

Klaus Watzka

Zielvereinbarungen in Unternehmen

Grundlagen, Umsetzung,
Rechtsfragen



Klaus Watzka

Zielvereinbarungen in Unternehmen

Klaus Watzka

Zielvereinbarungen in Unternehmen

Grundlagen, Umsetzung,
Rechtsfragen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike Vetter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkellOpka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2624-1

Vorwort

Τέλοκράτος (Telokratie): die Macht des Ziels! Am eigenen Leib durfte ich sie über ein Jahr lang genießen und erleiden. Und ich kann sagen: Sie wirkt! Auch Organisationen sollten bei der Führung ihrer Mitarbeiter nicht auf diese mächtige Kraft verzichten. Man staunt im Rückblick immer wieder über sich selbst, mit welcher Beharrlichkeit man Zeit, Konzentration und Energie aufbringt, wenn man sich erst einmal ernsthaft einem Ziel verschrieben hat. Mitunter fällt im Arbeitsprozess zwar auch der Satz: „Wenn ich das vorher geahnt hätte ...“. Aber am Ende dominiert doch die Freude und der Stolz über das fertiggestellte Werk.

Mein Ziel war es, ein Buch zu schreiben, das die vielfältigen und interdisziplinären Facetten zielorientierter Mitarbeiterführung in einer Gesamtdarstellung zusammenführt, neue und kritische Einsichten zur ewig jungen Frage der Führung von Organisationen vermittelt und hilfreiche, verständliche Handlungsempfehlungen für den Praktiker bereithält. Über das Ausmaß meiner Zielerreichung muss nun „König Leser“ befinden. Kritik und Verbesserungsvorschläge sind stets willkommen.

Erst die Mithilfe anderer Menschen hat das Buch in dieser Form möglich gemacht. Ihnen möchte ich herzlich danken! An erster Stelle ist mein Freund und Kollege Professor Helmut Assfalg zu nennen, der mit seinem scharfen und unbestechlichen Auge logische Brüche, unpräzise Aussagen und sprachliche Ungereimtheiten aufgedeckt hat. Meine studentische Hilfskraft, Maria Freihoff, hat viele interessante Quellen in den Tiefen der Bibliothek aufgestöbert und mich auch bei der Manuskriptkorrektur verlässlich unterstützt. Professor Theodor Enders hat das arbeitsrechtliche Kapitel durchgesehen und mir die juristische Absolution erteilt. Professor Martin Bösch und Professor Heike Kraußlach haben viele inhaltliche Anregungen geliefert. Dank auch meiner Familie für das große Verständnis in Sachen nicht stattgefundenen gemeinsamen Abende und Wochenenden. Ihr verspreche ich: kein Buch mehr! – höchstwahrscheinlich, vielleicht, unter Umständen, falls kein neues Ziel in die Quere kommt ...

Jena, im Dezember 2010

Klaus Watzka

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I: Grundlagen	13
1 Einführung	15
2 Betriebswirtschaftliche Zieltheorie	19
2.1 Begriff und Funktionen	19
2.2 Zielarten	21
2.3 Zielbeziehungen	21
2.4 Auflösung von Zielkonflikten	23
3 Grundsätzliche Mechanismen zielorientierter Führung	25
3.1 Zielvorgabe und Zielvereinbarung	25
3.2 Kommunikation der Oberziele	26
3.3 Zielkaskadierung	29
3.4 Freie Mittelwahl	31
3.5 Kritische Anmerkungen	31
4 Phasenablauf der Zielvereinbarung	34
5 Zielkataloge	37
Teil II: Vorteile von Zielvereinbarungen	42
6 Motivationssteigerung	43
6.1 Bedürfnisgerechte Anreize	43
6.2 Aufgabenidentifikation	46
6.3 Selbstverpflichtungseffekt	47
6.4 Leistungsanreiz durch Zielboni	47
6.5 Leistungsgerechtigkeit	48
6.6 Handlungsinittierung	49
7 Leistungssteigerung	56
7.1 Lupenfunktion	56
7.2 Sog- und Fokussierungswirkung	56
7.3 Erhöhung der Ausdauer	57
7.4 Mobilisierung von Zusatzenergie	58
7.5 Selbstwertsteigernde Erfolgserlebnisse	59
7.6 Verbesserung der Handlungsregulation	61
7.7 Qualifikationsaufbau	63

7.8	Zielautomatisierungsprozesse	65
7.9	Flow-Erlebnisse	66
8	Verbesserung der Organisationssteuerung	68
8.1	Effektivitätsfunktion.....	68
8.2	Effizienzfunktion	68
8.3	Planungsfunktion	69
8.4	Koordinationsfunktion.....	69
8.5	Optimierungsfunktion	69
8.6	Allokationsfunktion	70
8.7	Kontrollfunktion	70
8.8	Flexibilisierungsfunktion.....	71
8.9	Entlastungsfunktion	71
Teil III: Erfolgsvoraussetzungen		73
9	Rahmenbedingungen	75
9.1	Commitment des Topmanagements.....	75
9.2	Einbindung aller Betroffenen.....	78
9.3	Training der Führungskräfte.....	79
9.4	Schriftliche Leitfäden	80
9.5	Vermeidung von Systembürokratie.....	81
9.6	Mechanismen der Querkoordination	83
9.7	Führungskultur	85
10	Zielinhalt und Zielformulierung	89
10.1	Anzahl der Ziele.....	89
10.2	Beeinflussbarkeit der Ziele	90
10.3	Operationale Zielformulierung	92
10.4	Eindeutige Zielerreichungskriterien.....	94
10.5	Quantitative und qualitative Ziele.....	96
10.6	Offenheit der Wege.....	97
10.7	Abstimmung auf Ressourcen.....	98
10.8	Zielidentifikation	99
10.9	Freiwilligkeit der Zielentscheidung.....	101
10.10	Verknüpfung mit bedürfnisgerechten Anreizen.....	103
10.11	Angemessene Zielschwierigkeit	106
10.12	Meilensteine und Teilziele.....	110
10.13	Zielflexibilität bei Umfeldänderungen	112
10.14	Organisationskongruenz der Ziele	116
10.15	Vermeidung von Fehlsteuerungen	118
10.16	Zusammenfassung	119

11	Führungskräfte.....	120
11.1	Kommunikationskompetenz.....	120
11.2	Informationsweitergabe.....	126
11.3	Feedback.....	126
11.4	Vermittlung angemessener Bezugsnormen.....	136
11.5	Bereitschaft zum Zeiteinsatz.....	138
12	Mitarbeiter.....	139
12.1	The Big Six of MbO im Überblick.....	139
12.2	Internale Kontrollüberzeugung.....	141
12.3	Ausgeprägtes Leistungsmotiv.....	148
12.4	Starke Handlungsorientierung.....	151
12.5	Geringe Prokrastinationstendenz.....	154
12.6	Hohe Selbststeuerungsfähigkeit.....	156
12.7	Starkes Autonomiestreben.....	160
Teil IV: Zielorientierte Vergütungssysteme.....		162
13	Pro: Chancen und Nutzen.....	163
13.1	Leistungssteigerung und -erhaltung.....	164
13.2	Reduzierung des Personalkostenrisikos.....	165
13.3	Variabilisierung der Personalkosten.....	166
13.4	Befriedigung von Mitarbeiterbedürfnissen.....	166
13.5	Leistungsgerechtigkeit der Vergütung.....	168
13.6	Unternehmerisches Denken und Handeln.....	168
13.7	Führungsunterstützung.....	169
13.8	Rekrutierungsunterstützung.....	169
13.9	Implementierungshilfe für Zielvereinbarungen.....	170
13.10	Empirische Ergebnisse.....	171
14	Contra: Risiken und Probleme.....	172
14.1	Zeit- und Geldverschwendung.....	172
14.2	Abnehmender Grenznutzen von Geld.....	173
14.3	Schaffung innerer Unruhe.....	174
14.4	Anreiz zur Leistungszurückhaltung.....	175
14.5	Anreiz zur Leistungsbeschönigung.....	176
14.6	Pseudogerechtigkeit der Vergütung.....	177
14.7	Pseudoflexibilität der Vergütung.....	178
14.8	Herstellung von Zielstarrheit.....	181
14.9	Bedrohung des Betriebsklimas.....	182
14.10	Verstärkung des Scheuklappenblicks.....	182
14.11	Förderung von Einzelkämpfermentalität.....	183
14.12	Fehlconditionierungen.....	183
14.13	Verdrängung intrinsischer Motivation.....	184

