sein – und dass es jemand bemerkt hat.

GRUNDSATZ

Konsequent führen heisst nicht härter führen. Es heisst, dass auf Leistung und auf Beitrag erkennbar etwas folgt – in beide Richtungen, zeitnah, und nicht nur über den Lohn. Geld liegt quer zu allen anderen Konsequenzen und wirkt am ungenauesten. Wer die Bonuskopplung löst, ohne die Konsequenzarchitektur zu bauen, hat nicht entkoppelt, sondern verdeckt.

Sechs Konsequenzarten stehen einer Führungskraft zur Verfügung, nach zunehmender Härte geordnet. Die ersten vier kosten die Organisation wenig und wirken für Veränderungsarbeit stärker als jeder Bonus; die letzten beiden sind die Antwort auf anhaltend schwache Leistung – und sie fehlen in der Schweizer Praxis am häufigsten.

Konsequenzart	Was das konkret ist	Wofür sie sich eignet
1 Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit	Lob, das begründet und zeitnah ist; Erfolge im Team und gegenüber der Geschäftsleitung sichtbar machen; Beitrag benennen, nicht nur Ergebnis	Jede Zielart, jede Ebene. Der am meisten unterschätzte Hebel – und der einzige, der täglich verfügbar ist
2 Zugang	Zugang zu interessanten Vorhaben, zu Entscheidungsrunden, zur Geschäftsleitung; Mitarbeit an dem, was als nächstes kommt	Veränderungsarbeit. Wer sich in einem Vorhaben bewährt, bekommt das nächste – das ist die natürliche Währung des Change
3 Entwicklung und Ausbildung	Weiterbildung, Zertifizierungen, Coaching, Job-Rotation, Mentoring; Investition in die Person statt Zahlung an die Person	Beitrag und Verhalten. Signalisiert Vertrauen in die Zukunft der Person – und wirkt länger als eine Einmalzahlung
4 Verantwortungsumfang und Laufbahn	Mehr Verantwortung, Führung eines Teilprojekts, Stellvertretung, Beförderung; Laufbahnschritte als Folge von Beitrag, nicht von Note	Leistungs- und Veränderungsziele gleichermassen; verlangt Kriterien, die vorab bekannt sind, und mehrere Quellen statt einer Einschätzung
5 Verbindliche Leistungsvereinbarung mit Frist	Klare Erwartung, Unterstützung, Termin, benannte Folge bei Nichterreichen; als eigener Gesprächstyp geführt, dokumentiert	Anhaltend schwache Leistung. Unterscheidet die Ursache: fehlende Fähigkeit, unklare Ziele, private Gründe – jede braucht eine andere Antwort
6 Rollenwechsel oder Trennung	Versetzung in eine passendere Rolle; als letzte Stufe die Trennung	Wenn 5 nicht gewirkt hat. Fair nur, wenn die Stufen davor sichtbar durchlaufen wurden

Ein dokumentierter Fall zeigt, dass diese Architektur trägt. Ein Unternehmen mit 4'000 Mitarbeitenden in 30 Ländern koppelt Konsequenzen an zwei Achsen statt an eine: Leistung und Werte. Für die rund zehn Prozent, die die Werte vorbildlich leben, folgt ausschliesslich

Wertschätzung und Sichtbarkeit – eine persönliche Nachricht der Geschäftsleitung, Plakate in allen Büros, ein Aufkleber für den Laptop. Wer die Werte nicht lebt, wird von Talentprogrammen ausgeschlossen: eine echte Konsequenz, die kein Geld kostet. Für Schwachleistende folgen Entwicklungsplan und Rollenwechsel, wobei die Ursache unterschieden wird. Und die Grundregel für das Jahresgespräch lautet: Es darf keine Überraschung enthalten, weil unterjährig genügend gesprochen wurde (The Stepstone Group, nach Kienbaum 2024).

Vier Qualitätsbedingungen muss jede Konsequenz erfüllen, sonst wirkt sie als Willkür: Sie folgt **zeitnah** – ein Lob im Dezember für einen Beitrag im März ist keine Anerkennung, sondern eine Formalität. Sie ist **im Voraus erkennbar** – die Mitarbeitenden wissen, woran Zugang, Entwicklung und Laufbahn hängen, bevor der Entscheid fällt. Sie ist **ehrlich begründet** – die Begründung macht sich am Verfahren fest, nicht an der Person (Tyler 2000): Kriterien vorab bekannt, Einwand möglich, Entscheid nachvollziehbar. Und sie setzt **an beschreibbarem Verhalten und Beitrag** an, nicht an einer Note. Das Schweizer Muster ist dabei nicht zu viel Härte, sondern zu wenig Konsequenz in beide Richtungen: Notenmilde, vermiedene Gespräche, ungesteuerte Minderleistung – und gleichzeitig Erfolge, die niemand sichtbar macht. Wer den Zielprozess überarbeitet, sollte deshalb zwei Fragen stellen: Was folgte zuletzt auf eine herausragende Leistung in Ihrem Umfeld? Und was auf eine anhaltend schwache?

