

# MANAGEMENT BY OBJECTIVES: ZIELVORGABEN UND ZIELVEREINBARUNGEN ALS FÜHRUNGSWERKZEUG IN DER BIBLIOTHEK

Dr. Nadine Bollendorf

Universitätsbibliothek Heidelberg / Bibliotheksakademie Bayern

---

## 1. Einleitung

*Management* ist ein häufig verwendeter Begriff, der auf unterschiedliche Weise gebraucht wird. *Im institutionellen Sinne* bezeichnet Management die Personen, die in einer Organisation leitende Aufgaben erfüllen und mit Anweisungsbefugnissen betraut sind.<sup>1</sup> In Abgrenzung hierzu beschreibt Management *im funktionalen Sinne* sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten der Führungskräfte zur Steuerung und Gestaltung des Unternehmens.<sup>2</sup> Häufig wird hierbei zwischen den Phasen (a) Planung (z. B. Problem- und Aufgabendefinition, Zielsetzung, Alternativenplanung, Entscheidung); (b) Realisierung (z. B. Organisation, Information, Kommunikation, Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination) und (c) Kontrolle (z. B. Rückmeldung, Soll- / Ist-Vergleich für die weitere Planung und Steuerung) unterschieden.<sup>3</sup>

Eine Möglichkeit, diese Steuerung von Unternehmensprozessen (und damit die funktionale Auslegung des Begriffs) vorzunehmen, ist das Führungsinstrument

---

<sup>1</sup> Hentze, Graf, Kammel & Lindert (2005, S. 12).

<sup>2</sup> Hentze et al. (2005, S. 13); Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister & Kaiser (2017, S. 490); Eine sehr ausführliche Definition liefern Hentze et al. (2005, S. 14), die *Management* definieren als „zielorientierte Führung“ und dessen Aufgaben folgendermaßen beschreiben: „Die materiell-sachlichen und personell-verhaltensbezogenen Aspekte einer multipersonalen, arbeitsteiligen Institution werden durch institutionalisierte Managementsysteme (Gestaltungsfunktion) und den funktionalen Managementprozess (Steuerungsfunktion) in Bezug auf Ziele und Strategien (Orientierungsfunktion) unter Berücksichtigung eines sparsamen Ressourceneinsatzes in einer Querschnittfunktion koordiniert und integriert.“

<sup>3</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (2010, S. 1997–1998).

*Management by objectives* (Führen mit Zielen). Sinnvoll angewendet, kann es die Führungskraft in den Phasen der Planung und Realisierung entlasten, da bestehende Unzulänglichkeiten im Unternehmen eruiert und verbesserte Endzustände (Ziele) mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern<sup>4</sup> gemeinsam erarbeitet werden, die Umsetzung dieser angestrebten Zustände dann aber in die Verantwortung der Mitarbeiter gegeben wird. Im betriebswirtschaftlichen Sinne bezeichnen Ziele „Soll-Zustände“<sup>5</sup> und „Vereinbarungen zu klar definierten erwünschten Arbeitsergebnissen“;<sup>6</sup> sie fokussieren dabei den zu erreichenden Endzustand einer Aktivität. Im psychologischen Sinne veranlassen, lenken und kontrollieren Ziele Handlungen.<sup>7</sup> Während die erste Definitionsvariante folglich lediglich das angestrebte Ergebnis berücksichtigt,<sup>8</sup> greift die zweite auch kognitive und behaviorale Aspekte während der Zielrealisierung auf.

Im Folgenden wird das Instrument *Führen mit Zielen* vorgestellt und seine Anwendung in wissenschaftlichen Bibliotheken näher betrachtet.

## 2. Management by objectives

Das Führungsmodell *Management by objectives* gehört zu den sog. „*Management by*“-*Techniken*, die meist zwar nur einen spezifischen Aspekt der Führung berücksichtigen, allerdings deren Auswirkungen auf die gesamte Organisation schildern. Zu den bedeutendsten „*Management by*“-*Techniken* zählen neben dem erwähnten *Management by objectives* beispielsweise auch *Management by exception* (Führen durch Abweichungskontrolle und Eingriff nur im Ausnahmefall), *Management by delegation* (Führen durch Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) und *Management by system* (Führen durch eine umfassende Systemsteuerung).<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden lediglich die maskuline Form verwendet. Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit alle Geschlechter angesprochen sind.

<sup>5</sup> Watzka (2017, S. 9).

<sup>6</sup> Stöwe & Beenen (2013, S. 19).

<sup>7</sup> Hacker (1983), zitiert nach Kleinbeck (1991, S. 41).

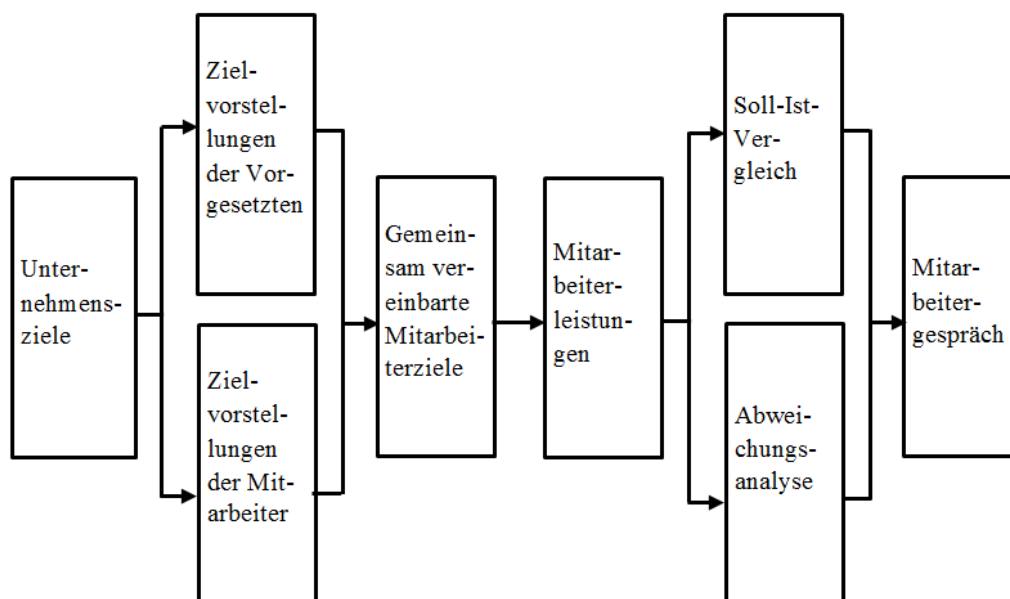
<sup>8</sup> Auch Bröckermann & Müller-Vorbrüggen (2010, S. 691).

<sup>9</sup> Thommen et al. (2017, S. 490);

Scholz (2014, S. 1149f.) sieht Personalführung als Regelkreisprinzip und systematisiert die *Management by* Techniken nach dem Grad ihrer reglungstheoretischen Komponenten, d. h. nach dem Grad des eingreifenden Handelns durch den Vorgesetzten (zusammenfassend auch Drumm [2008, S. 454–455]).

## 2.1 Grundidee des Management by objectives

Management by objectives, das bereits in den 1970er Jahren als Managementmethode für Universitäten diskutiert wurde,<sup>10</sup> basiert auf dem Ansatz des *Human Resource Managements*,<sup>11</sup> der Mitarbeiter als „kritischen Erfolgsfaktor des Unternehmens“ betrachtet.<sup>12</sup> Tosi, Rizzo und Carroll (1970, S. 70) beschreiben Management by objectives folgendermaßen: [Management by objectives is] „a process in which members of complex organizations, working in conjunction with one another, identify common goals and coordinate their efforts toward achieving them“. Zusätzlich zu dieser kooperativen Zielsetzung von Führungskraft und Mitarbeiter kommt der Kontrolle der Zielerreichung durch die Führungskraft eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung dieses Managementverfahrens zu (vgl. exemplarischer Prozessablauf, Abbildung 1), denn die Wege und Mittel, wie der Mitarbeiter das Ziel erreicht, bleiben ihm überlassen.



**Abb. 1: Exemplarischer Prozessablauf**  
(entnommen aus Olfert, 2008, zitiert nach Wehrin, 2012, S. 145)

<sup>10</sup> Vgl. Ling (1970).

<sup>11</sup> Der Ansatz des Human Resource Managements fußt vor allem auf zwei Sichtweisen: einer verhaltenswissenschaftlichen und einer ökonomischen. Die erste Sichtweise führt dazu, dass Mitarbeiter als Ansammlung von potentiellen Fertigkeiten angesehen werden und es Aufgabe der Führungskraft ist, diese Fähigkeiten zu fördern und im Sinne des Unternehmens einzusetzen. Die zweite betrachtet den Mitarbeiterstab nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Vermögensanlage, die es zu erhalten gilt (Staehe, 1989, S. 391). Als Ursachen für diesen Wandel hinsichtlich der Bewertung des Personals nennt Staehe (1989, S. 389) unter anderem eine Wettbewerbsverschärfung, neue Technologien, demografische Veränderungen und neue Lebensstile sowie veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt.

<sup>12</sup> Miebach (2017, S. 1).

Diese Kontrolle geht einher mit einer Leistungsbewertung des Mitarbeiters, die auch Potentiale der beruflichen Weiterentwicklung aufzeigt. Vor diesem Hintergrund können Ziele als Steuerungsinstrument und die anschließende Mitarbeiterbeurteilung als Personalentwicklungsinstrument betrachtet werden.<sup>13</sup>

## **2.2 Voraussetzungen für Management by objectives**

Um die Führungsmethode erfolgreich anwenden zu können, bedarf es führungsseitiger, personeller und methodischer Voraussetzungen sowie gewisser organisatorischer Strukturen, die – falls nicht in der Bibliothek vorhanden – eingerichtet werden müssen.<sup>14</sup>

Organisatorische Voraussetzungen: Um eine Bibliothek erfolgreich mit Zielvereinbarungen zu führen, müssen Aufgaben und Funktionsbereiche klar zugeordnet sein. Im Sinne der Zielvereinbarung muss die Bibliotheksstruktur zielförderliche Rahmenbedingungen konstant halten, Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen und die für Rückmeldungen im Rahmen der Ist- / Soll-Vergleiche notwendigen Informationsstrukturen bereitstellen.

Führungsseitige Voraussetzungen: Vorteilhaft für das Führen mit Zielen ist ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeiterstab. Wichtig ist, dass die Führung hinter dieser Managementstrategie steht und von ihrer Nützlichkeit überzeugt ist.

Personelle Voraussetzungen: Welche mitarbeiterseitigen, persönlichen Merkmale eine Führung mit Zielen begünstigen, wird in Kapitel 2.4 ausgeführt.

Methodische Voraussetzungen: Zielvereinbarungen und die Grundlagen zur Bewertung der Zielerreichung sollen in vertrauensvollen Gesprächen gemeinsam erarbeitet werden. Die Anwendung von Zielvereinbarungen und die Konzentration auf wesentliche Aufgabenschwerpunkte sind auf allen Führungsebenen sinnvoll.

## **2.3 Phase der Planung: Zielbildung**

Zielbildung resultiert zunächst auf der Feststellung des Ist-Zustandes (Ausgangslage), der zumeist mit einem Mangel oder einem erkannten Optimierungsbedarf einher-

---

<sup>13</sup> Stöwe & Beenen (2013, S. 20).

<sup>14</sup> Becker & Hering (2014, S. 8–11).

geht, und der anschließenden gemeinsamen Formulierung des angestrebten, verbesserten End-Zustandes (Ziel).

### *Arten von Zielen*

Je nach Fokus der Zieldefinition werden unterschiedliche Arten von Zielen formuliert.