14.14	Überzogener Leistungsdruck.....	188
14.15	Fehlmedikation	188
14.16	Widerstand von Arbeitnehmervertretungen.....	190
14.17	Empirische Befunde	192
15	Zwischenfazit: Vergütung ohne Zielboni	195
15.1	Angemessene Grundvergütung	196
15.2	Erfolgsbeteiligung.....	198
16	Konzepte mit Zielboni.....	206
16.1	Überblick.....	206
16.2	Metaentscheidungen	207
16.3	Basisentscheidungen	209
16.4	Detailentscheidungen.....	217
16.5	Anwendungsbeispiel.....	238
Teil V: Spezielle Aspekte von Zielvereinbarungen		244
17	Gruppenziele	245
17.1	Gestaltungshinweise	245
17.2	Zielboni für Gruppen.....	248
18	Verhältnis zu anderen Managementinstrumenten.....	253
18.1	Zielvereinbarung und Balanced Scorecard	253
18.2	Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche	260
Teil VI: Arbeitsrechtliche Aspekte		265
19	Vorbemerkungen.....	266
20	Systemeinführung	268
20.1	Verbindlichkeit für den Arbeitnehmer.....	268
20.2	Mitbestimmung des Betriebsrats.....	268
20.3	Weitere Rechte und Pflichten des Betriebsrats.....	271
20.4	Zielvereinbarungen und Arbeitsverträge	272
20.5	Zielvereinbarungen und AGB-Recht	275
20.6	Verbindlichkeit von Zielbonusangeboten.....	277
20.7	Maximalhöhe variabler Entgeltbestandteile.....	279
21	Zielfestlegung	280
21.1	Anforderungen an Ziele	280
21.2	Zielvorgabe vs. Zielvereinbarung	281
21.3	Fehlende Zielfestlegungen	282

21.4	Dokumentation von Zielfestlegungen.....	285
21.5	Zielfestlegung und Direktionsrecht.....	286
22	Zielverfolgung.....	287
22.1	Zielverfolgung und Direktionsrecht.....	287
22.2	Mitwirkungspflichten des Arbeitgebers.....	288
22.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses.....	288
22.4	Zielanpassungen wegen Umfeldveränderungen.....	289
23	Feststellung der Zielerreichung.....	293
23.1	Dissens über Zielerreichungsniveaus.....	293
23.2	Berücksichtigung von Ausfallzeiten.....	294
23.3	Konsequenzen von Zielverfehlungen.....	296
23.4	Veröffentlichung von Zielerreichungsgraden.....	296
Quellenverzeichnis.....		299
Stichwortverzeichnis.....		303
Der Autor.....		309

| Teil I: Grundlagen

1 Einführung

„Die wichtigsten Funktionen einer Führungskraft sind erstens, ein Kommunikationssystem bereitzustellen, zweitens dafür zu sorgen, dass unverzichtbare Anstrengungen auch unternommen werden, und drittens, Ziele zu definieren und zu formulieren.“

(Chester Barnard, Organisationstheoretiker)

Organisationen existieren einzig und allein, um Ziele zu erreichen. Punkt! Die mit Abstand wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist, die Erreichung dieser Ziele sicherzustellen. Punkt! Diese Aussagen gelten für gewinnorientierte, privatwirtschaftliche Unternehmen, für Non-Profit-Organisationen und für die öffentliche Verwaltung gleichermaßen.

Nur die Erreichung von Zielen sichert langfristig die grundsätzliche Überlebensfähigkeit, die Akzeptanz und den Erfolg von Organisationen. Dabei ist zunächst zweitrangig, wer die Ziele gesetzt hat und worin sie inhaltlich konkret bestehen. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die dauerhaft über eigene Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozesse zentrale Interessen ihrer Eigentümer, Kunden, Fremdkapitalgeber und Mitarbeiter nicht zu erreichen vermögen, verlieren über marktwirtschaftliche Mechanismen schnell ihre Existenzfähigkeit. Und öffentliche Einrichtungen oder Non-Profit-Organisationen, die die Interessen ihrer Träger und Mitglieder nicht erfüllen können, werden von niemandem gebraucht. Zwar dauert ihr Erosionsprozess aufgrund fehlender unmittelbarer Marktkräfte länger, ist aber ebenfalls unaufhaltsam.

Die Frage von Goethes Dr. Faust, „was die Welt im Innersten zusammenhält“, lässt sich damit zumindest für Organisationen klar beantworten: Es ist die Definition der „richtigen“ Ziele und ihre Erreichung!

Klar ist aber auch, dass Zieldefinition und Zielverfolgung immer arbeitsteilige Prozesse sind. Die Gesamtziele der Organisation können zum einen nur erreicht werden, wenn mehrere Mitarbeiter effizient kooperieren. Zum anderen vollzieht sich die Festlegung von Zielen in einem engen Zusammenwirken von Mitarbeitern und Vorgesetzten. In beiden Prozessen spielen also die Führungskräfte mit ihrem Führungshandeln eine zentrale Rolle. Sie müssen dafür sorgen, dass in der Organisation die „richtigen“ Ziele festgelegt werden, diese bei den Mitarbeitern Akzeptanz finden und von ihnen mit hoher Energie und in Abstimmung untereinander verfolgt werden. Jede Führungskraft, die sich nicht mit aller Konsequenz der Sicherstellung dieser Schlüsselprozesse widmet, ist fehl am Platz und betreibt streng genommen Arbeitsverweigerung.

Akzeptiert man diese Überlegungen, dann rückt vor allem ein Steuerungsmechanismus für das Mitarbeiterverhalten in den Vordergrund:

Führen durch Ziele.

Im englischsprachigen Schrifttum spricht man auch vom „Management by Objectives“ oder kurz „MbO“. Im Weiteren werden diese Begriffe als deckungsgleich behandelt. Egal, ob nun die deutsche oder die englische Bezeichnung Verwendung findet, es geht hier um das wichtigste und wirkungsvollste Führungsinstrument überhaupt – sofern es richtig praktiziert wird!

Im Grundsatz sind die Überlegungen zu diesem Managementsystem nicht neu. Die wesentlichen theoretischen Grundlagen wurden bereits in den 1970er Jahren gelegt, also etwa vor 40 Jahren. Viele Unternehmen setzen dieses Führungssystem nach eigenem Bekunden auch ein. Und viele Führungskräfte werden bestätigen, dass sie ihre Mitarbeiter „selbstverständlich“ über Ziele führen und die zentralen Prinzipien des MbO kennen. Warum also noch ein Buch zu diesem Thema? Die Antworten sind einfach:

- Erstens, weil in der erforderlichen Tiefe mitnichten alles zu ihm gesagt ist,
- zweitens, weil eine praxiserichte und interdisziplinäre Gesamtdarstellung fehlt, die betriebswirtschaftliche, psychologische und arbeitsrechtliche Aspekte vereint,
- drittens, weil sich dem Praktiker bei der Systemeinführung viele Detailfragen stellen,
- viertens, weil in der praktischen Umsetzung eine Fülle von Anwendungsfehlern lauern und
- fünftens, weil es an der Zeit ist, einige Modewellen im Management kritisch zu hinterfragen.

Welchen Nutzen bietet das Buch nun konkret?

In Teil I erhält der Leser einen kompakten, einführenden Überblick über die zentralen Aufbau- und Ablaufprinzipien zielorientierter Führungssysteme. Es enthält ferner einen konkreten und begründeten Vorschlag zum Spektrum der Zieltypen, zu denen mit den Mitarbeitern Vereinbarungen getroffen werden sollten.

Prinzipien theoretisch zu kennen heißt noch lange nicht, sie im täglichen Führungshandeln auch konsequent anzuwenden. Bekanntlich sind wir ja als Menschen häufig Erkenntnisriesen, aber Umsetzungszwerge! Teil II soll Zauderer überzeugen, vom Gedanken zur Handlung zu kommen. Dort werden nämlich ausführlich die Vorteile dieses Führungsinstruments beschrieben. Und das sind ausgesprochen viele! Vertieft werden die psychologischen Mechanismen, die dazu führen, dass schon die reine Existenz von Zielen bei Mitarbeitern Motivations- und Leistungssteigerungen auslöst. Zudem wird auch detailliert aufgezeigt, warum zielorientierte Führungssysteme die gesamte Unternehmenssteuerung verbessern können.