9 Zielnotation: SMART, OKR und FAST

Wie ein Ziel geschrieben wird, entscheidet darüber, wie es geführt wird. Die verbreitetste Notation ist SMART – spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert. George Doran (1981) hat sie als Merkhilfe für Manager vorgeschlagen, die ihre Ziele klarer formulieren sollten. Vierzig Jahre später ist sie Standard – und stösst überall dort an ihre Grenze, wo die Arbeit nicht mehr einfach messbar ist.

Warum SMART schwierig ist

Der Einwand ist nicht, dass SMART falsch wäre. Für Leistungsziele mit zurechenbarem Ergebnis ist die Notation brauchbar. Der Einwand ist, dass SMART-Ziele für «smarte», also komplexe und wissensintensive Arbeit wenig geeignet sind: Sie verleiten dazu, sich einseitig auf die einfach messbaren Aspekte zu konzentrieren, während man von Wissensarbeitenden gerade das Mit- und Umdenken erwartet (Weibel und Oertig 2018). Ordóñez und Kollegen (2009) haben die Nebenwirkungen unter dem Titel «Goals Gone Wild» zusammengetragen: Zu spezifische Ziele erzeugen Tunnelblick – das gut Messbare wird verfolgt, das schlecht Messbare bleibt liegen. Zu ehrgeizige Ziele erhöhen die Risikobereitschaft bis zum Glücksspiel und begünstigen über emotionale Erschöpfung unethisches Verhalten. Und ein Formular, das für jedes Ziel einen Zahlenwert verlangt, zwingt Veränderungsziele in genau die Form, in der sie ihren Inhalt verlieren.

Hinzu kommt ein praktisches Problem: SMART ist schwer zu schreiben. Führungskräfte, die kein Ergebnis zurechnen können, erfinden Messgrössen, um dem Formular zu genügen. Das Ergebnis sind Ziele wie «Schulungsquote 80 Prozent» oder «Konzept bis Q3 erstellt» – Meilensteine ohne Wirkung, die niemanden ausrichten.

OKR: eine Notation für Veränderungsziele

OKR steht für *Objectives and Key Results* (Doerr 2018). Ein Objective beschreibt inhaltlich und qualitativ, wohin man will – es soll inspirieren, nicht messen. Zwei bis vier Key Results machen erkennbar, woran man merkt, dass man dort angekommen ist. Der übliche Rhythmus ist ein Quartal,

die Fokusregel: höchstens fünf Objectives je Ebene, höchstens vier Key Results je Objective. Und – das ist die Bedingung, an der die meisten Einführungen scheitern – OKR sind strikt von der Vergütung entkoppelt. Sonst sinkt der Ehrgeiz der Key Results sofort auf das Erreichbare.

Die Trennung von Objective und Key Result ist genau das, was Veränderungsziele brauchen: Das Objective trägt das Richtungsbild, die Key Results tragen Meilenstein und Effekt. Ein Beispiel für ein Vorhaben, das eine Kundenschnittstelle digitalisiert:

Formulierung	
Objective	Unsere Kunden erledigen Standardanliegen selbst – digital, in Minuten statt in Tagen.
Key Result 1	Der Anteil der Adress- und Vertragsänderungen über das Kundenportal steigt von 12 auf 40 Prozent.
Key Result 2	Zwei Pilotprozesse laufen vollständig digital durch, ohne manuelle Nachbearbeitung.
Key Result 3	Die Zufriedenheit mit dem digitalen Kanal liegt mindestens gleichauf mit dem Telefon.
Verantwortung	Vorhabensleitung für das Ganze; beteiligte Teams mit benanntem Beitrag; Review quartalsweise mit der Geschäftsleitung.