Urheber der Ziele: Als wesentlichen Aspekt von Management by objectives betont die oben zitierte Definition von Tosi et al. (1970) die Wichtigkeit des Miteinanders von Bibliotheksleitung und Mitarbeiter bei der Zielsetzung. Diese „planerische (gemeinschaftliche) Festlegung der von Mitarbeitern zu erreichenden Arbeitsziele innerhalb eines vorgegebenen bestimmten Zeitraums“<sup>15</sup> wird auch als *Zielvereinbarung* bezeichnet. Zielvereinbarungen unterscheiden sich deutlich von *Zielvorgaben*, die von (autoritären) Führungskräften ohne Mitbestimmung des Mitarbeiters festgelegt werden.<sup>16</sup> Vereinbarte und fremdgesetzte Ziele werden nur dann verhaltenswirksam, wenn die handelnde Person sie akzeptiert und für das eigene Handeln als verbindlich übernimmt.<sup>17</sup>

Abstraktionsniveau der Ziele: Laufer (2011, S. 20) zufolge können Ziele in einer Zielhierarchie angeordnet werden, die in sich ein geschlossenes Zielsystem bilden (vgl. Zielhierarchie, Abbildung 2). Die Ziele der oberen Ebenen der Stufenleiter können dabei den längerfristigen Orientierungs- und Richtzielen der übergeordneten Universität oder Bibliothek entsprechen und spiegeln die grundsätzliche Universitäts- bzw. Bibliotheksphilosophie wider (z. B. akademische Bildung für Studierende aller Fachrichtungen ermöglichen), d. h. diese strategischen Ziele sind nicht operational und lassen sich nicht in Maßgrößen festsetzen. Thommen et al. (2017, S. 490) zufolge

---

<sup>15</sup> Weibler (2016, S. 410).

<sup>16</sup> Lohaus & Schuler (2014, S. 375);

Auch rechtlich gibt es einen großen Unterschied zwischen Zielvorgabe und Zielvereinbarung. Eine Zielvorgabe liegt auch dann vor, wenn der Arbeitgeber auf Grundlage seines Direktionsrechts (Leistungsbestimmungsrechts) die Ziele einseitig setzt. Hier greift §315 BGB, Bestimmung der Leistung durch eine Partei: (1) Soll die Leistung durch einen der Vertragsschließenden bestimmt werden, so ist im Zweifel anzunehmen, dass die Bestimmung nach billigem Ermessen zu treffen ist; (2) Die Bestimmung erfolgt durch Erklärung gegenüber dem anderen Teil; (3) Soll die Bestimmung nach billigem Ermessen erfolgen, so ist die getroffene Bestimmung für den anderen Teil nur verbindlich, wenn sie der Billigkeit entspricht. Entspricht sie nicht der Billigkeit, so wird die Bestimmung durch Urteil getroffen; das Gleiche gilt, wenn die Bestimmung verzögert wird.

<sup>17</sup> Zusammenfassend Kleinbeck, 2004;

Wie aus Zielvorgaben selbstgesetzte Ziele werden, beschreiben Becker und Holzmann (2013). Förderlich wirken sich z. B. bottom-up-orientierte Entscheidungsprozesse aus.

betreffen solche Unternehmensgrundsätze „das Verhalten des gesamten Unternehmens gegenüber seiner Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Staat usw.)“. Ursprünglich auf wirtschaftliche Unternehmen ausgerichtet, kann diese Definition ebenso auf Universitäten als öffentlich-rechtliche Körperschaften der Länder angewendet werden. Die Ziele der unteren Ebenen beziehen sich auf einzelne Abteilungen oder Institute, die sie wiederum auf einzelne Mitarbeiter herunterbrechen können. Sie haben handlungsorientierten, operativen Charakter (z. B. Literaturversorgung entsprechend der inhaltlichen Ausrichtung der Fachrichtungen gewährleisten), d. h. der Erfolg und die Leistung der zielausführenden Abteilungen und Mitarbeiter sind über Indikatoren bzw. Kennzahlen messbar. Die Führungskraft muss darauf achten, dass die vereinbarten Ziele nicht nur der Weiterentwicklung der Bibliothek zuträglich sind, sondern auch dass sie nicht mit übergeordneten Zielen (z. B. der angehörenden Universität) konfliktieren.

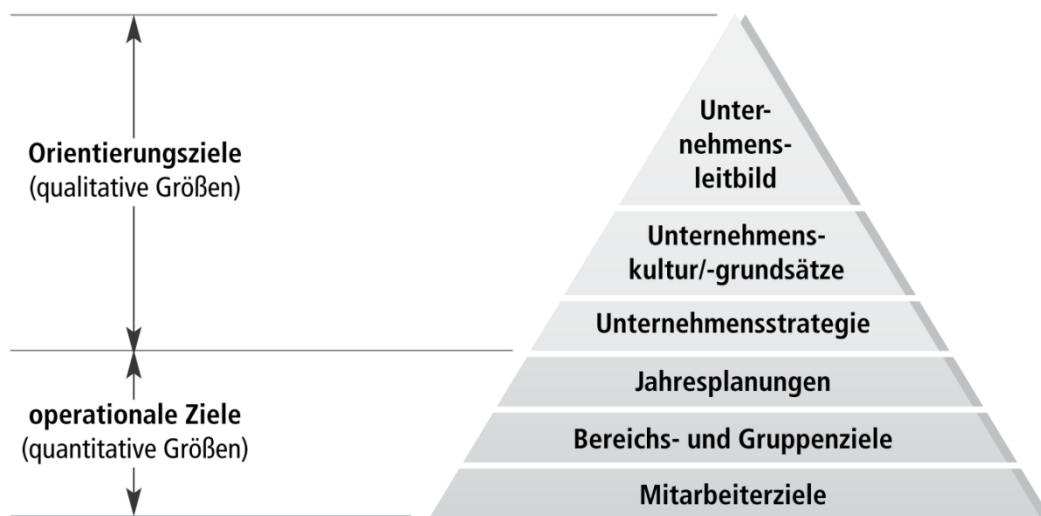


Abb. 2: Zielhierarchie (entnommen von Laufer, 2011, S. 20)

Bei der Formulierung von Zielvereinbarungen hat sich der Austausch zwischen den Ebenen der Entscheidungsträger und Handlungsausführern bewährt (sog. Gegenstromverfahren).<sup>18</sup>

<sup>18</sup> In der Smitten & Jaeger (2012, S. 3).

Zeitachse der Ziele: Bei strategischen Zielen handelt es sich meist um distale Ziele bzw. Langzeitziele, während operative Ziele meist als proximale Ziele bzw. Nahziele in Erscheinung treten und etwa einen Zeitraum von maximal einem Jahr umfassen.<sup>19</sup>

Adressat(en) der Zielvereinbarung: Je nachdem wie viele Personen bei der Erreichung eines Zieles mitwirken, kann zwischen Individualziel und Gruppenziel unterschieden werden. Für Bibliotheken mit starken Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Abteilungen (z. B. ist die IT-Abteilung in sehr viele bibliothekarische Prozesse eingebunden) sind Gruppenziele<sup>20</sup> vermutlich effektiver (z. B. Ausweitung der Dienstleistungen für die Wissenschaftler hinsichtlich elektronischer Publikationsformen, eingebunden sind neben IT auch Publikationsdienste o. ä.).<sup>21</sup> Nachteil ist, dass der Anteil der Leistung einzelner Mitarbeiter nur schwer zu identifizieren ist.

Richtung der Ziele: Ziele können darauf ausgerichtet sein, einen positiv bewerteten Endzustand zu erreichen (sog. Annäherungsziele; z. B. Steigerung der Nutzerzahlen) oder einen negativ bewerteten Endzustand zu vermeiden (sog. Vermeidungsziele; z. B. Ausleihzahlen nicht weiter sinken zu lassen). Die positive Formulierung der Annäherungsziele wirkt allgemein förderlicher auf die Zielerreichung als die negative Formulierung der Vermeidungsziele.<sup>22</sup>

Inhalte der Ziele: Am Arbeitsplatz kann grundsätzlich zwischen individuellen, persönlichen Zielen (z. B. sich weiterentwickeln) und zwischen betrieblichen, sich aus der Arbeitsaufgabe ergebenden Zielsetzungen (z. B. Bücher korrekt und zügig katalogisieren) unterschieden werden.<sup>23</sup> Je nach Gegenstandsbereich, auf den sich Ziele beziehen, können die betrieblichen Ziele weiter ausdifferenziert werden.<sup>24</sup> Während Aufgabenziele (auch Sachziele oder Leistungsziele genannt) die Sach- und Fachinhalte des Arbeitsauftrages beschreiben, ein konkretes Zielergebnis festlegen und zur Überprüfung der Zielerreichung möglichst konkrete Indikatoren bzw. Kennzahlen (z. B. Ausleihstatistik als Messzahl) definiert werden sollten, dienen Personalentwicklungsziele (bzw. personenbezogene Ziele) der beruflichen sowie persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters (z. B. Verbesserung der Fachkenntnisse, Erwerb

---

<sup>19</sup> Vgl. Bandura & Schunk (1981); Poll (2004, S. 96).

<sup>20</sup> Watzka (2017, S. 314) empfiehlt eine Gruppengröße von fünf bis acht Mitarbeitern.

<sup>21</sup> Watzka (2017, S. 311).

<sup>22</sup> Zusammenfassend siehe Schüler & Brandstätter (2010, S. 57).

<sup>23</sup> Schüler & Brandstätter (2010, S. 39).

<sup>24</sup> Laufer (2011, S. 14); Vonhof (2006, S. 4).

sozialer Kompetenzen). Die Führungsmethode Management by objectives betrachtet betriebliche und persönliche Ziele als komplementär zueinander, da betriebliche Entwicklung mit dem angeborenen Streben nach Kompetenzausbau<sup>25</sup> verbunden wird und auf diese Weise beide Ziele erreicht werden.<sup>26</sup>

Für Bibliotheken, die eine starke Nutzer- und Dienstleistungsorientierung verfolgen, spielen zusätzlich zu den persönlichen und betrieblichen Zielen auch gesellschaftliche Ziele eine große Rolle (z. B. barrierefreie Arbeitsplätze).

Bewertungsmaßstab der Zielergebnisse: Während des Zielvereinbarungsprozesses werden Indikatoren und Kennzahlen<sup>27</sup> festgelegt, anhand derer die Zielerreichung objektiv beurteilt werden kann (sog. analytische Leistungsbeurteilung<sup>28</sup>). Vor diesem Hintergrund kann zwischen quantitativen (zahlenmäßig messbaren) und qualitativen (qualifizierbaren) Zielen unterschieden werden.<sup>29</sup> Letztere sind zwar schwierig objektivierbar, können allerdings dazu dienen, Arbeitsprozesse zu unterstützen oder Dienstleistungen zu verbessern.<sup>30</sup>

#### *Kriterien für eine effektive Zielformulierung*

Damit Zielvereinbarungen sinnvoll für die Bibliothek genutzt werden können, empfiehlt Doran (1981, S. 36) sich bei der Zielsetzung das Akronym *SMART* vor Augen zu halten. Folgende Merkmale sollten effektive Ziele aufweisen:

- specific: Bezug zu einem spezifischen Bereich, der optimiert werden soll;
- measurable: Quantifizierung oder zumindest Festsetzen eines Erfolgsindikators;
- assignable: Spezifizierung der bearbeitenden Person(en);

---

<sup>25</sup> Deci & Ryan (1985, z. B. S. 127); White (1959, S. 323).

<sup>26</sup> Weibler (2016, S. 409).