Aber auch die bereits längere, konsequente Praktizierung eines Systems bürgt noch lange nicht für eine richtige Anwendung. Gerade Managementsysteme, die jeder vermeintlich auf Anhieb versteht und die eine hohe Plausibilität aufweisen – was für die Führung über Ziele zweifelsfrei gilt –, bieten bei genauer Betrachtung genügend Möglichkeiten, wichtige Stellschrauben zu übersehen, falsch zu justieren oder im Routinehandeln nur noch „ober-

flächlich“ zu bedienen. Fehlerhafte Handhabung verhindert dann den Erfolg des gesamten Führungsinstruments und raubt ihm die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Aus einem eigentlich leistungsfähigen Steuerungsmechanismus wird dann nur noch ein jährliches „hohles Ritual“, das zwar bei allen Beteiligten Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Nerven beansprucht, aber für die Organisation keinerlei positive Wirkungen erzielt. Teil III greift daher detailliert alle Erfolgsvoraussetzungen für Zielvereinbarungssysteme auf. Sie funktionieren nämlich nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, sie in allen Bestandteilen durchdacht aufgebaut sind und man auch die „richtigen“ Mitarbeiter und Führungskräfte dafür hat. Die dort thematisierten Aspekte bieten konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung zielorientierter Führungssysteme. Sie können aber auch im Sinne eines Anwendungscontrollings für die kritische Analyse bereits bestehender Systeme genutzt werden. Warum funktionieren sie nicht so, wie man es sich erhofft hat?

Möglicherweise wird in einer Organisation überlegt, die Mitarbeiter nicht nur über Ziele zu führen, sondern über Zielboni auch nach Zielerreichung zu bezahlen. Aus einem Führungsansatz wird dann ein Vergütungssystem. Fast reflexhaft und viel zu unkritisch gehen derzeit viele Organisationen diesen Weg und singen das hohe Lied der leistungsorientierten Vergütung. Zu Recht? Jein! Die Antwort ist nicht einfach. Teil IV beginnt daher auch mit einer ausführlichen Bilanz, in der wichtige Pro- und Contra-Argumente für und gegen Zielboni zusammengetragen werden. Frei von Risiken und Problemen ist eine Vergütung nach Zielerreichung keineswegs! Der Schritt will also wohlüberlegt sein. Aber es gilt zumindest ansatzweise die Weisheit „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt“. Ich bin auf Basis der Argumente-Bilanz – so viel sei hier schon vorweggenommen – sehr skeptisch, was die Funktionsfähigkeit von Zielbonussystemen anbelangt. Daher wird als Alternative auch zunächst ein Vergütungssystem skizziert, das ohne Zielboni auskommt. Danach aber sollen die Anhänger leistungsorientierter Bezahlungssysteme auf ihre Kosten kommen. Über ein Bausteinsystem werden detailliert alle wichtigen Entscheidungen aufgezeigt, die es bei der Konzeption eines zielbasierten Vergütungssystems zu treffen gilt. Dabei werden jeweils alternative Ausgestaltungsoptionen samt ihrer Vor- und Nachteile vorgestellt. Im Ergebnis erhält der Leser einen praxisorientierten Konzeptionsleitfaden für den Aufbau eines Zielbonussystems.

„TEAM – Toll, ein anderer macht’s.“ Trotz dieses etwas zynischen Praktikerbonmots sind natürlich Ansätze der Gruppenarbeit aus modernen Organisationen nicht mehr wegzu-denken. Folglich ist auch der Frage nachzugehen, was es zu beachten gilt, wenn mit ganzen Arbeitsgruppen Ziele vereinbart werden sollen und diese auch kollektiv nach ihrer Erreichung vergütet werden sollen. Dies ist eine von zwei speziellen Fragestellungen, die Teil V aufgreift. Die andere richtet einen kritischen Blick auf das Zusammenspiel aller in der Organisation existierenden Führungsinstrumente. Reibungshitze ist da nicht ausgeschlossen! Weniger ist manchmal mehr! Es wird aufgezeigt, dass professionell aufgebaute Zielvereinbarungssysteme die Funktionen vieler anderer personalwirtschaftlicher Instrumente integrieren können. Insbesondere Modeartikel wie die Balanced Scorecard sind komplett überflüssig. Nicht mehr, sondern weniger Instrumente sind das Gebot der Stunde. Viele Organisationen sind unter die Messies gefallen, mit nutzlosen Instrumenten zugemüllt und bewegungsunfähig geworden! Es wird höchste Zeit, instrumentelle Über-

komplexitäten abzubauen und sich auf die wirklich wichtigen Steuerungsinstrumente zurückzubedenken.

Zielvereinbarungssysteme sind mit einer Fülle von diffizilen arbeitsrechtlichen Einzelfragen verbunden. Diese reichen von Mitbestimmungsrechten der Belegschaftsvertreter bei der Einführung über die Frage akzeptabler Zielschwierigkeiten bis hin zu Vergütungskonsequenzen bei Zielverfehlungen durch längere Erkrankungen von Mitarbeitern. Speziell wenn über Zielboni Geld im Spiel ist, dann ist über kurz oder lang die Wahrscheinlichkeit von Arbeitsrechtsstreitigkeiten besonders hoch. Genau dies passiert derzeit in der Realität. Immer mehr Organisationen praktizieren zielorientierte Vergütungsansätze und die Arbeitsgerichte sind seit einigen Jahren mit Rechtsproblemen konfrontiert, die „das Leben schrieb“. Eine differenzierte und abgeschlossene Rechtsprechung gibt es bislang an vielen Stellen noch nicht. Vielmehr sind wir noch in der arbeitsrechtlichen „Such- und Findphase“. Umso wichtiger ist daher die Kenntnis juristischer Fußangeln. Teil VI behandelt – streng orientiert am Informationsinteresse von Praktikern – die zentralen Rechtsfragen bei der Gestaltung von zielorientierten Führungs- und Vergütungssystemen, gibt einen Überblick über die aktuelle Rechtsprechung und leistet damit einen Beitrag zu einer rechtssicheren Systemgestaltung.

Dieses Buch wendet sich zunächst an alle Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen. Der spezielle Typ und die Größenklasse der Organisation spielen keine Rolle. Fundierte Kompetenzen auf dem Feld der richtigen, effizienten und rechtssicheren Handhabung von Zielvereinbarungen stiften überall gleichermaßen einen hohen Nutzen im Führungsalltag. Intensiv angesprochen ist daher auch der Personenkreis, der sich auf die Übernahme einer Führungsrolle vorbereitet – sei es innerhalb einer Organisation oder auch außerhalb, etwa im Rahmen der akademischen Ausbildung an einer Hochschule. Zielgruppe sind nicht zuletzt auch alle Organisationsleitungen und Personalverantwortlichen, die nach effizienten Steuerungs- und Vergütungsansätzen suchen. Speziell die vielen kleinen und mittelständischen Organisationen stehen hier in der ersten Reihe. Sie verfügen oft nur über eine beschränkte Anzahl an Führungskräften, die in der Folge durch das Tagesgeschäft zeitlich voll ausgelastet sind. Eine systematische Beschäftigung mit modernen Managementmethoden und deren Einführung in der Organisation kommen dabei zwangsläufig zu kurz. Ein fehlender akademischer Hintergrund baut möglicherweise zusätzliche mentale Barrieren auf und führt in der Konsequenz zu einem Verzicht auf Führungsinstrumente, auf die aber auch kleinere Organisationen im Interesse ihres Erfolges nicht verzichten sollten. Allen Lesern wird eine geschlossene, interdisziplinäre, leicht verständliche Gesamtdarstellung des Führungssystems MbO geboten, die zwar theoriebasiert, aber in Sprache und Inhalt nicht theorielastig ist.

Die Verwendung der männlichen Form erfolgt rein aus sprachlichen Vereinfachungsgründen und beinhaltet keinerlei Diskriminierungsabsicht.

2 Betriebswirtschaftliche Zieltheorie

*„Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen,
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“*

(Mark Twain, Schriftsteller)

Ein kurzer und selektiver Streifzug durch die betriebswirtschaftliche Zieltheorie stellt zunächst klar, was man unter Zielen versteht, welche zentrale Bedeutung sie für das Management von Organisationen haben und in welcher Form verschiedene Ziele aufeinander einwirken können.

2.1 Begriff und Funktionen

„Ziele sind angestrebte zukünftige Zustände“. Oder noch kürzer: „Ziele sind SOLL-Zustände“. So lauten die üblichen betriebswirtschaftlichen Definitionen. Für die Planung und Steuerung von Organisationen sind Ziele die zentralen Größen. Warum?