FAST: weniger Notation, mehr Führungsregeln

Donald und Charles Sull (2018) haben in einer breit angelegten Untersuchung von Unternehmen vier Merkmale wirksamer Zielsysteme herausgearbeitet und sie FAST genannt: *frequently discussed* – häufig besprochen; *ambitious* – ehrgeizig; *specific* – spezifisch; *transparent* – für alle sichtbar. FAST ist weniger eine Schreibweise als ein Satz von Führungsregeln, die sich auf jede Zielart anwenden lassen:

- **Häufig besprochen** heisst: Das Ziel lebt im Alltag, nicht im Formular. Für Leistungsziele monatlich, für Veränderungsziele im Review – aber nie nur im Januar und im Dezember.
- **Ehrgeizig** heisst: Das Ziel verlangt mehr als das Übliche. Weibel und Wiemann (2021) präzisieren, wie: als «Everest-Ziel», als langfristiges Richtungsbild, das auf das grössere Ganze weist – nicht als überambitionierte Zahl, an der man scheitert.
- **Spezifisch** heisst: Jede und jeder weiss, was der eigene Beitrag ist und woran man merkt, dass er geliefert ist. Das verlangt keine Zahl um jeden Preis, aber es verlangt Klarheit.
- **Transparent** heisst: Ziele sind sichtbar, damit Teams sich aufeinander ausrichten können. Mit Mass – zu viel Offenlegung wirkt als Kontrolle und führt dazu, dass Menschen ihr Bild pflegen, statt offen zu teilen (Bernstein 2012).

Der Warnhinweis, der dazugehört

Es wäre unredlich, OKR und FAST als Lösung zu empfehlen, ohne den gewichtigsten Einwand zu nennen. Weibel und Wiemann (2021) zeigen, dass beide Ansätze auf denselben drei Sätzen beruhen wie SMART: Mach deine Ziele spezifisch, sei überambitioniert, zeige jederzeit allen, was du

erreicht hast. Die psychologischen Nebenwirkungen – Tunnelblick, Überhitzung, das Bedürfnis, sich unbeobachtet zu fühlen – gelten für OKR und FAST genauso. Der Drang, immer ehrgeizigere und schnellere Ziele zu setzen, verschärft die Schwierigkeiten eher, als dass er sie löst.

Wir übernehmen den Einwand und ziehen daraus keine Absage, sondern drei Bedingungen. OKR und FAST helfen, **wenn** die Objectives als Richtungsbild und nicht als Zahlenvorgabe geführt werden, **wenn** die Ziele auf Teamebene gemeinsam entwickelt statt individuell zugewiesen werden, und **wenn** sie von Beurteilung und Vergütung entkoppelt sind. Unter diesen Bedingungen sind sie für Veränderungsziele die deutlich bessere Notation als SMART. Ohne sie sind sie SMART mit vierfacher Frequenz.

EMPFEHLUNG

Empfehlung für die gemeinsame Sprache: Leistungsziele als Kennzahl mit Zielwert und Stichtag. Veränderungsziele als OKR – ein Objective als Richtungsbild, zwei bis vier Key Results als Meilenstein oder Effekt. FAST als Führungsregel für beide. Persönliche Beiträge unter Team- und Vorhabenszielen als Beitragsbeschreibung ohne eigenen Zielwert.

10 Was das für Performance Management und Führung heisst

Ein Zielprozess, der zwei Zielarten kennt, verändert nicht nur das Formular. Er verändert, was Führung im Alltag tut. Sieben Folgerungen ergeben sich aus den vorangegangenen Kapiteln:

- 1. Zielinventar als erster Schritt.** Alle Ziele eines Jahres in Leistung und Veränderung sortieren. Für jedes Ziel die Frage: Gab es das letztes Jahr schon? Ist das Ergebnis einer Person, einem Team oder niemandem zurechenbar? Ist es bonusrelevant? Was gewinnt im Konflikt? Diese vier Fragen auf einer Seite sind oft die ganze Diagnose.
- 2. Das Zielformular zweiteilen.** Leistungsziele mit Kennzahl, Zielwert, Stichtag. Veränderungsziele als Vorhaben mit Objective, Key Results, Gesamtverantwortung, Review-Takt. Beiträge als Text, ohne Zielwert.
- 3. Zwei Gesprächstypen etablieren.** Abweichungsgespräch und Vorhabens-Review sind verschiedene Gefässe mit verschiedenen Fragen. Wer sie vermischt, führt weder das eine noch das andere.