<sup>27</sup> Kennzahlen und Indikatoren werden oft synonym verwendet, bei genauerer Betrachtung unterscheiden sie sich allerdings hinsichtlich ihrer Bewertungsgrundlage. So spiegeln Kennzahlen quantitativ erfassbare Sachverhalte wider, während Indikatoren nur indirekt über ein übergeordnetes Konzept bestimmt werden können (Woll, 2011, S. 16).

<sup>28</sup> Büdenbender & Strutz (2011, S. 169).

<sup>29</sup> Hinrichs (2009, S. 50).

<sup>30</sup> Quantitativ messbare Ziele in der Bibliothek wären zum Beispiel die Digitalisierung eines bestimmten Bestandes (messbar über die Anzahl der digitalisierten Seiten), die Organisation einer Ausstellung (messbar über die Anzahl und den Wert der Exponate sowie die Anzahl der Besucher) oder die Revision des Präsenzbestandes (messbar über die Anzahl der laufenden Meter). Qualitativ messbare Ziele könnten sein, die Neugestaltung eines Bibliotheksbereiches (z. B. Einrichten eines Eltern-Kind-Raumes) oder die Erstellung öffentlichkeitswirksamer Materialien (z. B. Imagebroschüre, Imagefilm, Informationsflyer).



- realistic: Schaffung von Umgebungsbedingungen, die eine Zielerreichung ermöglichen;
- time-related: Festsetzen eines zeitlichen Rahmens bis zur Zielerreichung.

Dieser Richtschnur folgend sollten sich erfolgversprechende Ziele (z. B. Etablierung eines Verlages) auf einen bestimmten, optimierungsbedürftigen Bibliotheksbereich beziehen (z. B. Dienstleistungen für die Wissenschaft); einen (quantitativen) Indikator festsetzen, mit dessen Hilfe die Zielerreichung später überprüft werden kann (z. B. Anzahl der verlegten Publikationen); eine für die Bearbeitung verantwortliche Person festlegen (z. B. Mitarbeiter der Publikationsdienste); alle für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen bereitstellen (z. B. sachliche und finanzielle Mittel) und einen Zeitpunkt festsetzen, zu dem das Ziel erreicht sein soll (z. B. in einem Jahr).

Graumann, Semrau und Skrabek (2013) konnten in einer Studie an 83 Mitarbeitern aus fünf deutschen Unternehmen, die Zielvereinbarungen als Instrument der Mitarbeiterführung einsetzen, nachweisen, dass SMART-formulierte Ziele die Motivation und Arbeitsbereitschaft von Personen tatsächlich fördern. Einschränkend weisen die Autoren darauf hin, dass die Erfüllung der SMART-Kriterien aus Sicht der Mitarbeiter erfasst wurde und damit subjektiv ist. Sie schließen daraus, dass es nicht ausreicht, Ziele SMART zu formulieren, sondern dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Ziele so vermitteln müssten, dass diese auch entsprechend wahrgenommen würden.<sup>31</sup>

Neben dem Akronym SMART gibt es noch weitere Gedächtnisstützen, die die Merkmale wirksamer Ziele beschreiben. So fassen Becker und Hering (2014, S. 5) derartige Merkmale unter dem Akronym *SUPER* zusammen: (a) Stellenbezogenheit (erkennbarer Zusammenhang zwischen Ziel und Stellenbeschreibung); (b) Unternehmensstrategiebezogenheit (funktionaler Zusammenhang zu übergeordneten Zielen); (c) Periodenbezogenheit (festgesetzter Zeitraum bis zur Zielerreichung); (d) Ergebnisbezogenheit (festgelegtes Endergebnis der Zielvereinbarung) und (e) Resultate feststellbar (Kontrolle der Zielerreichung mittels definierter Maßstäbe). Niermeyer (2007, S. 46) nennt außerdem das Akronym *PURE*: (a) positively stated (posi-

---

<sup>31</sup> Graumann, Semrau & Skrabek (2013, S. 120).

tiv formuliert); (b) understood (verstanden); (c) relevant (relevant) und (d) ethical (moralisch); sowie das Akronym *CLEAR*: (a) challenging (herausfordernd); (b) legal (legal); (c) environmental sound (umweltverträglich); (d) agreed (akzeptiert) und (e) recorded (protokolliert) als Hilfestellung bei der Formulierung von Zielen.

### *Zielvereinbarungsgespräche*

Die konkrete Zielformulierung erfolgt zumeist in einem Mitarbeitergespräch, in dem Führungskraft<sup>32</sup> und Mitarbeiter die Ist-Situation klären, ihre Vorstellungen über den End-Zustand austauschen, Vereinbarungen über konkrete Ziele treffen, Indikatoren<sup>33</sup> zur Erfolgsmessung festlegen, Prioritäten setzen und mögliche Boni bei der Zielerreichung besprechen. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und vorhandenen Ressourcen werden meist konkrete Maßnahmen in Form von distalen Zwischenzielen mit einem zeitlich gesetzten Rahmen der Zielerreichung in einem Aktionsplan festgehalten.<sup>34</sup> Auf diese Weise erhält der Mitarbeiter wichtige Orientierung, was zu welchem Zeitpunkt von ihm erwartet wird. Wichtig ist, dass die vereinbarten Ziele die Vorstellungen beider Parteien reflektieren und sie sich in die übergeordnete, strategische Ausrichtung der Bibliothek und der Universität integrieren lassen. Auch über ein eventuelles Nicht-Erreichen der Ziele und die daraus folgenden Konsequenzen für die Bibliothek, die Abteilung und den Mitarbeiter muss gesprochen werden. Die Dokumentation des Gesprächs wird für die beteiligten Personen protokolliert.

---

<sup>32</sup> In großen Bibliotheken mit möglicherweise mehreren hundert Mitarbeitern, kann die Direktion die strategischen Ziele mit den einzelnen Abteilungs-, Team- oder Bereichsleitern besprechen, die die Umsetzung und die operativen Ziele wiederum mit ihren Mitarbeitern vereinbaren. Vor diesem Hintergrund ist mit „Führungskraft“ nicht immer zwangsläufig die oberste Leitung einer Bibliothek gemeint; auch Abteilungs-, Bereichs- oder Teamleiter sind hiermit angesprochen.

<sup>33</sup> In Anlehnung an die internationalen Richtlinien zur Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken (vgl. Poll & te Boekhorst, 1998) bespricht Poll (2004, S. 100–101) Leistungsindikatoren zur Kontrolle des Leistungsniveaus ganzer Bibliotheken. Nichtsdestotrotz können die Ausführungen von der institutionellen Ebene auch auf die individuelle Mitarbeiterebene heruntergebrochen und angewendet werden. So definiert sie Leistungsindikatoren als „numerischer, symbolischer oder verbaler Ausdruck, der verwendet wird, um die Leistung [einer Bibliothek] zu beschreiben“ (S. 101). Folgenden Kriterien sollten diese Indikatoren dabei entsprechen: (a) Aussagekraft (d. h. Informationen liefern über Erfolge und Probleme, außerdem Grundlage von Entscheidungen bieten); (b) Zuverlässigkeit (d. h. bei Wiederholung vergleichbare Ergebnisse liefern); (c) Gültigkeit (d. h. messen und bewerten, was der Indikator messen und bewerten soll); (d) Angemessenheit (d. h. der Indikator und seine Maßstäbe sollen dem eingesetzten Zweck entsprechen); (e) Praktikabilität (d. h. mit vertretbarem Aufwand an Arbeitszeit und Kosten anwendbar sein) und (f) Vergleichbarkeit (d. h. Vergleiche zwischen Mitarbeitern ermöglichen, wenn die Rahmenbedingungen identisch sind).

<sup>34</sup> Vgl. Beispiel der Pennsylvania State University libraries, die ein Re-Klassifizierungsprojekt mittels Management by objectives durchgeführt haben (Johnson, 1973).

Mitarbeitergespräche sind ein aufwendiges „zentrales Instrument der partizipativen Führungsarbeit“.<sup>35</sup> Sie setzen Kommunikationskompetenz und Einfühlungsvermögen voraus und stellen an die Führungskraft hohe Anforderungen. Dazu gehören<sup>36</sup>: (a) präzise Klärung gegenseitiger Erwartungen; (b) Verhandlungen über adäquate Leistungsbeiträge; (c) gegebenenfalls Überbrückung von Interessengegensätzen; (d) Unterstützung und Beratung bei auftretenden Problemen; (e) gemeinsame, zielführende Arbeit an Problemlösungen und (f) konstruktive (und ehrliche) Rückmeldungen.

Konkret fordert Watzka (2017, S. 162) eine authentische, partnerschaftliche, sachorientierte, empathische, motivierende, unterstützende und im Sinne der Organisation fordernde Gesprächsführung durch die Führungskraft. Dann ermöglichen derartige Gespräche eine gleichberechtigte Kommunikation über alle Aspekte der (Zusammen-)Arbeit, Transparenz und Orientierung in der Arbeitssituation sowie Offenheit und Vertrauen für die weitere Zusammenarbeit.<sup>37</sup> Zur Vorbereitung und Durchführung derartiger Gespräche existieren zahlreiche Checklisten.<sup>38</sup> Zudem sind Fortbildungen in Kommunikations- und Gesprächstechniken für die Führungskräfte vorteilhaft.

Wie Huesmann (2003) an einer Studie mit 101 Bibliothekaren zeigt, weisen wissenschaftliche Bibliotheken scheinbar einige Schwächen in der allgemeinen formalen Kommunikation auf. Diese Schwächen beziehen sich auf einen mangelhaften Informationsfluss zwischen den jeweiligen Hierarchieebenen und fehlende Offenheit. Die Erschließung des Mitarbeiterpotentials wurde von den Probanden als defizitär beschrieben; als wünschenswert nannten sie: (a) Möglichkeit zum gemeinsamen Austausch; (b) Zeit und Anerkennung für persönliche Gespräche und (c) Einbeziehen bei Entscheidungen.<sup>39</sup>

Laufer (2011, S. 64) empfiehlt, die Arbeitnehmervertretung bei der Einführung von Zielvereinbarungen rechtzeitig zu informieren und einzubeziehen. Dies ist

---

<sup>35</sup> Gutschelhofer (2004, S. 1227).

<sup>36</sup> Watzka (2017, S. 162).

<sup>37</sup> Hinrichs (2009, S. 15).

<sup>38</sup> Z. B. Watzka (2017, S. 163–166); Stöwe & Beenen (2013).

<sup>39</sup> Huesmann (2003, S. 233).

vor allem vor dem Hintergrund möglicher Beförderungen oder Bonuszahlungen bei der Zielerreichung wichtig.<sup>40</sup>

#### **2.4 Phase der Realisierung: Einflussfaktoren erfolgreicher Zielumsetzung**

Nachdem ein oder mehrere Ziel(e)<sup>41</sup> im Zielvereinbarungsgespräch festgelegt worden sind, beginnt der Mitarbeiter mit der Umsetzung der im Aktionsplan schriftlich fixierten ersten Maßnahmen. Dieser Prozess bis zur erfolgreichen Zielerreichung wird von variablen Faktoren ebenso wie von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen des Mitarbeiters beeinflusst.

##### *Variable Einflussfaktoren*

Ob der verantwortliche Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreicht, hängt in Anlehnung an die Zieltheorie,<sup>42</sup> von verschiedenen Faktoren ab:

- Qualifikation;
- Selbstwirksamkeitserwartungen;
- Zielbindung;
- Rückmeldung;
- Komplexität der Aufgabe und
- Rahmenbedingungen.