Ohne Ziele ist die Erkennung von Problemen nicht möglich. Definitorisch ist ein Problem eine Abweichung zwischen einem SOLL-Zustand (= Ziel) und einem IST-Zustand (= Lage). In einem Unternehmen, das einen Marktanteil von 18 % anstrebt, aber gegenwärtig nur über 15 % verfügt, würde also das Problem in einem fehlenden Marktanteil in der Größenordnung von 3 % bestehen. Diese zutreffende Problemerkennung und eine nachfolgende konsequente Problembehebung sind aber nur auf der Basis von vorab eindeutig festgelegten Zielen möglich. Etwas ketzerisch könnte man formulieren: „Wer keine Ziele hat, hat auch keine Probleme.“ Oder anders: Wer vermeiden möchte, jemals Probleme zu haben, der sollte tunlichst vermeiden, sich irgendwelche Ziele zu setzen. Es gibt dann nichts, was man verfehlen könnte.

Doch das eigentliche Problem könnte schon in einer fehlerhaften Zielsetzung bestehen. Damit ist klar, dass auch die Formulierung von Zielen Gegenstand einer Problemanalyse sein muss.

Ohne Ziele sind auch keine *rationalen Entscheidungen* in Organisationen möglich. Entscheiden als zentrale Aufgabe von Führungskräften bedeutet immer, zwischen verschiedenen Handlungsalternativen auszuwählen. Dies ist aber nur sinnvoll möglich, wenn die zur Wahl stehenden Handlungsalternativen vorher möglichst eindeutig bewertet wurden. Idealerweise ist es über Bewertungsakte gelungen, eine eindeutige Rangfolge zwischen den Handlungsoptionen herzustellen. Worauf gründen nun solche Bewertungen und Rangfolgen für Handlungsalternativen? Selbstverständlich auf der Spiegelung an Zielen! Rationales Entscheiden ist gleichbedeutend mit der Wahl derjenigen Handlungsalternative, die vorab definierte Ziele am besten erreicht. So kann sich beispielsweise ein Unternehmer bei der Anschaffung eines neuen Fertigungsaggregats nur fundiert für den besten

Typ entscheiden, wenn er vorher eindeutig festgelegt hat, welche Ziele er in der Fertigung vorrangig erreichen möchte: Soll beispielsweise besonders kostengünstig, besonders schnell, besonders flexibel oder besonders ausfallsicher produziert werden? Je nach dominierender Zielrichtung wird eventuell jeweils ein anderer Maschinentyp optimal sein. Für ein qualitativ hochwertiges Entscheidungsverfahren muss es also gelingen, alle relevanten Ziele des Entscheidungsträgers über die angelegten Entscheidungskriterien abzubilden. Werden Entscheidungen nicht konsequent an zu erreichenden Zielen orientiert, dann sind sie irrational oder zufallsgesteuert – man könnte ebenso gut den Würfelbecher bemühen.

Schlussendlich muss man sich verdeutlichen, dass alle *Kontrollprozesse* in Organisationen nur vor dem Hintergrund von Zielen möglich sind. Schon rein definitorisch wird Kontrolle in kurzer Form gern als „SOLL-IST-Vergleich“ bezeichnet. Ein derzeitiger erreichter Zustand (= IST) wird mit einem ursprünglich angestrebten Ziel (= SOLL) abgeglichen. Deckungsgleichheit zwischen SOLL und IST bedeutet Zielerreichung, Abweichungen zwischen den beiden Größen signalisieren Zielverfehlung und müssen eine konsequente Abweichungsanalyse nach sich ziehen. Diese ist natürlich insbesondere bei Zielverfehlungen geboten, aber auch deutliche Zielübererfüllungen sind kein Grund zu ungetrübter Freude und sollten kritisch hinterfragt werden. Sie könnten ihre Ursache nämlich entweder in zu wenig anspruchsvollen Zielen oder in einer Fehleinschätzung der externen Organisationsumwelt haben. Die erste Ursache wäre eine Verschwendung interner Ressourcen. Die zweite ist ein Indiz dafür, dass die Systeme zur Beobachtung des Umfelds der Organisation nicht optimal funktionieren. Beide Ursachen signalisieren Handlungsbedarf.

Kontrollprozesse stellen zweifellos eine zentrale und absolut unverzichtbare Managementfunktion dar. Die obige Definition macht nachdrücklich klar, dass sie nur dort gebraucht werden – streng genommen sogar nur dort möglich sind –, wo vorher Ziele formuliert wurden. Was sonst soll kontrolliert werden, wenn nicht die Erreichung von Zielen? Kontrollprozesse ohne strikten Bezug zu Zielen sind logisch unsinnig, stellen im milden Fall eine Ressourcenverschwendung und im schlimmen Fall einen demotivierenden und schikanierenden Akt der Machtdemonstration von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern dar.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass zentrale Managementfunktionen wie Problemerkennung, Alternativenbewertung, Entscheidung und Kontrolle nur im Verbund mit Ziel festlegungen sinnvoll sind. Ziele sind die zentralen Steuergrößen beim Management von Organisationen. Umso wichtiger ist damit, dass von der Organisationsleitung dem Prozess der Zielfindung hinreichend Zeit und Energie gewidmet wird, damit im Ergebnis auch die „richtigen“ Ziele, insbesondere natürlich die „richtigen Oberziele“ festgelegt werden. Denn falsche Oberziele infizieren seuchenartig alle nachgelagerten Managementaktivitäten und steuern die gesamte Organisation in die falsche Richtung. Das Ergebnis falscher Ziele lässt sich am Verhalten der Lemminge bewundern ...

2.2 Zielarten

Nun ist es in aller Regel so, dass in Organisationen nicht nur ein einziges Oberziel existiert. Zwar ging man in der theoretischen Betriebswirtschaftslehre lange Zeit von der Gewinnmaximierung als alleinigem Oberziel von privatwirtschaftlichen Unternehmen aus. Aber mittlerweile interpretiert man Unternehmen eher als Koalitionen von verschiedenen Interessengruppen: Eigentümer, Fremdkapitalgeber, angestellte Topmanager, Arbeitnehmer, Zulieferer, Kunden, Staat/Öffentlichkeit. Man spricht auch von den sogenannten „Stakeholdern“. Dauerhafter Erfolg ist nur zu erzielen, wenn über die Unternehmensziele die Interessen aller Gruppen in einem ausgewogenen Verhältnis Berücksichtigung finden. Für alle anderen Organisationen gilt diese Aussage analog. Im Ergebnis führt dies zu einem komplexen System von Oberzielen, das vereinfacht aus drei Kategorien besteht:

1. Leistungswirtschaftliche Ziele

(z. B. herzustellende Produkt-/Dienstleistungsarten, Mengen, Qualitätsniveaus, Prozessgeschwindigkeiten, Zielmärkte, Marktanteile)

2. Finanzwirtschaftliche Ziele

(z. B. Gewinn, Umsatz, Kosten, Liquidität, Cash Flow, Rentabilität, Sicherheit von Kapitalanlagen, Eigenkapitalausstattung, Unabhängigkeit)

3. Soziale Ziele

(z. B. Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, Qualifizierung von Mitarbeitern, Umweltschutz, finanzielle/ideelle Beteiligung an gesamtgesellschaftlichen Aufgaben).

2.3 Zielbeziehungen

Die Erkenntnis, dass in Organisationen immer mehrere Oberziele gleichzeitig verfolgt werden, rückt die Frage in den Fokus, in welchem Verhältnis die verschiedenen Ziele zueinander stehen können. In der betriebswirtschaftlichen Zieltheorie wird diese Frage unter dem Stichwort „Zielbeziehungen“ aufgegriffen. Streng betrachtet ist diese Bezeichnung nicht ganz korrekt. Denn es werden nicht die Beziehungen der *Ziele* zueinander analysiert, sondern die Beziehungen der *Mittel*, die zur Zielerreichung eingesetzt werden.

Eine erste Form von Zielbeziehungen stellt die *Zielkomplementarität* dar. Es handelt sich hier um einen erwünschten Fall. Er liegt immer dann vor, wenn ein Mittel bzw. eine Maßnahme zur Steigerung des Zielerreichungsgrades bei einem Ziel Z_1 ergriffen wird und dadurch gleichzeitig der Zielerreichungsgrad bei einem Ziel Z_2 (oder auch bei weiteren Zielen) positiv beeinflusst wird. Für das Management stellt diese Situation „die beste aller Welten“ dar. Ein Beispiel: Zur Bindung der Mitarbeiter sollen Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden, die ihnen Entwicklungsperspektiven eröffnen (Z_1). Das gesteigerte Qualifikationsniveau entfaltet auch positive Effekte auf das Qualitätsniveau in der Fertigung und führt zu höherer Kundenzufriedenheit (Z_2).