	Abweichungsgespräch	Vorhabens-Review
Zielart	Leistungsziel	Veränderungsziel
Leitfrage	Wo stehen wir gegenüber Plan – und was tun wir bei einer Abweichung?	Was haben wir gelernt, was steht im Weg, gilt das Ziel noch, was ist der nächste Schritt?
Takt	monatlich	quartalsweise oder ereignisgetrieben
Dauer	kurz, getaktet	länger, mit Zeit für Hindernisse
Beteiligte	Führungskraft mit Team oder Rolle	alle beteiligten Stellen, Gesamtverantwortliche, bei Bedarf Geschäftsleitung
Was sich ändern darf	Massnahmen – der Zielwert steht nicht zur Diskussion	Ziel, Weg und Priorität – das ist der Zweck des Reviews
Ergebnis	Massnahmenliste mit Verantwortlichen	geschärftes Ziel, neuer Weg, ausdrückliche Repriorisierung
Grundhaltung	Leistungsorientierung: liefern	Lernorientierung: Hindernisse räumen

Werden beide in einem Gespräch vermischt, gewinnt die Abweichungslogik – weil sie messbar ist und der Zeitdruck sie begünstigt. Das Veränderungsziel wird dann wie ein Leistungsziel behandelt («Meilenstein nicht erreicht, was tun wir dagegen?») und verliert genau das, was es braucht: die Frage, ob der Weg noch stimmt. In Fachbereichen mit beidem führt dieselbe Führungskraft beide Gespräche mit demselben Team; am einfachsten gelingt das Umschalten über zwei getrennte Termine mit zwei getrennten Standardagenden.

- 4. Die Kaskade auf Teamebene stoppen, wo die Arbeit verflochten ist.** Und dort eine benannte Gesamtverantwortung einsetzen.
- 5. Die Vergütungsfrage ausdrücklich entscheiden.** Nicht zuerst, aber vor der Einführung. Solange Veränderungsziele bonusrelevant sind, wird jede Reform des Zielsystems von der Bonuslogik zurückgeholt.
- 6. Die Konsequenzarchitektur bauen.** Für jede Zielart festlegen, was auf Erfolg und auf Ausbleiben folgt – Sichtbarkeit, Zugang, Entwicklung, Laufbahn, im Negativfall die verbindliche Vereinbarung mit Frist. Konsequenz ist nicht dasselbe wie Bonus, und sie ist nicht delegierbar an das Vergütungsmodell.
- 7. Führungskräfte am realen Ziel befähigen.** Wenn nur 13 Prozent der Führungskräfte als sehr kompetent in der Zielformulierung gelten (Mercer 2025), dann ist die Zielformulierung kein Schulungsthema, sondern ein Führungsthema. Befähigung heisst: mit der Führungskraft an ihren tatsächlichen Zielen arbeiten, nicht an Musterzielen im Seminarraum.

Was bleibt, ist die Haltungsfrage. Ein Zielsystem mit zwei Zielarten nimmt der Führung eine Ausrede: Wenn die Veränderung nicht vorankommt, liegt es nicht mehr am Formular. Es liegt daran, ob jemand die Konfliktregel gesetzt, die Kapazität geschützt, das Vorhaben regelmässig besprochen und die Hindernisse geräumt hat. Das ist Führung. Und Performance Management ist das Instrument, mit dem sie sichtbar wird.

11 Die gemeinsame Sprache – zwölf Begriffe

Zum Mitnehmen: die zwölf Begriffe, die dieser Beitrag definiert hat. Wer sie im eigenen Zielprozess konsequent verwendet, hat den grössten Teil der Verständigungsarbeit geleistet.

Begriff	Bedeutung
Ziel	Angestrebter Zustand mit Begründung; gibt Richtung und Fokus
Kennzahl	Messgrösse ohne Sollwert; wird erst mit Zielwert und Stichtag zum Zielwert
Leistungsziel (Betriebsziel)	Ergebnis einer Rolle oder eines Teams im laufenden Geschäft; Weg bekannt, Messung direkt, jährlich wiederkehrend
Veränderungsziel	Ergebnis eines einmaligen Vorhabens, das die Organisation verändert; Weg unbekannt, Messung über Meilenstein oder Effekt, bereichsübergreifend
Meilenstein und Effekt	Die beiden Ersatzgrössen für Veränderungsziele: erreichtes Ereignis und eingetretene Wirkung
Kaskade	Herunterbrechen von Zielen über Ebenen; endet dort, wo die Zurechenbarkeit endet
Teamziel	Gemeinsam getragenes Ziel mit benannter Gesamtverantwortung; richtig bei verflochtener Arbeit und Vorhaben
Beitrag	Beschreibung dessen, was eine Person zu einem Team- oder Vorhabensziel beisteuert – ohne eigenen Zielwert
Zurechenbarkeit	Ob ein Ergebnis einer Person, einem Team oder niemandem erkennbar zugeordnet werden kann; entscheidet über Kaskade und Vergütung
Konfliktregel	Vorab getroffener Entscheid, was gewinnt, wenn ein Vorhaben eine Leistungskennzahl belastet
Repriorisierung	Ausdrückliche, begründete Änderung der Reihenfolge von Zielen unterjährig; im Review nachgeführt, nicht stillschweigend
Konsequenz	Was auf Leistung und Beitrag erkennbar folgt – in beide Richtungen; sechs Arten von Sichtbarkeit bis Trennung, Geld liegt quer dazu