Einige dieser Faktoren können von der Bibliotheksleitung zielführend (mit)gestaltet werden, z. B. indem dem Mitarbeiter Fortbildungen zur Steigerung der *Qualifikation* ermöglicht werden, regelmäßige *rückmeldende Meilenstein-Gespräche* stattfinden und die notwendigen (finanziellen oder Sach-)Mittel bereitgestellt werden. Andere Faktoren,

---

<sup>40</sup> Im öffentlichen Dienst gelten die entsprechenden Personalvertretungsgesetze der Länder. So greift beispielsweise für Bayern das Bayerische Personalvertretungsgesetz (BayPVG), der Dritte Abschnitt, Angelegenheiten, in denen der Personalrat zu beteiligen ist, Artikel 75, Absatz 4, Satz 4: Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, ferner mitzubestimmen über Fragen der Lohngestaltung innerhalb der Dienststelle, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und deren Änderung sowie die Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.

<sup>41</sup> Hinrichs (2009, S. 56) hält eine Anzahl von drei bis fünf Zielvereinbarungen, die möglichst nach ihrer Priorität geordnet werden sollten, für realistisch.

<sup>42</sup> Locke & Latham (1990, z. B. S. 206ff.).

wie die Selbstwirksamkeitserwartungen und die Zielbindung, werden dadurch indirekt (mit)beeinflusst.

*Selbstwirksamkeitserwartungen*, definiert als „die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenz bewältigen zu können“,<sup>43</sup> wirken positiv auf die Selbstregulation, die sich durch den Einsatz von zur Zielerreichung hilfreichen Strategien bemerkbar macht. Grundsätzlich kann zwischen (a) allgemeinen und (b) speziellen, aufgabenspezifischen Strategien während der Aufgabenbearbeitung unterschieden werden.<sup>44</sup> Zu den allgemeinen Strategien zählen die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf für die Durchführung der zielgerichteten Handlungen relevante Informationen, der Einsatz von Anstrengung und eine gesteigerte Persistenz bei der Zielverfolgung. Die speziellen, aufgabenspezifischen Strategien erwachsen aus Routinetätigkeiten, für deren Umsetzung jeder Mitarbeiter einen eigenen Workflow entwickelt hat.

Die *Zielbindung* (Commitment) beschreibt „das Ausmaß, in dem sich eine Person ihrem Ziel verpflichtet fühlt“.<sup>45</sup> Hierauf kann die Führungskraft über die vereinbarte Zielschwierigkeit und die Zielspezifität vorteilhaft Einfluss nehmen.

Spezifisch formulierte Ziele tragen eher zur Zielerreichung bei als vage oder global formulierte Ziele, da der Mitarbeiter aus der Zielformulierung bereits erste Handlungsanleitungen ableiten und seine Aktivitäten besser planen kann. In einer Studie an 111 Probanden des öffentlichen Dienstes (zwei Städte, die Zielvereinbarungen eingeführt haben) zeigte Reemts (2015), dass die *Zielspezifität* einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung, die Selbstwirksamkeit und die Zielbindung hat.

Die *Schwierigkeit des Zieles* sollte der Fähigkeit des bearbeitenden Mitarbeiters entsprechen. Ist das Ziel zu leicht gewählt, entsteht Langeweile; ist das Ziel zu schwer gewählt, ist der Mitarbeiter überfordert. Beides ist der Zielbindung abträglich. Stattdessen sollte das Ziel optimal herausfordernd sein, so dass der Mitarbeiter es mit seinen Ressourcen und seinem Einsatz erreichen kann. Dass der Mitarbeiter an der Zielsetzung beteiligt wird, ist deshalb so wichtig, da der Grad, wann eine Tätigkeit als leicht, schwer oder herausfordernd wahrgenommen wird, von der individuellen Fähigkeitsselbstwahrnehmung abhängt (und nur der Mitarbeiter deshalb den optimalen

---

<sup>43</sup> Schwarzer & Jerusalem (2002, S. 35).

<sup>44</sup> Schüler & Brandstätter (2010, S. 45).

<sup>45</sup> Schüler & Brandstätter (2010, S. 65).

Schwierigkeitsgrad bestimmen kann). Goerg und Kube (2012) wiesen nach, dass Probanden, die im Zuge einer Restrukturierungsmaßnahme Bücher in einer Bibliothek ausheben sollten, mehr Bücher fanden, wenn sie die Zielschwierigkeit zuvor selbst festlegten (im Vergleich zu fremdgesetzten Zielschwierigkeiten). So haben die Probanden in den experimentellen Bedingungen, in denen sie ihr Ziel, wie viele Bücher sie in drei Stunden ausheben würden, selbst setzten, absolut die meisten Bücher ausgehoben. Zusätzlich zur eigenen Zielsetzung wirkte sich ein monetärer Bonus positiv auf die Menge an ausgehobenen Büchern aus. Die Kombination aus selbst gesteckten Zielen und finanziellen Anreizen steigerte die Leistung also ganz besonders. Somit können angemessene materielle oder immaterielle Anreize (z. B. Bonuszahlungen) der Zielbindung und damit der Zielerreichung förderlich sein („Lokomotion“<sup>46</sup>).<sup>47</sup> Zwar ist der positive Effekt finanzieller individueller und gruppenbasierter Anreize auf die Leistung empirisch belegt,<sup>48</sup> bei einer gehäuften Anwendung von derartigen Belohnungssystemen besteht allerdings die Gefahr, dass Mitarbeiter sich zu stark auf diejenigen Ziele konzentrieren, die mit solchen externen Reizen attraktiv gemacht werden, und dafür andere (wichtige) Aufgaben vernachlässigen. Für intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die ihrer Tätigkeit gerne nachgehen und sich mit der Zielvereinbarung identifizieren, wirken externe Anreize gar nachteilig (vgl. Korrumpierungseffekt bzw. overjustification-effect<sup>49</sup>), da Mitarbeiter sich plötzlich als „Reiz-Reaktions-Automat, als Marionette, als Erfüllungsgehilfe fremder Absichten“<sup>50</sup> fühlen.

Wie die sog. Pay-for-performance-Methode wirkt, hängt folglich von der Interpretation der Belohnung ab. Nimmt der Mitarbeiter sie als Fremdsteuerung des eigenen Verhaltens und als mangelnde Selbstbestimmung wahr, sinkt die intrinsische Motivation und damit möglicherweise auch die Leistung; bemisst der Mitarbeiter ihr aber einen hohen positiven Wert und nimmt er sie stattdessen als Wertschätzung

---

<sup>46</sup> Wunderer (2011, S. 321).

<sup>47</sup> Hall-Ellis (2014) nennt fünf Schritte, um ein bedarfsgerechtes Belohnungssystem in einer Bibliothek einzuführen: (a) kollaborative Zusammenarbeit mit Managern, Mitarbeitern und Stakeholdern zur Einrichtung eines Belohnungssystems; (b) Schaffung einer klaren Verbindung zwischen Leistung und Belohnung; (c) Erfragung und Anerkennung der Mitarbeitermeinung; (d) zum Ausdruck bringen der Anerkennung, z. B. durch Prämierungen (Mitarbeiter des Monats), gemeinsame Essen und (e) Implementierung des Belohnungssystems.

<sup>48</sup> Siehe z. B. Metaanalyse von Garbers & Konradt (2014).

<sup>49</sup> Lepper, Greene & Nisbett (1973, S. 130).

<sup>50</sup> Sprenger (2014, S. 11).

wahr, steigt die Motivation und vermutlich die Leistung.<sup>51</sup> Leistungsorientierte Vergütungssysteme müssen gerecht, nachvollziehbar und angemessen sein, damit sie ihre positive Wirkung entfalten<sup>52</sup>.

### *Stabile Einflussfaktoren*

Konsequentes Zielstreben ist nicht nur von äußeren Faktoren abhängig. Einigen Mitarbeitern kommt das Instrument Management by objectives entgegen, während andere Schwierigkeiten mit einer solchen Führungsmethode haben. Determiniert wird dieser unterschiedliche Umgang von verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen.<sup>53</sup>

In Anlehnung an das weltweit akzeptierte Persönlichkeitsmodell *Big Five*<sup>54</sup> nennt Watzka (2017, S. 185–209) die für Zielvereinbarungsprozesse potentiell relevanten Persönlichkeitsmerkmale *Big Six*. Hierbei handelt es sich um

- internale Kontrollüberzeugungen;
- ausgeprägtes Leistungsmotiv;
- starke Handlungsorientierung;
- geringe Prokrastinationstendenz;
- hohe Selbststeuerungsfähigkeit und
- starkes Autonomiestreben.

*Internale Kontrollüberzeugungen* führen im Gegensatz zu externalen Überzeugungen dazu, dass der Arbeitnehmer glaubt, die erfolgreiche Erledigung einer Aufgabe liege in seinem eigenen Einfluss. Diese zumeist dispositionale Überzeugung basiert auf Attributionsmustern, die Personen zur Erklärung von leistungsbezogenem Verhalten

---

<sup>51</sup> Gebert & von Rosenstiel (2002, S. 233–238).

<sup>52</sup> Obgleich – wie im weiteren Verlauf der Ausführungen noch dargestellt wird – die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine Zahlung von Boni im öffentlichen Dienst durchaus gegeben sind, werden diese in wissenschaftlichen Bibliotheken kaum eingesetzt.

<sup>53</sup> Ob eine Führungskraft, die die Bibliothek mit Zielvereinbarungen leitet, ihre Mitarbeiter explizit danach auswählt, ob ihnen ein solcher Führungsstil entgegenkommt (z. B. mittels Persönlichkeitstest im Vorstellungsgespräch), muss jede für sich entscheiden.

<sup>54</sup> Bei der Big Five Theorie der Persönlichkeitsstruktur (auch: Theorie der fünf wesentlichsten Persönlichkeitsfaktoren; Fünf-Faktoren-Modell) handelt es sich um eine Taxonomie fünf grundlegender Persönlichkeitsdimensionen. Die Theorie nimmt an, dass jeder Mensch mittels der folgenden fünf Hauptdimensionen beschrieben werden kann: (a) Extraversion; (b) Verträglichkeit; (c) Gewissenhaftigkeit; (d) Neurotizismus bzw. emotionale Stabilität und (e) Offenheit für neue Erfahrungen / Intellektualität (Weinert, 1998, S. 114–115).

anwenden.<sup>55</sup> Attribution (oder Ursachenzuschreibung) bezeichnet den „Prozess der Zuschreibung von Ursachen für ein Ereignis, der zu einer subjektiven Erklärung führt“.<sup>56</sup> In seinem Klassifikationsschema wahrgenommener Determinanten zur Erklärung von Leistungshandlungen postuliert Weiner (1974, S. 52) vier Ursachen zur Erklärung von Handlungsergebnissen, die auf den beiden Dimensionen „Stabilität“ und „Kontrolle“ angeordnet werden können. Während die eigene Fähigkeit als stabiler und internal verankerter Faktor zur Erklärung eines Ergebnisses herangezogen werden kann, ist Anstrengungseinsatz ein variabler, internaler Faktor. Als externe Faktoren können die Schwierigkeit der zu meisternden Aufgabe (stabiler Faktor<sup>57</sup>) und Glück oder Zufall (als variabler Faktor) zur Kausalattribution herangezogen werden. Attribuieren Mitarbeiter ihre erreichten Ergebnisse auf internale Ursachen, glauben sie auch künftig gute Ergebnisse zu erzielen; sie verfügen über eine internale Kontrollüberzeugung.