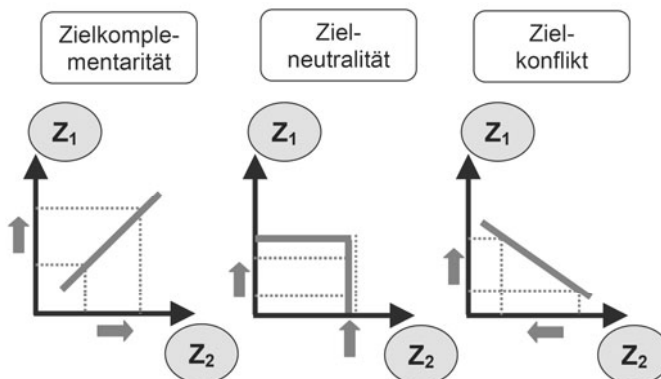
Die zweite Form der Zielbeziehungen stellt die *Zielneutralität* dar. Sie liegt immer dann vor, wenn die Verfolgung mehrerer Ziele völlig unabhängig voneinander erfolgen kann. Ein Mittel- oder Maßnahmeneinsatz zu Gunsten eines Zieles Z_1 entfaltet weder positive noch negative Wirkungen auf den Zielerreichungsgrad eines Zieles Z_2 . Diese Konstellation kann als unproblematisch gelten. Zielneutralität könnte zum Beispiel gegeben sein, wenn ein Unternehmen gerne den Brandschutz im Lagerbereich verbessern möchte (Z_1) und gleichzeitig die Qualität des Internetauftritts am Arbeitsmarkt optimiert werden soll (Z_2). Rein inhaltlich haben diese Ziele keinerlei Wirkungen aufeinander. Allerdings könnte aus dieser Zielneutralität sehr schnell ein Zielkonflikt (s.u.) werden, wenn beide Ziele um das gleiche Budget für Sondermaßnahmen in der Organisation konkurrieren.

Die dritte Form von Zielbeziehungen ist der *Zielkonflikt*. Es handelt sich hier um den problematischen Fall. Er liegt vor, wenn ein Mittel bzw. eine Maßnahme zur Steigerung des Zielerreichungsgrades bei einem Ziel Z_1 ergriffen wird und dadurch gleichzeitig der Zielerreichungsgrad bei einem Ziel Z_2 negativ beeinflusst wird. Ein Beispiel: Um die Kapitalbindung zu reduzieren, sollen die Lagerbestände an Fertigwaren deutlich reduziert werden (Z_1). In der Folge ergeben sich längere Lieferzeiten und die Kundenzufriedenheit (Z_2) sinkt.

Bei einer extremen Form des Zielkonflikts spricht man auch von *Zielantinomie*. Die Ziele beeinflussen sich dann nicht nur negativ, sondern stehen vielmehr in einem diametralen Gegensatz, sind also völlig unvereinbar. Das wäre sicherlich der Fall, wenn ein Unternehmen die Kosten für Werbung minimieren möchte (Z_1) und gleichzeitig seinen Bekanntheitsgrad in neuen Zielmärkten signifikant steigern möchte (Z_2).

Abbildung 2.1 verdeutlicht die drei grundsätzlichen Zielbeziehungen nochmals grafisch. Ersichtlich wird insbesondere die Reaktion beim Zielerreichungsgrad eines Zieles Z_2 , wenn der Zielerreichungsgrad eines Zieles Z_1 gesteigert wird.

Abbildung 2.1: Zielbeziehungen



Dargestellt wurden die Grundformen von Zielbeziehungen. In der Praxis können natürlich auch Mischformen auftreten. So wäre z. B. vorstellbar, dass Preissenkungen sich zunächst positiv auf die beiden Ziele Umsatz und Gewinn auswirken (Zielkomplementarität), aber weitere Preissenkungen dann nur noch den Mengenabsatz stimulieren, überproportional Marge vernichten und so zu sinkenden Gewinnen führen (Zielkonflikt). Man würde bei diesem Fall dann von partieller Komplementarität und partiellem Konflikt sprechen.

Ein weiteres Beispiel: Vorstellbar wäre, dass Mitarbeiter effizienzsteigernden Umorganisationen bis zu einem gewissen Umfang indifferent gegenüberstehen, aber es bei stärkeren Eingriffen in die eingespielten Ablaufroutinen zu einer Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit kommt. Hier wäre dann eine Kombination aus partieller Zielneutralität und partiellem Zielkonflikt gegeben.

Das Spitzenmanagement jeder Organisation steht in der Pflicht, das gesamte System der Oberziele sorgfältig auf die Art der herrschenden Zielbeziehungen hin zu analysieren. Von Zielkonflikten sollte man tunlichst nicht erst in der Phase der Zielverfolgung überrascht werden. Nicht immer wird sich aber die Existenz von Zielkonflikten vermeiden lassen. Das liegt an den unterschiedlichen Interessenlagen aller mit einer Organisation verbundenen Anspruchsgruppen. Die von den Mitarbeitern gewünschte deutliche Vergütungssteigerung stellt nun einmal eine Personalkostensteigerung mit einem negativen Effekt für die Gewinnziele der Eigentümer dar. Welche Wege zur Lösung von Zielkonflikten zeigt die betriebswirtschaftliche Zieltheorie auf?

2.4 Auflösung von Zielkonflikten

Die radikalste Form stellt die *Zielunterdrückung* dar. Eines der beiden konfliktären Ziele wird aus dem Zielkatalog eliminiert. Der Zielkonflikt ist damit aufgelöst. Diese Strategie setzt eine entsprechend starke Machtposition der Verfechter des verbleibenden Ziels voraus. Ein Unternehmer könnte z. B. in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auf die Vergütungswünsche seiner Mitarbeiter mit einer Kündigungsdrohung reagieren und mögliche negative Effekte auf sein Gewinnziel damit beseitigen.

Eine zweite Möglichkeit ist die *Zielgewichtung*. Manche Zielkonflikte lassen sich mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen lösen, die in bestimmten Prozentsätzen auf die Ziele verteilt werden. So könnte z. B. eine Gewinnsteigerung von 200.000 Euro zu 30 % dem Wunsch der Mitarbeiter nach Vergütungssteigerungen und zu 70 % dem Gewinnmaximierungsziel der Eigentümer dienen.

Die dritte Option stellt eine *Anspruchsniveausenkung* dar. Sie setzt ebenfalls an den Ressourcen an. Die konfliktären Ziele könnten so weit abgesenkt werden, dass der Konflikt aufgelöst wird. Beispiel: Bei einem zur Verfügung stehenden Jahresgewinn von 1.000.000 Euro könnte der Vorstand die ursprünglich angestrebte Stärkung der Rücklagen in Höhe von 600.000 Euro auf 500.000 Euro reduzieren. Wenn die Aktionäre ihr ursprüngliches Ausschüttungsziel ebenfalls von 600.000 Euro auf 500.000 Euro reduzieren, dann reicht die zur Verfügung stehende Gewinnsumme zur konfliktfreien Erfüllung beider Ziele.

Einen vierten gedanklichen Zugang bietet die Möglichkeit, den Zielen den Status von *Hauptziel* und *Nebenbedingung* zuzuweisen. Dabei wird zunächst die Nebenbedingung erfüllt und in einem zweiten Schritt das Hauptziel optimiert. Umgesetzt auf ein Beispiel: Aus dem Jahresgewinn erhalten die Mitarbeiter in jedem Jahr eine Vergütungssteigerung von 2 % (= Erfüllung der Nebenbedingung). Der verbleibende Gewinn fließt dann gewinnmaximierend den Eigentümern zu (= Erfüllung des Hauptziels). Das Risiko bei dieser Lösungsstrategie besteht erkennbar darin, dass bereits nach Erfüllung der Nebenbedingung die Ressourcen aufgebraucht sind und das Hauptziel damit bedeutungslos wird. Um dies zu verhindern, ist auch die Formulierung von mehreren Nebenbedingungen denkbar, denen Rangfolgen zugewiesen werden. Im Beispiel: Zunächst erhalten die Eigentümer aus dem Jahresgewinn eine Verzinsung von 2 % auf ihr eingesetztes Kapital (Nebenbedingung 1), dann die Mitarbeiter eine Vergütungssteigerung von 2 % (Nebenbedingung 2) und erst dann fließt der Restgewinn den Eigentümern zu (Hauptziel).

