

Anne Meyer

Management by Objectives

**Eine kritische Betrachtung der Wirksamkeit
von Zielvereinbarungen**

Meyer, Anne: Management by Objectives: Eine kritische Betrachtung der Wirksamkeit von Zielvereinbarungen. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014

Buch-ISBN: 978-3-8428-9787-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4787-3

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

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.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung 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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014
Printed in Germany

Inhalt

Danksagung	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	3
1.1 Einführung in die Thematik	3
1.2 Vorgehensweise und Zielsetzung	4
1.3 Abgrenzung	6
2 Definitionen	7
2.1 Führung	7
2.2 Management	7
2.3 Zieldefinition	7
2.3.1 Zielarten	8
2.3.2 Zielbeziehungen	9
2.3.3 Zielvereinbarung und Zielvorgabe	11
3 Konzeptionelle Ebene	12
3.1 Management by Objectives and Self Control	12
3.2 Hoshin Kanri – Management by Police (MbP)	14
3.2.1 Zusammenhang des Hoshin Kanri im Rahmen des TQM	15
3.2.2 Prozess des Hoshin Kanri	16
3.2.3 Gegenüberstellung Management by Objectives - Hoshin - Management	21
3.3 Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham	22

4	Ziele wirkungsvoll festlegen und vereinbaren	26
4.1	SMART-Ziele	26
4.2	Motto-Ziele	29
5	Wichtige Prozessschritte in der Einführungsphase	32
5.1	Commitment	32
5.1.1	Kommunikation	32
5.1.2	Vorbildfunktion	33
5.2	Einbindung aller Betroffenen	34
5.3	Personelle Ressourcenbereitstellung	35
6	Partizipative Zielvereinbarungen	36
6.1	Partizipationsgrade im Unternehmen	36
6.2	Partizipation und Motivation	38
7	Studie der Saaman AG zur Wirksamkeit von Zielvereinbarungen	41
8	Methodik	44
8.1	Expertenbefragung	45
8.1.1	Auswahl der Experten	45
8.1.2	Erstellung des Fragebogens	47
8.2	Ergebnisse der Untersuchung	48
9	Möglichkeiten der Anpassung	57
9.1	Verbesserung der Kommunikation	57
9.2	Verbesserte Identifikation	58
9.3	Differenzieren zwischen Zielvereinbarungen und Zielvorgaben	59
9.4	Zeitliche Anpassung	60

10	Führen per Verantwortung	62
10.1	Rahmenbedingungen	64
10.2	Vorteile des Führen per Verantwortung	65
10.3	Nachteile des Führen per Verantwortung	66
11	Fazit und Ausblick	68
	Anhänge	71
	Literaturverzeichnis	117

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die mich bei meiner Studie so tatkräftig und moralisch unterstützt haben.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meinem Professor Dr. Carl Schütte für die vielen hilfreichen Denkanstöße, die er mir geliefert hat.

Ein großer Dank gebührt außerdem meinen sieben Experten die sich einerseits, ohne zu zögern, für meine Befragung Zeit genommen und andererseits mit ausführlichen Gesprächen und konstruktiven Beiträgen meine Thesis bereichert haben.

Darüber hinaus möchte ich der Saaman AG danken, die mir freundlicherweise ihre Untersuchungsergebnisse zur Verfügung gestellt hat.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktien Gesellschaft
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GA	Geschäftsführung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
MbP	Management by Police
o.Ä.	oder Ähnliches
S.	Seite
TQM	Total Quality Management
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielbeziehungen	11
Abbildung 2: Phasenschema des MbO	14
Abbildung 3: Phasenverlauf des Hoshin-Prozesses	17
Abbildung 4: High Performance Cycle nach Locke und Latham	23
Abbildung 5: Partizipationsgrade	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Elemente des PDAC-Zyklus _____	20
Tabelle 2: Vergleich Hoshin-Management und Management by Objectives _____	21

Verzeichnis der Anhänge

Anhang I: Zeitungsartikel: Manager Magazin Online _____	71
Anhang II: Experteninterview I _____	73
Anhang III: Experteninterview II _____	77
Anhang III: Experteninterview IV _____	80
Anhang V: Experteninterview V _____	85
Anhang VI: Experteninterview VI _____	89
Anhang VII: Experteninterview VII _____	91
Anhang VIII: Experteninterview VIII _____	94
Anhang IX: Studie der Saaman AG _____	97

„Wer immer nur das tut, was er schon immer getan hat, wird auch immer nur das erreichen, was er schon immer erreicht hat.“

(George Bernhard Shaw¹)

¹ George Bernhard Shaw (1856-1950) irisch-britischer Politiker und Schriftsteller.