Da ein Ziel erreichen zu wollen durchaus mit einer Leistungssituation gleichgesetzt werden kann, arbeiten Personen mit einem ausgeprägten *Leistungsmotiv* engagierter und persistenter an der Zielerreichung als Personen mit weniger stark ausgeprägtem Leistungsmotiv. Leistungsmotiv wird dabei definiert als „Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in allen jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann“.<sup>58</sup> Es kann abgegrenzt werden vom Machtmotiv (Streben nach Dominanz) und dem Affiliationsmotiv (Bedürfnis nach sozialem Anschluss).<sup>59</sup>

Ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal, das sich positiv auf die Zielerreichung auswirkt ist die *Handlungsorientierung* (im Gegensatz zur Lageorientierung). Die beiden Konstrukte sind eingeführt worden, um individuelle Unterschiede in der Affektkontrolle zu untersuchen.<sup>60</sup> Handlungsorientierte Personen sind in der Lage, handlungsblockierende Emotionen schneller zu verarbeiten. Dadurch arbeiten sie nach Prob-

---

<sup>55</sup> Möller (2001, S. 36).

<sup>56</sup> Bierhoff & Hemer (2002, S. 22).

<sup>57</sup> In Abgrenzung zur variablen Aufgabenschwierigkeit, die vom Mitarbeiter mitbestimmt wird.

<sup>58</sup> Heckhausen (1965, S. 604).

<sup>59</sup> Atkinson (1957, S. 360).

<sup>60</sup> Kuhl (1981, S. 168).



lemen wieder schneller konzentriert an einer Tätigkeit weiter bzw. finden nach Misserfolg Handlungsalternativen, um das Ziel dennoch zu erreichen.

Um den aufgestellten Aktionsplan mit zeitlichen Angaben zur Zielerreichung nicht zu gefährden, ist es von Vorteil, wenn Mitarbeiter eine geringe *Prokrastinations-tendenz* haben, d. h. Arbeiten aufgrund mangelnder sachorientierter Planung nicht aufschieben, sondern unverzüglich mit der Umsetzung beginnen.<sup>61</sup>

Allgemein benötigen Mitarbeiter bei der Methode des Management by objectives eine hohe *Selbststeuerungsfähigkeit*, d. h. sie müssen die ihnen gewährten Freiräume hinsichtlich des Mitteleinsatzes (und in begrenztem Maße auch der Zeitplanung) effizient und effektiv nutzen. Hierzu zählt beispielsweise auch, dass sie in der Lage sind, die Teilziele in Teilhandlungen aufzugliedern, den Zeitaufwand zutreffend einzuschätzen und sich über längere Zeiträume selbst zu motivieren.<sup>62</sup>

Die kooperative Zielsetzung kommt dem *Bedürfnis nach selbstbestimmtem Handeln* entgegen, was sich zuträglich auf die Motivation und die Leistung auswirkt.<sup>63</sup>

## 2.5 Phase der Kontrolle: Meilensteingespräche und Beurteilungsgespräch

Wesentliche Aufgabe der Führungskraft bei dieser Managementmethode ist die regelmäßige Zielüberprüfung anhand eines Soll- / Ist-Vergleichs (basierend auf dem formulierten Aktionsplan und dem Protokoll des Mitarbeitergesprächs), gegebenenfalls eine Zielanpassung<sup>64</sup> und die qualifizierte, konstruktive Rückmeldung an den Mitarbeiter in sog. Meilensteingesprächen sowie die abschließende Bewertung der Mitarbeiterleistung nach Zielerreichung im Beurteilungsgespräch.

*Meilensteingespräche*, auch Zwischengespräche genannt, finden meist unterjährig statt. Sie dienen dazu, die Führungskraft über den aktuellen Stand des Zielrealisierungsprozesses zu informieren und gegebenenfalls Probleme bei der Umsetzung anzusprechen bzw. Abweichungen in der Zielrealisierung zu erkennen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen, sich auf konkrete Hilfestellung zu verständigen oder Zielkorrekturen vorzunehmen.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Fydrich (2009).

<sup>62</sup> Watzka (2017, S. 207).

<sup>63</sup> Deci & Ryan (1985, S. 30); Reemts (2015, S. 175); Watzka (2017, S. 52).

<sup>64</sup> Wunderer (2011, S. 231).

<sup>65</sup> Hinrichs (2009, S. 133).

Das *Beurteilungsgespräch* dient dazu, dass Mitarbeiter und Führungskraft den gesamten Prozess von der Zielvereinbarung bis zur Zielerreichung reflektieren und den erreichten Endzustand mit dem zuvor angestrebten Ziel vergleichen. Aufgrund dieser Bewertung beurteilt die Führungskraft schließlich die Leistung des Mitarbeiters. Die Leistungsbeurteilung erfolgt auf Grundlage der zuvor gemeinsam festgesetzten Indikatoren und Kennzahlen. Heckhausen (1974) zufolge handelt es sich hierbei um eine Beurteilung anhand einer sachlichen oder kriterialen Bezugsnorm, bei der die Leistung sich danach bemisst, ob zuvor festgelegte Anforderungen erfüllt worden sind oder nicht. Würde die Leistung an „fixierten Gütegraden bemessen, die von dafür zuständigen Instanzen [also der Führungskraft alleine] gesetzt worden sind“ (S. 51), würde es sich um eine fremdgesetzte Bezugsnorm handeln. Die Führungskraft sollte sich bewusst sein, dass noch weitere Vergleichsmöglichkeiten bestehen, die ebenfalls Aufschluss über die Leistung und die Leistungsentwicklung eines Mitarbeiters geben. So kann weiterhin die soziale Bezugsnorm (Vergleich der Leistung mit der Leistung anderer Mitarbeiter der Referenzgruppe, z. B. gleiche Gehaltsstufe; interindividueller Leistungsvergleich) oder die individuelle Bezugsnorm (Vergleich der Leistung des Mitarbeiters mit vorherigen Leistungen; intraindividueller Leistungsvergleich im zeitlichen Verlauf) zur Beurteilung der Mitarbeiterleistung herangezogen werden.

Laufer (2011, S. 25) unterscheidet bei der Leistungsbeurteilung zwischen den beiden Leistungskriterien (a) Leistungsergebnisse und (b) Leistungsverhalten. Zu den Leistungsergebnissen gehören Leistungsmenge, Leistungsgüte, Termintreue und Vorschriftsmäßigkeit, während unter Leistungsverhalten auch die Leistungsbereitschaft, Selbständigkeit, Flexibilität, Ausdauer und das Sozialverhalten subsummiert werden. Die Führungskraft muss sich dabei bewusst sein, dass derartige Leistungsbeurteilungen niemals objektiv und absolut richtig sein können, da sie immer auch durch subjektive Wertvorstellungen und Gefühle gefärbt werden.<sup>66</sup>

Wurde ein Ziel nicht erreicht, wird gemeinsam mit dem Mitarbeiter eruiert, auf welche Gründe die Zielverfehlung zurückgeht und ob Rahmenbedingungen ge-

---

<sup>66</sup> Laufer (2011, S. 26).

gebenenfalls verändert werden müssen. Dem Mitarbeiter soll die Gelegenheit gegeben werden, seine Sicht mitzuteilen.<sup>67</sup>

## 2.6 Zielablösung

Verschiedene Umstände können es erforderlich machen, von einem Ziel abzurücken. Identifiziert die Führungskraft derartige Umstände, sollte sie unverzüglich das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen und das weitere Vorgehen besprechen. Problematisch ist, wenn trotz offensichtlich nicht überwindbarer Schwierigkeiten bei der Zielumsetzung oder einem zu erwartenden Aufwand (Kosten), der in keinerlei Relation mehr zum Nutzen steht, weiterhin am Ziel festgehalten wird.

Zielverfehlung: Wird in einem Meilensteingespräch deutlich, dass die Zielverfolgung trotz verschiedentlicher Bemühungen nicht zum gewünschten Ergebnis führt, kann eine Zielablösung diskutiert werden. Nach Klinger (1975, S. 8–11) erfolgt der Zielbindungs-Zielablösungs-Prozess in fünf Phasen:

- Kräftigung („invigoration“; der Mitarbeiter reagiert auf erste Hindernisse frustriert und antwortet mit gesteigerter Anstrengung);
- Aggression („aggression“; Frustration wandelt sich in Aggression; der Mitarbeiter verliert seine Kreativität und handelt unzulänglich);
- Beginn der Depression („downswing into depression“; bei andauernder Frustration gibt der Mitarbeiter auf; das Scheitern und die daraus folgende Enttäuschung beeinträchtigen das Wohlbefinden);
- Depression („depression“; Aktivitäten zur Zielerreichung werden reduziert oder eingestellt; es stellt sich Hilflosigkeit und Hoffnungslosigkeit ein) und
- Erholung („recovery“; der Mitarbeiter hat sich von der Zielbindung gelöst).

Innere Kündigung des Mitarbeiters: Nicht unerwähnt bleiben soll an dieser Stelle auch die innere Kündigung des Mitarbeiters als Möglichkeit der Zielablösung. Von innerer Kündigung wird immer dann gesprochen, wenn der Mitarbeiter sich kognitiv, emotional und behavioral von der Arbeit distanziert und kein Engagement mehr zeigt.<sup>68</sup> Dem kann durch interne Kommunikation, eine Verbesserung der Arbeitsbe-

---

<sup>67</sup> Müller & Brenner (2006, S. 52).

<sup>68</sup> Scheibner & Hapkemeyer (2013, S. 463).

dingungen, Gesundheitsmanagement o. ä. entgegengewirkt werden. Denn Zielverfehlungen oder Zielablösungen bieten immer auch einen Anlass die organisationale Struktur und das eigene Handeln als Führungskraft zu hinterfragen.

### **3. Wissenschaftliche Bibliotheken im Wandel**

In den letzten Jahren haben sich das Bibliothekswesen im Allgemeinen und die Anforderungen an wissenschaftliche Bibliotheken im Speziellen in hohem Maße verändert. Zwar gibt es weiterhin einige wesentliche Unterschiede zu wirtschaftlich agierenden Unternehmen, nichtsdestotrotz sehen sich wissenschaftliche Bibliotheken neuen Herausforderungen gegenüber, die von den Bibliotheksleitungen verschiedenste Managementkompetenzen erfordern.

#### **3.1 Merkmale wissenschaftlicher Bibliotheken**

Wissenschaftliche Bibliotheken sind keine selbständigen Organisationen, sondern gehören in vielen Fällen Trägereinrichtungen, wie beispielsweise Universitäten, Hochschulen oder anderen wissenschaftlichen oder forschenden Einrichtungen, an.<sup>69</sup> Diese institutionelle Anbindung geht nicht nur mit einer eingeschränkten Entscheidungsfreiheit der Bibliotheksleitung einher; die Verknüpfung mit einer behördlichen Verwaltung führt gleichzeitig dazu, dass die Einrichtungen von der öffentlichen Hand und damit von Steuergeldern (teil)finanziert sind. Diese Mittelzuweisung mündet in einer charakteristischen Nutzerorientierung (im Gegensatz zur Ertragsorientierung) mit einem hohen Dienstleistungsverständnis und einer ausgeprägten Serviceorientierung von Seiten des Bibliothekspersonals.<sup>70</sup>

#### **3.2 Herausforderungen wissenschaftlicher Bibliotheken**

Die enormen Sparmaßnahmen im öffentlichen Verwaltungssektor der letzten Jahre haben auch auf dem Bildungssektor und im Bibliothekswesen zu finanziellen Einschnitten geführt und sicher auch dazu beigetragen, dass Bibliotheken zunehmend

---

<sup>69</sup> Kreische (2015, S. 660).

Weiterhin gibt es Bibliotheken, die vom Bund (z. B. Deutsche Nationalbibliothek, Bibliothek des Deutschen Bundestages), den Ländern (z. B. Landes- und Regionalbibliotheken), Stiftungen (z. B. Staatsbibliothek zu Berlin, Herzogin Anna Amalia Bibliothek), privatrechtlichen Körperschaften (z. B. Firmenbibliotheken) oder der Kirche getragen werden.