Die fünfte Handlungsmöglichkeit stellt die *Nacheinandererfüllung* dar. Hier wird auf einem Zeitstrahl agiert. Die Erfüllung eines der beiden konfliktären Ziele wird zeitlich nach hinten geschoben, so dass man sich zunächst auf die Realisierung nur eines Zieles konzentrieren kann. Streng genommen handelt es sich bei dieser Vorgehensweise auch um eine Zielunterdrückung. Nur ist sie eben nicht endgültiger, sondern nur temporärer Natur und damit für die Interessengruppe hinter dem verschobenen Ziel eher akzeptabel. Als Praxisbeispiel kann das Verhalten von Gewerkschaften dienen, die in wirtschaftlichen Krisenzeiten eine maßvolle Lohnpolitik betrieben haben, um dann aber bei später verbesserter konjunktureller Lage den berühmten „großen Schluck aus der Pulle“ zu reklamieren.

Nach diesem eher generellen Blick auf Organisationsziele soll nun der Fokus auf die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und damit auf das Führungsinstrument „Führen durch Ziele“ gerichtet werden.

3 Grundsätzliche Mechanismen zielorientierter Führung

„Man muss gewisse Ziele festlegen, einige Anreize geben und versuchen, nicht in die Details ihrer Arbeit einzugreifen.“

(David Packard, Gründer von HP)

Die obige Erkenntnis eines erfolgreichen Unternehmers umschreibt schon recht prägnant den Kerngedanken des Managementsystems „Führen durch Ziele“. Sorge für einen klaren Rahmen und lasse die Mitarbeiter dann selbständig agieren. Zum Ausdruck kommt hier ein sehr positives Menschenbild, das stark auf dem Vertrauensprinzip gründet.

3.1 Zielvorgabe und Zielvereinbarung

Management by Objectives (MbO, Führen durch Ziele) ist grundsätzlich in zwei Varianten praktikierbar. Bei einer eher autoritären Variante werden die Führungskräfte die Ziele *vorgeben*. Die eher partizipativ ausgerichtete Variante sieht vor, dass die Ziele im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern *vereinbart* werden. In aller Regel meint man heute *Zielvereinbarung*, wenn man von „Führung durch Ziele“ spricht. Das soll auch hier im Grundsatz so gehalten werden.

Zweifellos stellt der partizipative Führungsstil den zeitgemäßerem Ansatz dar, der einem mündigen Mitarbeiter eher gerecht wird. Damit ist aber ein autoritärer Führungsstil keinesfalls vollständig überflüssig. Er kann sich vielmehr unter bestimmten situativen Rahmenbedingungen als der eindeutig überlegene Stil erweisen. Das gilt z. B. dann, wenn die Mitarbeiter nicht den erforderlichen fachlichen oder motivationalen Reifegrad für eine stärkere Einbindung in unternehmerische Entscheidungen aufweisen, sie eine starke Tendenz zur Verfolgung von Eigeninteressen haben oder wenn schlicht unter Zeitdruck agiert werden muss und daher für aufwändige Diskussionsprozesse keine Zeit bleibt. Insofern kann unter diesen Voraussetzungen auch eine Führung durch *Zielvorgabe* eine angemessene Vorgehensweise darstellen. Dies wird insbesondere auch dann der Fall sein, wenn – aus welchen Gründen auch immer – eine Einigung auf Stellenziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht möglich ist. *Malik* bringt es mit erfrischender Deutlichkeit auf den Punkt:

„Es wird immer wieder Situationen geben, bei denen man sich sagen muss: ‚Wir haben jetzt sechs Wochen über diese Ziele diskutiert und leider keinen Konsens gefunden (...).‘ Was nun?

Dann ist genau jene Situation eingetreten, in der die Ziele als solche wichtiger sind als ihre Vereinbarung. Dann muss man sie vorgeben, auch wenn das als nicht besonders zeitgemäß gilt. Jedenfalls darf auf keinen Fall die Situation eintreten, keine Ziele zu haben (...).“ (Malik, 2000, S. 188)

In einer empirischen Studie in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie konnte aufgezeigt werden, dass in 118 von 328 befragten Betrieben Führung über Ziele praktiziert wird. Das sind immerhin 36 %. In diesen Betrieben sind vorwiegend außertarifliche Angestellte und Führungskräfte (zu 65 %) und sonstige Angestellte (zu 60 %) in das System einbezogen. In der Hälfte der Betriebe (49 %) werden sogar gewerbliche Mitarbeiter erfasst. Die Befragung zeigte aber auch weiter, dass in 53 % aller Betriebe Ziele durch die Betriebsleitung oder die Führungskräfte *vorgegeben* werden, also keine Vereinbarungsprozesse stattfinden (Hinke 2003).

Im theoretischen Schrifttum wird weit überwiegend der Vereinbarungsansatz empfohlen. Zumindest in dieser untersuchten Branche und Region zeigt die Realität ein anderes Bild. Es wird also noch näher zu prüfen sein, inwieweit motivationale und leistungsbezogene Potenziale dieses Führungsinstruments auf diese Weise „verschenkt“ werden.

3.2 Kommunikation der Oberziele

Die zentralen Funktionsprinzipien von Zielvereinbarungen lassen sich auf *drei Mechanismen* reduzieren. Der erste ist die Kommunikation der Oberziele. Der Begriff „Oberziele“ ist hier in einem weiten Sinn zu verstehen. Er steht als Sammelbegriff für Visionen, Unternehmenspolitik und strategische Ziele. Alle diese Konstrukte werden dem „Normativen Management“ (Bleicher 2004) zugerechnet. Etwas ungenau übersetzt könnte man auch von „vorgebendem Management“ sprechen. Gemeint ist damit die Definition eines Rahmens, innerhalb dessen sich alle nachgelagerten Entscheidungen und Prozesse in der Organisation zu bewegen haben – und damit eben auch alle Zielvereinbarungen. Die Setzung dieses Rahmens ist eine der Schlüsselaufgaben des Topmanagements. Nimmt es diese Aufgabe nicht konsequent wahr, dann versagt es. Alle nachgeordneten Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen für ihr Handeln diesen Orientierungsrahmen. Daher ist neben seiner Formulierung auch zwingend notwendig, durch permanente und intensive – mündliche und schriftliche – Kommunikationsakte dafür Sorge zu tragen, dass allen Mitarbeitern Visionen, Unternehmenspolitik und strategische Ziele in allen Facetten bekannt sind. Nur dann können sie ihre steuernde Kraft im Organisationsgeschehen entfalten.

Mit einem differenzierteren Blick auf die drei genannten Konstrukte des Normativen Managements lässt sich ihr Zusammenwirken wie in **Abbildung 3.1** darstellen. Strategische Ziele leiten sich demnach aus der Organisationspolitik ab und diese wiederum aus den Visionen.

Abbildung 3.1: Bestandteile des Normativen Managements



Visionen sind anspruchsvolle, aber gleichzeitig auch realistische Zukunftsentwürfe für die Organisation, die mit Blick auf die nächsten Jahre oder gar Jahrzehnte Antworten auf die Fragen geben „*Wer/was wollen wir sein?*“, „*Wo wollen wir hin?*“. Sie stellen quasi den „Punkt am Horizont“ dar, auf den sich die gesamte Organisation in einer längeren Reise hinbewegen soll. Sie sollen Orientierung geben, gleichzeitig Begeisterung auslösen und so Energien bei allen Mitarbeitern aktivieren. Fast schon unvermeidlich zur Illustration ist das berühmte Zitat, das dem Schriftsteller *Antoine de Saint-Exupéry* zugeschrieben wird:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“

Gern wird auch das Bild vom „Leitstern“ bemüht. Visionen sollen dem alltäglichen Handeln der Mitarbeiter einen übergreifenden Sinn geben. Sehr gut deutlich wird diese Funktion an folgender kleiner Geschichte:

Drei Steinmetze werden bei der Arbeit gefragt, was sie hier tun. Der erste: „Ich behaue Steine.“ Der zweite: „Ich ziehe eine Wand hoch.“ Und der dritte antwortet: „Ich baue an einer Kathedrale mit.“

Unmissverständlich betont *Herbert Henzler*, ehemaliger Deutschland-Chef der Unternehmensberatung McKinsey, die Wichtigkeit von Visionen:

„Unternehmer und Führungskräfte mit einem hohen Grad an strategischer Führungskompetenz besitzen eine unternehmerische Vision und können diese in einem oder wenigen Sätzen ausdrücken.“

Wirkungsvolle Visionen zeichnen sich durch einige Merkmale aus:

- Plastizität: einfache, eindringliche Formulierung
- Unverwechselbarkeit: Alleinstellung
- Emotionalität: mitreißende, aktivierende Aussage
- Realisierbarkeit: Chance auf Machbarkeit – statt Utopie
- Spitzenanspruch: fordernd; Mittelmäßigkeit wird nicht als Vision akzeptiert
- Glaubwürdigkeit: konformes Verhalten aller Führungskräfte
- Präsenz: permanent im Bewusstsein der Mitarbeiter

Eine Vision für einen Automobilbauer könnte beispielsweise lauten: „*Unbeschränkte Mobilität ohne Umweltbelastung und ohne eigenes Fahrzeug*“. Dessen Management hätte dann die Entwicklung von solarbetriebenen Fahrzeugen und den gleichzeitigen Aufbau eines leistungsfähigen und flexiblen Anmietungssystems für Großstädte im Visier.