12 Ein Zielsystem braucht technische Unterstützung

Zwei Zielarten, Kaskaden, die auf Teamebene enden, Beiträge statt Teilziele, unterschiedliche Rhythmen je Zielart, Reviews mit mehreren beteiligten Teams, Prioritäten, die sich unterjährig verschieben, Vorhaben, an denen vier oder fünf Stellen gleichzeitig arbeiten – das lässt sich mit Excel-Listen und Jahresformularen nicht führen. Ein Zielsystem, das im Alltag gelebt werden soll, braucht ein Werkzeug, das Ziele über Ebenen hinweg ausrichtet, Abhängigkeiten zwischen Teams

sichtbar macht, Verantwortung und Beiträge je Ziel festhält und den Fortschritt laufend dokumentiert – unterjährig, nicht nur zum Jahresabschluss.

Wir bieten dafür LEADO an, das digitale Führungsinstrument von Pfyffer Partner. LEADO übersetzt Leitziele der Organisation in Bereichs- und Teamziele, hält je Ziel fest, wer verantwortlich ist und wer den Beitrag vereinbart hat, unterstützt OKR, SMART oder ein eigenes Zielmodell je Bereich, macht Abhängigkeiten zwischen Teams sichtbar und dokumentiert Status, Prioritäten, Kommentare und Statusänderungen im Verlauf – so ist eine Repriorisierung für alle Beteiligten nachvollziehbar, statt still zu geschehen. Vereinbarte Ziele fließen direkt in die Führungsgespräche – Fortschrittsgespräch, Review und Jahresgespräch greifen auf denselben Stand zu. Was das Werkzeug nicht entscheidet: welche Zielart ein Ziel ist, wo die Kaskade endet und ob ein Ziel bonusrelevant sein darf. Das bleibt Führung.



Zielmanagement in LEADO: Leitziele der Organisation werden zu Teamzielen mit Status, Verantwortlichen und Zielhierarchie – mehr unter leado.ch/produkt/ziele-ausrichtung

Über Pfyffer Partner

Pfyffer Partner ist eine Beratung für Culture, Leadership und Change mit Sitz in Ebmatingen bei Zürich. Seit über zwanzig Jahren begleiten wir Geschäftsleitungen von Banken, Versicherungen, Spitälern, öffentlichen Verwaltungen und mittelständischen Unternehmen bei Kultur-, Organisations- und Führungsentwicklung – von der Standortbestimmung über die Gestaltungsentscheide bis zur Verankerung im Führungsalltag. Aus dieser Arbeit ist LEADO entstanden, das digitale Führungsinstrument von Pfyffer Partner. 2025 wurde Pfyffer Partner vom Verband Schweizer Managementberater ASCO mit dem Award «Best Business Transformation» ausgezeichnet.



Marc Pfyffer

Managing Partner, Pfyffer Partner AG

Betriebsökonom FH, MBA, Certified Management Consultant (CMC). Berät seit über zwanzig Jahren Geschäftsleitungen in den Feldern Kultur, Führung und Veränderung. Autor der «Gesamtsicht Performance Management» und der zehn Prinzipien, auf denen der Self-Check beruht. Project Collaborator der HR Strategy Working Group «Reinventing Performance Management To Make Business Flourish», aus der das Freedom-to-Flourish-Manifest hervorging.

marc.pfyffer@pfyfferpartner.ch
+41 (0)79 336 17 46
pfyfferpartner.ch · leado.ch

Quellen

Alle Belege sind in der «Gesamtsicht Performance Management» von Pfyffer Partner mit Fundstelle und Einschätzung ihrer Belastbarkeit aufgeführt. Begutachtete Forschung ist als solche gekennzeichnet; Befragungs- und Beratungsstudien arbeiten mit grossen Stichproben, legen ihre Methodik aber meist nicht offen.