<sup>70</sup> Poll (2004, S. 111).

um qualifiziertes Personal und Drittmittel konkurrieren.<sup>71</sup> Bei einer leistungsbezogenen Mittelvergabe befinden sie sich in einem intra- und inter-institutionellen Wettbewerb.<sup>72</sup> Gleichzeitig wird mehr Transparenz bei der Verwendung der bereitgestellten Mittel gefordert, was oftmals zu einem bürokratischen Akt der Berichtspflicht der erbrachten Leistungen und einer Evaluierung der Effekte führt.<sup>73</sup>

Unterdessen haben sich – bedingt durch eine wachsende Technisierung des Bibliothekswesens – neue Formen der Literatur- und Informationsangebote durchgesetzt (z. B. Anstieg der elektronischen Medien, open access, Forschungsdaten), die von Seiten der Nutzer mit steigenden Ansprüchen an die bibliothekarischen Dienstleistungen einhergehen (z. B. Beratung zu Datenbanken oder Publikationsmöglichkeiten) und eine höhere Effizienz bibliothekarischer Leistungen fordert.<sup>74</sup>

### 3.3 Notwendigkeit des Bibliotheksmanagements

Diese einschneidenden Veränderungen bei den bibliothekarischen Aufgaben im Zusammenspiel mit anderen gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre (z. B. Zeitmangel wegen wachsender Führungsbereiche)<sup>75</sup> erfordern von Bibliotheksleitungen ein neues Verständnis von „Führung“, die immer stärker auch mit Managementaufgaben in sich wandelnden Informationseinrichtungen einhergeht.<sup>76</sup> Umstätter (2011, S. 21) zufolge umfasst Bibliotheksmanagement „alle Handlungen (Operationen), die zur Leitung und Organisation der bibliotheksspezifischen Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse zielgruppenorientiert erforderlich sind, einschließlich der Fragen des Gebäudes, seiner Einrichtung und Ausstattung sowie der Fragen zur Personalführung und der Bibliothekszusammenarbeit“.

Um den genannten Herausforderungen wissenschaftlicher Bibliotheken effizient und effektiv begegnen zu können, bedarf es eines ganzheitlichen Managementansatzes, der die inhaltliche Ausrichtung der Bibliothek und die Bedürfnisse der Nutzer ebenso in den Blick nimmt wie die Bedürfnisse des Bibliothekspersonals. Konkret fordert

---

<sup>71</sup> Simon (2006, S. 50–51).

<sup>72</sup> Kehm & Lanzendorf (2005, S. 49).

<sup>73</sup> Poll (2004, S. 93); vgl. Tappenbeck (2017).

<sup>74</sup> Siehe hierzu ausführlich Huesmann (2003, S. 61–66); Paul (2000, S. 42); Sander (2006).

<sup>75</sup> Zusammenfassend siehe Laufer (2011, S. 46).

<sup>76</sup> Vgl. Bartlakowski, Bilo, Brandtner, Poth, Untiedt & Vonhof (2016).

Paul (2000, S. 50) Reformen in der betrieblichen Organisation, die unter anderem in einer Neugestaltung der Arbeitsorganisation auf struktureller Ebene mit zunehmender Dezentralisation der Verantwortlichkeiten münden sollen. Das bewährte Führungswerkzeug Management by objectives könnte diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen.

### **3.4 Bewertung von Management by objectives in wissenschaftlichen Bibliotheken**

Inwieweit Management by objectives für die Anwendung in wissenschaftlichen Bibliotheken geeignet ist und welche Vor- und Nachteile es bietet, soll im Folgenden diskutiert werden.

#### *Organisatorische Rahmenbedingungen*

Bibliotheken haben in der Regel eine hohe Formalisierung mit einer klaren und strukturierten (teilweise selbstregulierenden) Aufbauorganisation, die dem Einsatz von Management by objectives entgegenkommt.<sup>77</sup> Da der Mitarbeiterstab in wissenschaftlichen Bibliotheken zu einem großen Teil aus qualifiziertem Personal besteht, kann davon ausgegangen werden, dass eigene Ideen bei der Zielformulierung eingebracht werden und dass die notwendigen Selbstregulationsfähigkeiten zur selbständigen Zielerreichung vorhanden sind, so dass die Führungskraft nur wenig in den Prozess der Zielrealisierung eingreifen muss.

#### *Gesetzliche Rahmenbedingungen*

Im öffentlichen Dienst und speziell für Universitäten gibt es gesetzliche Rahmenbedingungen, die die Anwendung von Management by objectives mit dem Ziel einer leistungsbezogenen Mittelvergabe durch den Staat unterstützen. So sieht das Bayerische Hochschulgesetz in Artikel 15 explizit Zielvereinbarungen zwischen dem Staatsministerium und den Hochschulen vor (Absatz 1)<sup>78</sup>; gleichzeitig fordert es die

---

<sup>77</sup> Nickel (2007, S. 88); Hall-Ellis (2014, S. 67).

<sup>78</sup> Artikel 15 BayHSchG, Zielvereinbarungen, Absatz 1: Das Staatsministerium schließt mit den Hochschulen Zielvereinbarungen, deren Gegenstand insbesondere die mehrjährige Entwicklung und Profilbildung der Hochschule unter Berücksichtigung der übergreifenden Interessen des Landes sein sollen; Art. 40 BayHO bleibt unberührt. In der Zielvereinbarung werden insbesondere messbare und überprüfbare Ziele, das Verfahren zur Feststellung des Standes der Umsetzung der Zielvereinbarung

Hochschulleitung auf im Rahmen ihrer Zuständigkeit Zielvereinbarungspläne mit den Fakultäten und zentralen Einrichtungen (also auch der Bibliothek) abzuschließen (Absatz 2)<sup>79</sup>.

In einer Studie aus dem Jahre 2012 haben In der Smitten und Jaeger festgestellt, dass Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Land und Hochschule zum damaligen Zeitpunkt in 15 von 16 Landeshochschulgesetzen eine Rolle spielten; in acht Ländern<sup>80</sup> fanden sich Festlegungen zum Einsatz hochschulinterner Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und dezentralen Einheiten.<sup>81</sup> Seit dem Zeitpunkt der Untersuchung im Jahre 2012 wurden einige Hochschulgesetze geändert. So hat beispielsweise Hamburg zwischenzeitlich ebenfalls interne Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten eingeführt.<sup>82</sup> Hat sich die Führungskultur der Zielvereinbarungen in der Universität und zwischen der Universität und der Bibliothek etabliert, ist ein Herunterbrechen der Ziele auf die einzelnen Abteilungen einer Bibliothek sinnvoll und zweckmäßig.

Auch die leistungs- und / oder erfolgsorientierte Bezahlung von Mitarbeitern, die im Falle von Zielvereinbarungen oftmals als Anreiz geboten wird, ist gesetzlich verankert. Für den öffentlichen Dienst ist sie in §18 TVöD<sup>83</sup> geregelt und kann auf der Grundlage einer Zielvereinbarung zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie gewährt werden.

---

und die Folgen bei Nichterreichen von vereinbarten Zielen festgelegt. Der Inhalt der Zielvereinbarung ist bei der Fortschreibung des Entwicklungsplans der Hochschule zu berücksichtigen. [...]

<sup>79</sup> Artikel 15 BayHSchG, Zielvereinbarungen, Absatz 2: Die Hochschulleitung soll im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und auf der Grundlage der Entwicklungspläne Zielvereinbarungen mit den Fakultäten und zentralen Einrichtungen (wissenschaftlichen und künstlerischen Einrichtungen und Betriebseinheiten) abschließen. Zielvereinbarungen können auch zwischen dem Dekan oder der Dekanin und wissenschaftlichen und künstlerischen Einrichtungen und Betriebseinheiten geschlossen werden, die der Fakultät zugeordnet sind. Abs. 1 gilt entsprechend.

<sup>80</sup> Neben Bayern waren das Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen.

<sup>81</sup> In der Smitten & Jaeger (2012, S. 9–10).

<sup>82</sup> §92, Absatz 3 HmbHG, Organisation in der Fakultät: Soweit Institute oder andere Organisationseinheiten [...] Aufgaben in der Forschung wahrnehmen, unterstehen sie der Aufsicht des Dekanats. Das Dekanat kann mit ihnen Ziel- und Leistungsvereinbarungen abschließen. [...]

<sup>83</sup> Auszüge aus §18 TVöD, Leistungsentgelt: (1) Die leistungs- und / oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. (2) Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt. [(3)...]. (4) Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage gewährt [...]. (5) Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung. [...]

Denkbar ist sicher auch, die Vereinbarung von Zielen in die gesetzlich verankerte regelmäßige Beurteilung der beamteten Mitarbeiter einfließen zu lassen.<sup>84</sup> In Bayern bildet das Gesetz über die Leistungslaufbahn und die Fachlaufbahnen der bayerischen Beamten und Beamtinnen (Leistungslaufbahngesetz – LlbG)<sup>85</sup> die Grundlage dazu.

#### *Vorteile von Management by objectives*

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument der Bibliotheksführung und die anschließende Mitarbeiterbeurteilung als Personalentwicklungsinstrument weisen für die beteiligten Gruppen zahlreiche Vorteile auf<sup>86</sup>:

Für den Mitarbeiter: Die Mitwirkung an der Zielsetzung auf Basis der strategischen Ausrichtung der Bibliothek fördert und fordert nicht nur die Eigeninitiative der Mitarbeiter, es erfordert ebenso eine aktive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Arbeitgebers und des eigenen Arbeitsplatzes. Die Teilhabe an der Mitgestaltung dieser Zukunft geht nicht nur mit einer gesteigerten Identifikation mit dem Arbeitsplatz und mit der gesamten Bibliothek einher, sondern schafft auch Handlungssicherheit. Denn die formulierten Handlungsergebnisse und festgesetzten objektiven Kennzahlen bzw. Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung bieten dem Mitarbeiter eine Orientierung, was zukünftig fachlich und persönlich von ihm erwartet wird.

---

<sup>84</sup> Die in der Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten und den Beurteilungs- und Beförderungsrichtlinien festgehaltene verpflichtende Personalbeurteilung im öffentlichen Dienst (Fünfter Abschnitt: Dienstliche Beurteilung) soll eine eignungs- und leistungsgerechte Auswahl bei Personalentscheidungen gewährleisten und so die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes sicherstellen (Breisig, 1998, S. 102).

<sup>85</sup> Z. B. Auszug aus Art. 56 LlbG, Periodische Beurteilung: (1) Fachliche Leistung, Eignung und Befähigung sind mindestens alle drei Jahre dienstlich zu beurteilen (periodische Beurteilung). [...]; Auszug aus Art. 58, Inhalt der periodischen Beurteilung und Zwischenbeurteilung: (1) Der Beurteilung ist eine Beschreibung der Aufgaben, die im Beurteilungszeitraum wahrgenommen wurden, voranzustellen. (2) Die Beurteilung hat die fachliche Leistung in Bezug auf die Funktion und im Vergleich zu den anderen Beamten und Beamtinnen derselben Besoldungsgruppe der Fachlaufbahn und, soweit gebildet, desselben fachlichen Schwerpunkts objektiv darzustellen und außerdem von Eignung und Befähigung ein zutreffendes Bild zu geben. Die obersten Dienstbehörden können die Vergleichsgruppe nach Satz 1 durch weitere Kriterien enger bestimmen. (3) Zu beurteilen ist 1. die fachliche Leistung anhand der Kriterien: a) Quantität, b) Qualität, c) Serviceorientierung, insbesondere gegenüber dem Bürger, d) Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten und e) soweit Beamte und Beamtinnen Führungsaufgaben wahrnehmen, der Führungserfolg; 2. die Eignung anhand der Kriterien: a) Auffassungsgabe, b) Einsatzbereitschaft, c) geistige Beweglichkeit, d) Entscheidungsfreude und e) Führungspotential; 3. die Befähigung anhand der Kriterien: a) Fachkenntnisse, b) mündliche Ausdrucksfähigkeit, c) schriftliche Ausdrucksfähigkeit und d) zielorientiertes Verhandlungsgeschick. [...]