Eine Stufe konkreter ist die *Unternehmenspolitik*. Zu dem in der Vision formulierten Zukunftsentwurf („*Was soll erreicht werden?*“), werden erste fundamentale Festlegungen zur Frage „*Wie soll es erreicht werden?*“ getroffen. Die Unternehmenspolitik basiert auf konkreten Entscheidungen – als Wahl zwischen Alternativen – des Top-Managements. In unternehmenspolitischen Setzungen finden zudem auch stark die grundsätzlichen Werthaltungen der maßgeblichen Unternehmensträger ihren Niederschlag. Es bietet sich an, die Unternehmenspolitik nach verschiedenen Funktionsbereichen zu differenzieren. So entstehen dann beispielsweise Aussagen zur Personalpolitik (z. B. Prinzip der lebenslangen Beschäftigung), zur Finanzpolitik (z. B. weitgehender Verzicht auf Fremdkapital), zur Absatzpolitik (z. B. Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit der Organisation) oder zur Einkaufspolitik (z. B. Bevorzugung regional ansässiger Zulieferer).

Diese fundamentalen Festlegungen sind langfristig stabil und bilden einen Rahmen für alle weiteren Planungen und Entscheidungen.

Eine weitere Konkretisierungsebene bilden die *Strategischen Ziele*. Sie sind das Ergebnis von detaillierten Analysen im Rahmen der sehr proaktiv ausgerichteten Strategischen Planung, die insbesondere die Entwicklung der organisationsrelevanten Umwelt (z. B. ökonomisch, rechtlich, technologisch, sozial) und die darauf bezogenen eigenen Stärken und Schwächen – vor allem auch in Relation zu wichtigen Wettbewerbern – in den Fokus nimmt. Bei strategischen Zielen werden also mehrjährige, globale Handlungsnotwendigkeiten definiert, mit denen sich eine Organisation gegenüber der Umwelt behaupten will, drohende Risiken umgehen und sich bietende Chancen wahrgenommen werden sollen. Die Erreichung von strategischen Zielen soll durch die Ausarbeitung von *Strategien* gesichert werden. Bei ihnen handelt es sich um *ein Bündel von einzelnen, aufeinander abgestimmten Vorgaben, die die Entscheidungen in allen Funktionsbereichen der Organisation nach einem einheitlichen Muster prägen sollen*.

Wenn also z. B. in der Automobilindustrie – als Reaktion auf die gesellschaftlich geführte Ökologiedebatte – die Entwicklung eines Elektroantriebs ein wichtiges strategisches Ziel

darstellt, dann könnte eine zentrale Strategie lauten, die technologische Kompetenz auf diesem Feld zu stärken und von den Kunden auch als kompetent wahrgenommen zu werden. Die Personalabteilung hätte dies bei ihren Rekrutierungsentscheidungen zu berücksichtigen, der Einkaufsbereich bei der Auswahl der Lieferanten, die Abteilung Forschung & Entwicklung bei der Definition von Forschungsfeldern und der Public-Relations-Bereich bei der Außendarstellung des Unternehmens.

Die Notwendigkeit, sich in Organisationen rechtzeitig und intensiv mit strategischen Zielen zu befassen und auf Umfeldveränderungen auch entschlossen zu reagieren, unterstreichen etwas augenzwinkernd ein Zitat des Informatikers *Karl Steinbuch* und ein *chinesisches Sprichwort*:

„Ich interessiere mich sehr für die Zukunft, ich werde nämlich dort den Rest meines Lebens verbringen.“
(Karl Steinbuch)

„Herr der Vergangenheit ist, wer sich erinnern kann; Herr der Zukunft wird aber nur, wer sich wandeln kann.“
(Chinesisches Sprichwort)

Zurück zu den Zielvereinbarungen: Es sollte aus den Ausführungen klar geworden sein, dass die durch das Topmanagement zu leistende Formulierung und Kommunikation von Visionen, Unternehmenspolitik und strategischen Zielen – im Weiteren vereinfachend nur noch als Oberziele bezeichnet – einen unverzichtbaren Überbau für treffgenaue Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern darstellt. Nun zum nächsten grundsätzlichen Mechanismus von zielorientierten Führungssystemen.

3.3 Zielkaskadierung

Mit dem Begriff der Zielkaskadierung lehnt man sich an das Bild einer Kaskade an, also eines Wasserfalls, der über mehrere Stufen ins Tal stürzt. Die Oberziele der Organisation werden schrittweise über alle Organisationseinheiten hinweg hierarchieabwärts aufgespalten. Dieser Prozess reicht von der Organisationsspitze bis hinab zur untersten Stellenebene. Mitunter liest man auch vom „Herunterbrechen der Ziele“. Aus sprachästhetischen Gründen nehmen wir diesen Begriff aber mal lieber nicht ins Programm.

Im Ergebnis entsteht eine Zielpyramide, die für alle organisatorischen Einheiten die Leistungsbeiträge zur Erreichung der Oberziele abbildet.

In der *vertikalen* Betrachtung müssen alle Ziele in einem strengen Zweck-Mittel-Verhältnis zueinander stehen. Dies bedeutet, dass die Gesamtheit der Ziele auf einer untergeordneten Ebene (z. B. Abteilungen) die Mittel darstellen, um die Ziele der übergeordneten Ebene (z. B. Hauptabteilung) zu erreichen. Die Ziele aller Hauptabteilungen wären dann wieder die Mittel zur Realisierung der nächsthöheren Organisationseinheit (z. B. eines Werksstandorts).

In der *horizontalen* Betrachtung ist auf jeder Organisationsebene idealerweise eine völlige Widerspruchsfreiheit zwischen den einzelnen Zielen zu fordern.

Abbildung 3.2 illustriert nochmals die grundsätzlichen Zusammenhänge in allgemeiner Form. In der nachfolgenden Abbildung 3.3 werden sie dann in ein selbsterklärendes Beispiel umgesetzt.

Abbildung 3.2: Zielkaskadierung

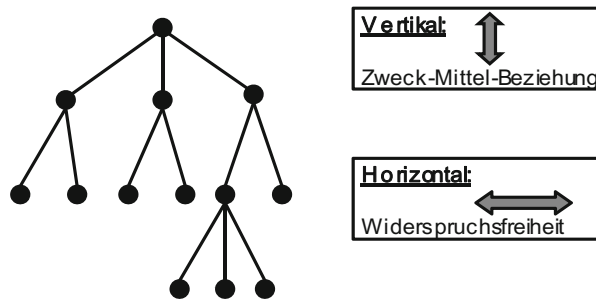
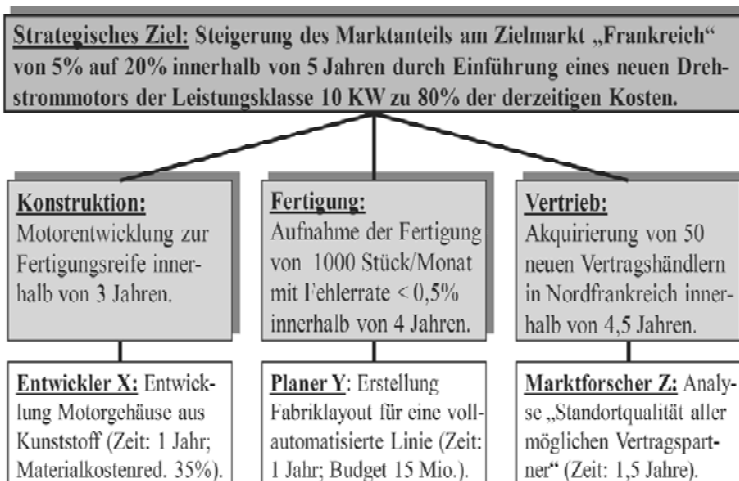


Abbildung 3.3: Beispiel für Zielkaskadierung



Die Aufgabenübertragung an organisatorische Einheiten oder einzelne Mitarbeiter erfolgt beim MbO also in der Hauptsache anhand von Zielen. Klassische Stellenbeschreibungen werden zwar nicht überflüssig, sind aber in ihrer Bedeutung als Organisationsmechanismus zur Verbindung von Struktureinheit und Mensch deutlich gemindert.