- Amabile, Teresa; Kramer, Steven (2011): The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*; dieselben: *The Progress Principle*. Tagebuchstudie mit rund 12'000 Einträgen. Forschungsgestützte Fachpublizistik.
- Bernstein, Ethan (2012): The Transparency Paradox. *Administrative Science Quarterly* 57. Begutachtet.
- Bogsnes, Bjarte (2016): *Implementing Beyond Budgeting*. Wiley. Praxisliteratur.
- Deci, Edward; Koestner, Richard; Ryan, Richard (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin* 125. Meta-Analyse, begutachtet.
- Doerr, John (2018): *Measure What Matters*. Portfolio. OKR-Methodik, Praxisliteratur.
- Doran, George T. (1981): There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review* 70. Fachpublizistik.
- Gallup (2024), Wigert und Barrett: Re-Engineering Performance Management. Panel von 18'665 US-Beschäftigten und Befragung von 135 Personalchefs von Fortune-500-Unternehmen. Befragungsstudie, Querschnitt.
- Hope, Jeremy; Fraser, Robin (2003): *Beyond Budgeting*. Harvard Business School Press. Praxisliteratur.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Fachpublizistik.
- Kienbaum (2021): *Performance Management Revisited*. Whitepaper, rund 157 Unternehmen DACH. Kienbaum (2024): *Haben wir ein Leistungsproblem?* Rund 400 Teilnehmende DACH. Beratungsstudien.
- Kleingeld, Ad; van Mierlo, Heleen; Arends, Lidia (2011): The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 96. Meta-Analyse, begutachtet.
- Kotter, John P. (2012): Accelerate! *Harvard Business Review*, November 2012. Fachpublizistik.
- Locke, Edwin; Latham, Gary (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist* 57. Begutachtet.
- March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2. Begutachtet.

- Marti, Balz (2023): Beitrag zu variabler Vergütung und Gerechtigkeitsdimensionen. *personalSCHWEIZ*. Fachpublizistik.
- Mercer (2025): *Reimagining Performance Management in the Age of AI*. Beratungsstudie.
- Mitchell, Terence; Silver, William (1990): Individual and Group Goals When Workers Are Interdependent. *Journal of Applied Psychology* 75. Begutachtet.
- Murphy, Kevin: Arbeiten zur Wahrnehmungsschwelle leistungsbezogener Lohnerhöhungen, nach der Gesamtsicht Performance Management. Begutachtet.
- Nyberg, Anthony und Kollegen (2018): Meta-Analyse zu kollektiven Vergütungsformen. Begutachtet.
- O'Reilly, Charles; Tushman, Michael (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. Dieselben (2013): Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives* 27. Begutachtet.
- Ordóñez, Lisa; Schweitzer, Maurice; Galinsky, Adam; Bazerman, Max (2009): Goals Gone Wild. *Academy of Management Perspectives* 23. Begutachtet.
- Pulakos, Elaine; O'Leary, Ryan (2011): Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology* 4. Begutachtet.
- Seijts, Gerard; Latham, Gary (2005): Learning versus Performance Goals: When Should Each Be Used? *Academy of Management Executive* 19. Begutachtet.
- Sull, Donald; Sull, Charles (2018): With Goals, FAST Beats SMART. *MIT Sloan Management Review* 59. Fachpublizistik auf Forschungsbasis.
- Tyler, Tom (2000): Social Justice: Outcome and Procedure. *International Journal of Psychology* 35. Begutachtet.
- Weibel, Antoinette; Oertig, Marcel (2018): Beitrag zu Performance Management und «Empowerment by Contribution». *HR Today*. Fachpublizistik.
- Weibel, Antoinette; Wiemann, Marie (2021): The Dark Side of OKRs – «Unsmart your goals». Forschungsgestützte Fachpublizistik.
- Weibel, Antoinette; Rost, Katja; Osterloh, Margit (2010): Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20. Begutachtet.
- Weibel, Antoinette (2024): Evidenz-Review am HR Congress World Summit; (2025): *Human Resources Manager*. Fachpublizistik.
- Winters, Dawn; Latham, Gary (1996): The Effect of Learning versus Outcome Goals on a Simple versus a Complex Task. *Group & Organization Management* 21. Begutachtet.