<sup>86</sup> Z. B. Neubauer (2004, S. 131); Kunz (2003, S. 51–70); Lankes & Huber (2014, S. 7); Laufer (2011, S. 15); Stöwe & Beenen (2013, S. 21–25); Weibler (2016, S. 410); Wöhe (2000, S. 130).



Eine möglicherweise notwendige Anpassung der Ziele an das Fähigkeitenpotential des Mitarbeiters gewährleistet dessen persönliches und fachliches Fortkommen. Da nur der angestrebte Endzustand festgelegt wird, kann der Mitarbeiter frei entscheiden, wie er das Ziel erreichen möchte (z. B. mit welchen Methoden). Diese Legitimation von Handlungen fördert die Eigenverantwortung und Selbständigkeit des Mitarbeiters, was sich wiederum positiv auf die Motivation auswirkt. Die anschließende Reflexion der Zielerreichung und Rückmeldung durch die Führungskraft helfen dem Mitarbeiter mögliche Defizite bei der Handlungsausführung zu erkennen und zeigen Potentiale zur Weiterentwicklung auf.

Für die Führungskraft: Management by objectives bietet die Möglichkeit, den Managementprozess zu individualisieren und die Stärken und Schwächen des einzelnen Mitarbeiters bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen. Durch die intensiven Mitarbeitergespräche und den Austausch von Erwartungen und Wünschen bezieht die Führungskraft den Mitarbeiter früh in Veränderungsprozesse ein und delegiert nicht nur wesentliche Aufgaben, die diesen Prozess begleiten, sondern auch die Verantwortung für die Zielerreichung. Dadurch ist sie für wesentliche Führungsaufgaben (z. B. Entwicklung von tragfähigen Zielkonzepten, Mitarbeiter- und Teamentwicklung) freigestellt. Gerade bei dezentralen Bibliotheken mit verschiedenen Zweigstellen bietet Management by objectives für die Führungskraft den Vorteil, zwar Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Teilbibliotheken nehmen zu können und regelmäßig über aktuelle Entwicklungen informiert zu werden, gleichzeitig aber die Verantwortung zu delegieren und kreative Freiräume zu schaffen.

Für die Bibliothek: Die aktive Mitwirkung des Personals bei der Umsetzung der übergeordneten Zukunftsstrategie ist Voraussetzung für eine erfolgreiche und innovative Bibliothek mit zufriedenen, motivierten und leistungsstarken Mitarbeitern. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen und individueller Kompetenzen bei der Zielsetzung sowie die regelmäßige Verhaltensanpassung bei Schwierigkeiten („single-loop-learning“) können strategische Ziele und Strukturen reflektiert und langfristig an sich verändernde Umweltgegebenheiten angepasst werden („double-loop-learning“<sup>87</sup>). Zudem können Zielvereinbarungen genutzt werden, um überge-

---

<sup>87</sup> Nickel (2007, S. 80).

ordnete Verantwortungsträger, wie Universitätsleitung oder Fördereinrichtungen (z. B. DFG), zu informieren.

#### *Nachteile von Management by objectives*

Neben all den Vorteilen der Methode weist Management by objectives allerdings auch einige Schwachstellen auf, derer sich die Führungskraft bei der Anwendung bewusst sein sollte.<sup>88</sup> So bedürfen die Mitarbeitergespräche nicht nur einer zeitintensiven Vorbereitung, auch regelmäßige Meilensteingespräche und Rückmeldungen bei Problemen sind notwendig. Zudem erfordern derartige Gespräche eine hohe Kommunikations- und Sozialkompetenz vom Vorgesetzten, der die Ziele der Bibliothek mit den Bedürfnissen und dem Leistungsniveau des Mitarbeiters in Einklang bringen muss. Die bei der Zielausrichtung festgelegten quantitativen, messbaren Kennzahlen bzw. Indikatoren zur Feststellung der Zielerreichung (z. B. Anzahl der Katalogisate oder Beratungsgespräche), können den ganzheitlichen Blick auf die tatsächliche Mitarbeiterleistung verhindern, da der Fokus verstärkt auf die Quantität gelenkt wird ohne die Qualität der Dienstleistungen zu berücksichtigen (z. B. korrekte und vollständige Katalogisate, kompetente und ganzheitliche Beratung von Nutzern). Eine zu starre Konzentration auf die Ziele kann deshalb eine umfassende Beurteilung des Mitarbeiters erschweren.

#### *Studien und Beispiele aus der Praxis*

Zum Einsatz von Management by objectives existieren bereits mehrere Studien, die ein positives Bild des Managementinstrumentes zeichnen. Einige Beispiele aus der Praxis sollen ebenfalls kurz angerissen werden.

Studien: Eine Studie aus dem Jahr 2007<sup>89</sup> zeigt, dass bereits 49 der 99 befragten Direktoren öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken in Deutschland individuelle Zielvereinbarungen zum Personalmanagement und zur Organisationsentwicklung anwenden; Mitarbeitergespräche werden von 64% der Führungskräfte geführt. Gleichzeitig bejahte eine breite Mehrheit der Befragten, dass die Einführung von Managementinstrumenten ein sehr aufwendiger Prozess sei.

---

<sup>88</sup> Müller & Brenner (2006, S. 40).

<sup>89</sup> Mundt & Vonhof (2007).

Eine neuere Studie unter fast 500 US-amerikanischen Bibliotheken kam zu dem Schluss, dass Leistungsbewertung in Kombination mit einem jährlichen Gespräch als sehr effektiv angesehen wird, um die Organisationsziele zu erreichen und dem Mitarbeiter dabei zu helfen, seine beruflichen Ziele zu verwirklichen.<sup>90</sup>

Beispiele aus der Praxis: Im Jahre 2009 verknüpfte die Bibliothek der ETH Zürich das bereits eingesetzte Prinzip des Management by objectives mit einer Innovationsstrategie.<sup>91</sup> Dabei bedingten sich Ziele und Innovation gegenseitig, denn die strategische Zielsetzung<sup>92</sup> bildete die Grundlage für die Entwicklung eines Innovationskonzeptes, umgekehrt trugen Innovationsprozesse zur Erreichung strategischer Ziele bei. Dabei wurden die Mitarbeiter in den Innovationsprozess einbezogen und aufgefordert, eigene kreative Ideen zur Umsetzung des strategischen Ziels einzubringen. Um die Mitarbeiter längerfristig zu motivieren und diesen Prozess aufrechtzuerhalten, wurden regelmäßige Feedbacks gegeben und Prämierungen der besten Ideen vorgenommen. In einem ersten Fazit bewertet Mumenthaler (2012, S. 16) dieses Konzept positiv, da die Mitarbeiter die ersten gemachten Schritte der Innovationsstrategie mitgetragen und am Prozess mitgewirkt haben. Er gibt allerdings auch zu bedenken, dass nach ersten Rückschlägen oder Veränderungen liebgewonnener Aufgabenbereiche auch Ernüchterung bei den Mitarbeitern eintreten könnte.

Im Jahr 1998 startete das Rektorat der Universität Mannheim das Projekt *Stärkung der Fakultätsebene* mit den drei Fakultäten Volkswirtschaftslehre, Sprach- und Literaturwissenschaft sowie Mathematik und Informatik mit dem Ziel die autonome Steuerung der Universität auf allen Ebenen zu stärken.<sup>93</sup> Die Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaft bezog hierbei auch die Bereichsbibliothek in die Ziele ein. Trotz Defiziten bei der Definition der (strategischen) Ziele, beurteilt Ertmann (1999) die Erfahrungen und die im Rahmen der Zielvereinbarungen in Angriff genommenen Maßnahmen überwiegend positiv. An der Universität habe ein Diskussionsprozess und damit einhergehend ein Umdenken hinsichtlich von Zielen und Mitarbeiterpartizipation stattgefunden. Zusammenfassend urteilt Ertmann (1999, S. 91): „Als Instrument zur Steuerung einer Universität im Rahmen neuer Entscheidungsstrukt-

---

<sup>90</sup> Stilling, Byrd, Mazza & Bergman (2017).

<sup>91</sup> Mumenthaler (2012).

<sup>92</sup> Die strategische Zielsetzung lautete: Die ETH-Bibliothek verfolgt die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie systematisch und prüft sie auf ihre Anwendbarkeit.

<sup>93</sup> Ertmann (1999).

ren und einer strategischen Planung stellen Zielvereinbarungen sicherlich eine gute und sinnvolle Ergänzung zu anderen – bewährten – Formen der Steuerung dar“.

#### 4. Fazit

Management by objectives ist ein Verfahren, um strategische Ziele des Gesamtunternehmens mittels der Formulierung operativer Teilziele unter Mitarbeiterbeteiligung umzusetzen. Dabei ist das Führungsinstrument durch vier Grundkomponenten gekennzeichnet: (a) genaue Beschreibung des Zieles; (b) Teilnahme der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung; (c) explizit festgelegter Zeitabschnitt bis zur Zielerreichung und (4) Feedback der Führungskraft an den Mitarbeiter über dessen erbrachte Leistung.<sup>94</sup>

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Management by objectives gerade für wissenschaftliche Bibliotheken ein effektives Mittel ist, um die strategischen Ziele des eigenen Hauses und der übergeordneten Forschungseinrichtung effizient umzusetzen und die Mitarbeiter zu motivieren, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Nachteilig erweist sich der für die Führungskraft durch Management by objectives entstehende Mehraufwand (z. B. regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern). Dieser Mehraufwand könnte verringert und die Leitungsebene entlastet werden, wenn ihr eine Stabsstelle Ziel-Controlling zugeordnet würde, die die Zielerreichung koordiniert, Meilensteingespräche führt, bei Schwierigkeiten während der Zielrealisierung unterstützt und die Führungskraft in regelmäßigen Abständen über aktuelle Entwicklungen informiert. Weiterhin könnte die Stabsstelle wichtige interne Kommunikationsprozesse fördern und für die nötige Transparenz hinsichtlich der strategischen und operativen Ziele sorgen (z. B. Informationsmails an die Mitarbeiter, Fortschreiben der Ziele in Jahresberichten).

Trotz der zahlreichen Vorteile ist Management by objectives sicher nicht nur aufgrund der ungleichen organisatorischen und personellen Ausstattung keine Allzweckwaffe bei der Führung aller Bibliotheken. Um sich den neuen Herausforderungen einer wissenschaftlichen Bibliothek zu stellen und diese erfolgreich in das neue Informationszeitalter zu führen, empfiehlt Kreische (2015, S. 673) in Anlehnung an die praktizierten Führungsmethoden in Wirtschaftsunternehmen deshalb eine prag-

---

<sup>94</sup> Weinert (1998, S. 177).

matische Handlungsweise: die Auswahl und den Einsatz verschiedener Managementmethoden und Werkzeuge nach dem Baukastenprinzip.