Nun zum dritten Basismechanismus zielorientierter Führungssysteme.

3.4 Freie Mittelwahl

Die Mitarbeiter entscheiden selbst, mit welchen Mitteln oder über welche Maßnahmen sie ihre Ziele erreichen wollen. Das gewährt ihnen umfangreiche Freiheitsgrade bei der Aufgabenerfüllung. Bekanntlich führen ja immer mehrere Wege nach Rom. Der Mitarbeiter kann denjenigen wählen, der ihm am erfolgversprechendsten erscheint und der am besten zu seiner Persönlichkeitsstruktur und zu seinen bevorzugten Verhaltenstendenzen passt. Es versteht sich von selbst, dass sich die gewählten Mittel und Maßnahmen innerhalb legaler und weiterer, von der Organisation gesetzter Grenzen zu bewegen haben. Letztere sollten dann aber auch nicht so engmaschig gesteckt sein, dass sie die dem MbO innewohnende Freiheitsphilosophie konterkarieren.

Führungskräfte sind aufgrund dieses Prinzips der Notwendigkeit enthoben, jede Arbeitsaufgabe, im Extremfall jeden Arbeitsschritt, einzeln anweisen zu müssen. Auch sie gewinnen dadurch beträchtliche zeitliche Freiräume. Die Außensteuerung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten ist beim MbO in starkem Umfang durch die Selbststeuerung des Mitarbeiters ersetzt.

In der freien Mittelwahl liegt der entscheidende Unterschied zum Delegationsprinzip oder *Management by Delegation*, wie es mitunter auch genannt wird. Es ist nämlich durchaus möglich, dass eine Führungskraft zwar komplexe und anspruchsvolle Aufgaben an einen Mitarbeiter delegiert, gleichzeitig aber relativ enge Verrichtungsvorschriften vorgibt. Eine solche Vorgehensweise wäre eindeutig gegen die Philosophie des MbO. Insofern könnte man MbO auch als eine Weiterentwicklung des Delegationsprinzips betrachten.

3.5 Kritische Anmerkungen

Abschließend zur Darstellung der Grundsatzmechanismen des MbO sei noch ein Zitat von *Reinhard Sprenger* kommentiert. In ihm kritisiert er einerseits völlig zu Recht die Praxis der Zielvereinbarung in vielen Organisationen. Andererseits zeigt sich bei einzelnen Aussagen aber auch eine zu negative Sicht auf dieses Führungsinstrument.

„Zielvereinbarung ist vielfach zum Kostenreduktionsventil degeneriert. Man will nur eine Leistung bezahlen, die auch wirklich erbracht worden ist. Dazu verdichtet man den hochkomplexen Leistungsbegriff auf eine einzige Dimension: Geld (...). Um keine finanziellen Nachteile in Kauf zu nehmen, konzentrieren (sich die Mitarbeiter) ausschließlich auf die vereinbarten Ziele, nämlich jene, die Konsequenzen in der Brieftasche haben. Schlecht messbare Aktivitäten wie kollegiales Verhalten, freiwilliger Wissensaustausch (...) werden vernachlässigt.“ (Sprenger 2001, S. 90)

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass eine schlechte Handhabung eines Managementsystems nicht per se gegen ein System spricht. Durch falsche Anwendung kann jedes Führungsinstrument pervertiert und seine Wirkung ins Gegenteil verkehrt werden. Es ist also in der Betrachtung jeweils streng zwischen *Systemkonstruktion* und *Systemhandhabung* zu trennen. Personalabteilungen und Organisationsleitungen tun gut daran, auch nach der

Einführung eines professionell konstruierten Zielvereinbarungssystems dessen korrekte Handhabung durch die Führungskräfte kritisch zu überprüfen. Handhabungscontrolling ist eine Daueraufgabe!

Ein Problem stellt ohne Zweifel die Gefahr dar, dass die Mitarbeiter sich bei ihrer Arbeit zu stark auf die durch monetäre Anreize unteretzten Ziele konzentrieren und für andere wichtige Aufgaben keine Energie mehr einsetzen. Darauf wird später noch vertieft einzugehen sein. Allerdings ist das in dieser Aussage durchscheinende Menschenbild aber auch zu negativ. Es unterstellt, dass Mitarbeiter lediglich auf monetäre Anreize fixiert sind, wenig Wille zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Arbeitsgebiet vorhanden ist und keine Motivation existiert, eine Aufgabe – schon aus reiner Selbstachtung – schlicht „um ihrer selbst willen“ gut zu erledigen. Sollten in einer Organisation tatsächlich mehrheitlich so strukturierte Mitarbeiter vorhanden sein, dann stellen sich dringlich die Fragen: „Wer hat sie hereingelassen?“ oder „Warum sind sie so geworden, wie sie sind?“. Mit aller Konsequenz gehören dann die Personalauswahlssysteme und die Führungsverhaltensmuster der Vorgesetzten auf den Prüfstand.

Auch die Vernachlässigung schlecht messbarer Aktivitäten wie kollegiales Verhalten, freiwilliger Wissensaustausch etc. ist keine zwangsläufige Folge. Selbstverständlich lassen sich auch solche wichtigen Handlungsfelder über Ziele abbilden. Kollegiales Verhalten könnte beispielsweise über das erwünschte Niveau an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit oder stellenübergreifenden Informationsflüssen erfasst werden. Die vom Mitarbeiter diesbezüglich entfalteten Aktivitäten sind vielleicht nicht präzise messbar, aber hinreichend genau beurteilbar sind sie durch eine aufmerksame Führungskraft schon. Beim Ziel des freiwilligen Wissensaustausches lassen sich über die Aktivitäten bei organisationsinternen Besprechungen/Konferenzen (Teilnahme, Vorträge, Anfertigung von Dokumenten) oder das Engagement bei der Pflege von Wissensdatenbanken sogar recht präzise Ansatzpunkte zur Messung finden. Natürlich ist es einfacher, eine quantitativ formulierte Vorgabe zu Kostensenkungen oder Umsatzsteigerungen zu formulieren und ihre Erreichung dann zu messen. Mit ein wenig Fantasie können (und müssen!) aber auch die „weichen Faktoren“ Gegenstand von Zielvereinbarungen sein. Denn es gilt die bekannte Managementweisheit:

„A weak measure on the right issue is better than a strong measure on the wrong issue.“

(„Eine eher unpräzise Messung des richtigen/wichtigen Sachverhalts ist besser als eine präzise Messung des falschen/unwichtigen Sachverhalts.“)

Etwas irritierend für einen Ökonomen ist *Sprengers* Aussage: „... man will nur eine Leistung bezahlen, die auch wirklich erbracht worden ist.“ Was ist daran kritikwürdig? Jeder möchte auch im Privatbereich nur für tatsächlich Erbrachtes zahlen. Von Führungskräften in Organisationen ist zu erwarten, dass sie konsequent dafür Sorge tragen, dass anfallenden Personalkosten auch adäquate Leistungen der Mitarbeiter gegenüberstehen. Alles andere würde fast schon den Vorwurf der Untreue gegenüber den Eigentümern rechtfertigen.

Viel entscheidender ist aber ein anderer Punkt. Es könnte der Anschein entstehen, dass Zielvereinbarungen immer auch mit einer Vergütung nach Zielerreichung einhergehen.

Genau dieses Junktum existiert nicht! Es ist sehr wohl möglich, Mitarbeiter „lediglich“ über Ziele zu führen. Die reine Existenz von Zielen bzw. der Akt ihrer Vereinbarung übt schon deutliche Wirkungen auf die Motivation und das Leistungsverhalten aus. Dies wird in Teil II noch detailliert ausgeführt. Ob Ziele dann auch vergütungsrelevant sein sollen, muss Gegenstand separater Überlegungen sein. Es wird hier also dafür plädiert, den *Führungsansatz* von MbO einerseits und den *Vergütungsansatz* andererseits strikt zu trennen.