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Thematik

Zu Beginn des Jahres 2011 veröffentlichte die Saaman AG eine Studie zur Wirksamkeit von Zielvereinbarungen in deutschen Unternehmen. Bei dieser Studie wurden knapp 700 Personen, bestehend aus Führungskräften² sowie Mitarbeitern, befragt. Die Umfrage kam zu folgenden Ergebnissen: lediglich 27 % der Mitarbeiter und 52 % der Führungskräfte konnten spontan ihre Ziele nennen. Danach gefragt was passieren würde, wenn es keine verbindlichen Zielvereinbarungen mehr für sie geben würde, antworteten 35 % der Mitarbeiter: „Nichts“. Bei den Führungskräften waren 29 % derselben Meinung.³

Laut dieser Studie übernimmt ein Großteil der Befragten im Falle eines verpassten Zieles keine persönliche Verantwortung, sondern macht äußere Einflüsse für das Scheitern verantwortlich.⁴ Wo liegen die Ursachen hierfür?

Der weltweite Wirtschaftsprozess hat sich in den letzten Jahren drastisch gewandelt und durchlebt einen ständigen Änderungsprozess. Das Leben ist schnelllebiger geworden. Die Märkte verändern sich mit hoher Dynamik. Die Globalisierung nimmt immer mehr zu. Die Menschen sind immer besser ausgebildet, sind selbstständiger und liberalisierter als in der Vergangenheit.⁵

Geschäftsstrategien wie die Gewinnerwartung werden in immer kürzeren Zyklen angepasst und korrigiert, doch bis zu den Mitarbeitergesprächen, in denen die Zielvereinbarungen vereinbart werden, hat sich dieser Trend noch nicht durchgesetzt. Laut Spiegel-online hielten auch 2010 noch 85 % der Unternehmen am Einjahresrhythmus fest.

² Zur Vereinfachung des Leseflusses wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Hierbei gelten die Ausführungen für männliche und weibliche Betroffene.

³ Vgl.: Studie der Saaman AG (Anhang IX).

⁴ Vgl.: Studie der Saaman AG (Anhang IX).

⁵ Vgl.: (Eyer & Haussmann, 2009, S. 11 ff).

Das Grundkonzept der Zielvereinbarungen (Management by Objectives) erlangte bereits in den 50er-Jahren durch den amerikanischen Ökonom Peter F. Drucker internationale Bekanntheit und hat seitdem Einzug in die Unternehmen gehalten. Seine Idee war es, dass Mitarbeiter und Unternehmen gemeinsam Ziele erarbeiten, die es für die jeweilige Person zu erreichen gilt. Der Mitarbeiter fühlt sich nach Drucker durch diese Ziele stärker ins Unternehmen eingebunden, arbeitet motivierter und selbstständiger.⁶

Seitdem gehören Zielvereinbarungen zu den Standards der Unternehmenssteuerung. Kaum ein Unternehmen arbeitet noch ohne sie. Auf dem Markt gibt es mittlerweile eine riesige Anzahl von Ratgebern, Büchern, Fachartikeln und Workshops, die den Unternehmen zeigen sollen, wie sie mit Hilfe von Zielvereinbarungen ihren Erfolg maximieren können.

Es stellt sich nun die Frage: Sind Zielvereinbarungen wirklich zielführend? Oder sind sie zu einem theoretischen Management-Konzept geworden, dessen Wirkung in der Praxis nicht dem ursprünglich gewünschten Grad entspricht? Wie kann das Modell der Zielvereinbarungen an die neuen Anforderungen angepasst werden? Oder sollten Unternehmen in Zukunft versuchen andere Methoden und Modelle anzuwenden?

Ich werde versuchen diese Fragen im Verlauf dieser Thesis zu beantworten. Folgendes Kapitel gibt einen kleinen Überblick darüber wie ich vorgegangen bin.

1.2 Vorgehensweise und Zielsetzung

In dieser Arbeit möchte ich mich mit der Frage auseinandersetzen, ob Zielvereinbarungen ihren Zweck erfüllen und in wie weit die Ergebnisse der Saaman AG der Realität entsprechen. Sind Zielvereinbarungen zielführend? Welche

⁶ Vgl.: Drucker ([1955] 2007: 105 ff).