## Literatur

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking-behavior. *Psychological Review*, 64 (6), 359–372.
- Bandura, A. & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (3), 586–598.
- Bartlakowski, K., Bilo, A., Brandtner, A., Poth, D., Untiedt, F. & Vonhof, C. (2016). Tagungsberichte. Aktuelle Herausforderungen für das Bibliotheksmanagement. Ergebnisse eines Workshops der Managementkommission auf dem 6. Bibliothekskongress. *o-bib*, 3 (4), 277–285. [DOI: <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S277-285>; zuletzt aufgerufen am: 26.11.2017]
- Bayerisches Personalvertretungsgesetz (BayPVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 11. November 1986 (GVBl. S. 349). BayRS 2035-1-F. *Dritter Abschnitt: Angelegenheiten in denen der Personalrat zu beteiligen ist.* [URL: <http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayPVG/true?AspxAutoDetectCookieSupport=1>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) in der Fassung vom 23.05.2006 (GVBl. S. 245) BayRS 2210-1-1-K. *Art. 15. Zielvereinbarungen.* [URL: <http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHSchG-15?hl=true>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Becker, K.-D. & Hering, M. (2014). Zielvereinbarungen. *Leistung und Lohn. Zeitschrift für Arbeitswirtschaft*, Nr. 546–549.
- Becker, W. & Holzmann, R. (2013). Selbstkontrolle von Mitarbeitern fördern. Wie aus Vorgaben selbst gesetzte Ziele werden. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 82 (2), 96–102.
- Bierhoff, H. W. & Herner, M. J. (2002). *Begriffswörterbuch Sozialpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Breisig, T. (1998). *Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Bröckermann, R. & Müller-Vorbrüggen, M. (2010). *Handbuch Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Büdenbender, U. & Strutz, H. (2011). *Gabler Kompaktlexikon Personal*. Wiesbaden: Gabler.
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. Juli 2017 (BGBl. I S. 2787) geändert worden ist. §315 *Bestimmung der Leistung durch eine Partei.* [URL: [https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/\\_315.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/_315.html); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), (AMA FORUM), 35–36.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. Berlin: Springer.
- Ertmann, D. (1999). Zielvereinbarungen an der Universität Mannheim. In J. Fedrowitz, E. Krasny & F. Ziegele (Hrsg.), *Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie* (S. 80–95). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- Fydrich, T. (2009). Arbeitsstörungen und Prokrastination. *Psychotherapeut*, 54 (5), 318–325.
- Gabler *Wirtschaftslexikon*. (2010). Wiesbaden: Gabler
- Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 102–137.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gesetz über die Leistungslaufbahn und die Fachlaufbahnen der bayerischen Beamten und Beamtinnen (*Leistungslaufbahngesetz – LlbG*) vom 05. August 2010 (GVBl.410, 571), BayRS 2030-1-4-F. Art. 58 Inhalt der periodischen Beurteilung und Zwischenbeurteilung. [URL: <http://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayLlbG>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Goerg, S. J. & Kube, S. (2012). Goals (th)at work. Goals, monetary incentives, and workers' performance. *Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods*, 19. [URL: [https://www.coll.mpg.de/pdf\\_dat/2012\\_19online.pdf](https://www.coll.mpg.de/pdf_dat/2012_19online.pdf); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Graumann, M., Semrau, T. & Skrabek, C. (2013). Motivieren SMART formulierte Zielvereinbarungen wirklich?. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 82 (2), 117–124.
- Gutschelhofer, A. (2004). Mitarbeitergespräch. In E. Gaugler, W. A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre (Band V). Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 1221–1231). Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.
- Hall-Ellis, S. D. (2014). Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. *The Bottom Line*, 27 (2), 66–69.
- Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18. Juli 2001*. Letzte berücksichtigte Änderung: §§16, 24 geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 4. April 2017 (HmbGVBl. S. 99). §92 Organisation in der Fakultät. [URL: <http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psm?showdoccase=1&docid=jlr-HSchulGHArahmen&docpart=X&docorigin=bs>; zuletzt aufgerufen am: 26.11.2017]
- Hekhausen, H. (1965). Leistungsmotivation. In H. Thomae (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie* (Band 2, S. 602–702). Göttingen: Hogrefe.
- Hekhausen, H. (1974). *Leistung und Chancengleichheit*. Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. & Lindert, L. (2005). *Personalführungslehre*. Bern: UTB.
- Hinrichs, S. (2009). *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Huesmann, A.-M. (2003). *Binomische Kommunikation. Aktivierung des Selbsterneuerungspotentials in Veränderungsprozessen am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken*. Frankfurt: Peter Lang.
- In der Smitten, S. & Jaeger, M. (2012). Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung. *HIS: Forum Hochschule*, 16.
- Johnson, E. R. (1973). Applying „Management by objectives“ to the university library. *College & Research Libraries*, 34 (6), 436–439. [DOI: <https://doi.org/10.5860/cl.34.06.436>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]

- Kehm, B. & Lanzendorf, U. (2005). Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In U. Teichler & R. Tippelt (Hrsg.), *Hochschullandschaft im Wandel. Zeitschrift für Pädagogik (Beibefte 50)*. Weinheim: Beltz.
- Kleinbeck, U. (1991). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 41–56). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 215–237). Göttingen: Hogrefe.
- Klinger, E. (1975). Consequences of commitment to and disengagement from incentives. *Psychological Review*, 82 (1), 1–25.
- Kreische, J. (2015). Betriebliche Organisation. In R. Griebel, H. Schäffler & K. Söllner (Hrsg.), *Praxishandbuch Bibliotheksmanagement. Band 2* (S. 655–675). Berlin: Saur.
- Kuhl, J. (1981). Motivational and functional helplessness: The moderating effect of state versus action orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (1), 155–170.
- Kunz, G. (2003). *Führen durch Zielvereinbarungen*. München: C. H. Beck.
- Lauer, H. (2011). *Zielvereinbarungen – kooperativ, aber konsequent*. Offenbach: Gabal.
- Lankes, E.-M. & Huber, F. (2014). *Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen*. Stamsried: Vögel. [URL: [https://www.isb.bayern.de/download/15616/leitfaden\\_2014.pdf](https://www.isb.bayern.de/download/15616/leitfaden_2014.pdf); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the „overjustification“ hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28 (1), 129–137.
- Ling, C. C. (1970). Management by objectives – Contemporary university applications. *Journal of Risk and Insurance*, 37 (2), 269–276.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. London: Prentice-Hall.
- Lohaus, D. & Schuler, H. (2014). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler & U. P. Kanning, (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 357–411). Göttingen: Hogrefe.
- Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management*. Wiesbaden: Springer.
- Möller, J. (2001). Attributionen. In D. Rost (Hrsg.), *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie* (S. 36–41). Weinheim: Beltz.
- Müller, R. & Brenner, D. (2006). *Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen*. München: FinanzBuch.
- Mumenthaler, R. (2012). Innovationsmanagement an Hochschulbibliotheken am Beispiel der ETH-Bibliothek. *Vortrag auf dem Deutschen Bibliothekartag 2009*. [URN: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:0290-opus-6882>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Mundt, S. & Vonhof, C. (2007). Managementinstrumente in deutschen Bibliotheken – Eine bundesweite Untersuchung zu Einsatz und Verbreitung. *Bibliothek. Forschung und Praxis*, 31 (3), 318–325. [DOI: <https://doi.org/10.1515/BFUP.2007.318>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Neubauer, W. (2004). Bibliotheksleitung: Aufgaben, Methoden und Strategien. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (S. 117–133). München: Saur.



- Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung*. München: Hampp Verlag.
- Niermeyer, R. (2007). *Coaching. Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren*. München: Haufe.
- Paul, G. (2000). *Bibliotheks-Management: Leitung und Kooperation in wissenschaftlichen Bibliotheken – das Beispiel Berlin*. Berlin: Ed. Sigma.
- Poll, R. & te Boekhorst, P. (1998). *Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken. Internationale Richtlinien*. München: Saur.
- Poll, R. (2004). Bibliotheksmanagement. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), *Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung* (S. 93–116). München: Saur.
- Reemts, S. (2015). *Individuelle Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst in Deutschland. Empirische Analysen zur Wirkung von Zielvereinbarungen auf die Arbeitsleistung kommunaler Beschäftigter*. Dissertation der Universität der Bundeswehr München.
- Sander, M. (2006). Collection development in the age day of Google. *Library Resources & Technical Services*, 50 (4), 239–243.
- Scheibner, N. & Hapkemeyer, J. (2013). Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20 (4), 461–472.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Schüler, J. & Brandstätter, V. (2010). Zielbildung und Zielbindung. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Arbeitspsychologie* (Themenbereich D, Serie III, Band 1, S. 39–88). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 44, S. 28–53). Weinheim: Beltz-Verlag. [URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-opus-39300>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Simon, T. (2006). *Die Positionierung einer Universitäts- und Hochschulbibliothek in der Wissensgesellschaft. Eine bibliothekspolitische und strategische Betrachtung*. Frankfurt a. M.: Vittorio Klostermann.
- Sprenger, R. K. (2014). Vom Wollen zum Sollen: Motivation als Sinnzerstörer. *Controlling & Management Review*, 58 (1), 8–13.
- Stahle, W. H. (1989). Human Resource Management und Unternehmensstrategie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 22 (3), 388–396.
- Stilling, G. E. S., Byrd, A. S., Mazza, E. R. & Bergman, S. M. (2017). Still a deadly disease? Performance appraisal systems in academic libraries in the United States. *College & Research Libraries Preprint*. [URL: <http://cl.acrl.org/index.php/cl/article/view/16690>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Stöwe, C. & Beenen, A. (2013). *Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung*. Freiburg: Haufe.
- Tappenbeck, I. (2017). Welche Dienstleistungen braucht die „digitale Wissenschaft“? *Zeitschrift für Bibliotheks- und Bibliographie*, 64 (5), 223–233.

- Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD-V), Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung vom 7. Februar 2006, in der Fassung der Änderungsvereinbarung Nr. 11 vom 24. November 2016. §18 Leistungsentgelt. [URL: [http://www.vka.de/site/home/vka/tarifvertraege\\_texte/](http://www.vka.de/site/home/vka/tarifvertraege_texte/); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hadmeister, D. & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1970). Setting goals in Management by objectives. *California Management Review*, 12 (4), 70–78.
- Umstätter, W. (2011). *Lehrbuch des Bibliotheksmanagements*. Stuttgart: Anton Hiersemann.
- Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten (*Bundeslaufbahnverordnung – BLV*) vom 12. Februar 2009 (BGBl. I S. 284), die zuletzt durch Artikel 1 der Verordnung vom 18. Januar 2017 (BGBl. I S. 89, 406) geändert worden ist. *Fünfter Abschnitt: Dienstliche Beurteilung*. [URL: [http://www.gesetze-im-internet.de/blv\\_2009/](http://www.gesetze-im-internet.de/blv_2009/); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Vonhof, C. (2006). Zauberformel oder Teufelswerk? Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument – Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken. *Vortrag auf dem Deutschen Bibliothekartag 2006*. [URL: [https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/Vonhof\\_Zielvereinbarungen\\_DBT\\_2006\\_Vortrag.pdf](https://www.oebib.de/fileadmin/redaktion/management/Materialien/Management/Vonhof_Zielvereinbarungen_DBT_2006_Vortrag.pdf); zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Watzka, K. (2017). *Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. Wiesbaden: Springer.
- Wehrlin, U. (2012). *Management by objectives (Mbo)*. München: AVM-Akademische Verlagsgesellschaft.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Vahlen.
- Weiner, B. (1974). An attributional interpretation of expectancy-value theory. In B. Weiner (Hrsg.), *Cognitive views of human motivation* (S. 51–69). New York: Academic Press.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66 (5), 297–333.
- Wöhe, G. (2000). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen.
- Woll, C. (2011). Wie lassen sich Forschungsleistungen messen? *Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 131. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn*. [URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/6791>; zuletzt aufgerufen am 26.11.2017]
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Wolters Kluwer.