

Rainer König/Juliane Feldner

Über die Komplexität des Trivialen und wider die Banalisierung der Zielvereinbarung

„Nichts ist trivialer als ein Zielvereinbarungsgespräch.“ Denn erstens stehen die Ziele eh schon fest und zweitens hat man so etwas ja eigentlich immer schon gemacht. Wozu also der ganze Aufwand?

So oder so ähnlich lauten die kritischen Kommentare gegenüber dem Aufwand an Seminaren und Prozessbegleitungen, mit denen viele Kommunen die Einführung des Führens durch Zielvereinbarungen begleiten.

Leicht wird dabei aber vergessen, dass es eben *nicht* darum geht, das zu machen, was man schon immer getan hat. Ein echtes *Zielvereinbarungs*-Gespräch ist kein *Zielverkündigungs*-Gespräch, wie man es in der Verwaltung schon seit ewigen Zeiten praktiziert.

Umgekehrt trägt allerdings diese verbale Trivialisierung des Führens nach Zielvereinbarungen mit zu den Problemen bei, die seine aktuelle Einführung so schwer, kompliziert und teuer machen.

Die nachfolgenden vier Thesen zur Zielvereinbarungskultur im allgemeinen und zum Zielvereinbarungsgespräch im besonderen verstehen sich deshalb auch als Kritik an diesen und ähnlichen Banalisierungsversuchen.

Die vier Thesen lauten:

1. Organisationen wie Kommunalverwaltungen brauchen Zwecke – Menschen dagegen brauchen Ziele.
2. Es gibt drei Wege, das Unwahrscheinliche einer dauerhaften Zielbindung von Individuen an die Zwecke ihrer Organisation wahrscheinlicher zu machen.
3. Das Zielvereinbarungsgespräch ist der absurde Kern der Zielvereinbarungskultur.
4. Die echte und tragfähige Zielvereinbarungskultur bindet den Mitarbeiter bereits *vor* dem Zielvereinbarungsgespräch in die Zielbildung ein.

Im folgenden wollen wir diese Thesen näher erläutern. Für die vierte These wird dazu beispielhaft auf die Methode des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) verwiesen, die u.E. helfen kann, die nicht-triviale Herausforderung des Aufbaus einer 'echten' Zielvereinbarungskultur erfolgreich zu lösen.

1. Organisationen brauchen Zwecke – Individuen brauchen Ziele

Organisationen wie kommunale Verwaltungen sind soziale Zwecksysteme, d.h. sie definieren sich letztlich über die gesellschaftlichen Funktionen, die sie erfüllen sollen. Das gilt aber auch für jedes Gespräch auf der Straße, im Café oder in der Familie: auch sie haben irgendeinen sozialen Zweck bzw. irgendeine gesellschaftliche Funktion und sind irgendwie nützlich.

Anders aber als zufälle Alltagsgespräche müssen Organisationen ihre soziale Funktion zuverlässig, regelmäßig und auf Dauer erfüllen.- egal ob es sich um die Funktion der Gewinnmaximierung bei Industrie-Unternehmen, der Ausbildung von Jugendlichen bei Schulen oder des Gemeinwohlerhalts bei Kommunalverwaltungen handelt Und das klappt nur, wenn sie sich eine institutionelle Form geben. Deshalb müssen

sich sowohl Firmen als auch Kommunen eine rechtlich verbindliche und arbeitsteilig effiziente Form geben. ,

Menschen sind nun die einzigen Wesen, die sich die Zwecke ihres Handelns bewusst und frei selbst setzen können. Solch einen Zweck nennt man dann Absicht oder Ziel. Zwar werden die Worte Zweck und Ziel gerne synonym verwandt. Etymologisch und auch psychologisch gesehen beziehen sie sich jedoch auf völlig unterschiedliche Sachverhalte.

„Zweck“ stammt vom Althochdeutschen „zwec“ = Nagel/Stift aus Holz oder Eisen ab, bezeichnet also von jeher eine dem Denken eher *äußerliche* Angelegenheit. Das Wort „Ziel“ dagegen leitet sich von „zilén“ ab, was soviel wie ´sich bemühen´ oder ´anstrengen´ meint und damit einen eher subjektimmanenten Aspekt beschreibt¹. Vom subjektiven Erleben her stellt ein Ziel denn auch das dar, was als „konkrete Beschreibung eines gewünschten Zustandes zu einem festgelegten Zeitpunkt“² vom Kopf her den Körper mitreißt. Während wir mit dem Wort „Zweck“ eine eher ´äußere´ und allgemeinere Funktionalität („Zweckmäßigkeit“) assoziieren. Deshalb gibt es beim 100-Meterlauf auch keine Zwecklinie, sondern nur eine *Ziel*-Linie.

Ziele oder Absichten sind also nicht identisch mit Zwecken. Ein Zweck ist der Nutzen oder die Funktion eines Systems. Ziele dagegen sind das, was sich die Menschen in diesen Systemen für ihr Handeln jeweils vornehmen.. So können sie sich bei ihrer Arbeit auch solche Ziele setzen, die mit dem, was von ihnen in der Firma, der Schule oder der Verwaltung verlangt wird, recht wenig zu tun haben: - z.B. möglichst wenig zu tun zu haben, den Lotto-Schein auszufüllen oder Näheres über Meyers neue Flamme zu erfahren.³

2. Es gibt drei Wege, das Unwahrscheinliche wahrscheinlich zu machen

Wie kann man jedoch das Unwahrscheinliche, dass sich Menschen freiwillig und auf Dauer den Zwecken einer Arbeits-Organisation gemäße Ziele setzen, die den Nutzen vergrößern oder deren Funktion verbessern, wahrscheinlicher machen? Grob zusammengefasst sind drei Lösungen denkbar: die utilitaristische, die protestantische und die kommunikative.

- Die utilitaristische Lösung geht davon, dass nur die Befriedigung des Eigennutzes die Menschen dazu motiviert, ihre Ziele den Zwecken der Organisation anzupassen. Auf Lohn verzichtet demnach freiwillig nur der, der sich etwas davon verspricht – z.B. den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes. Der Hauptnachteil der rein utilitaristisch motivierten Übereinstimmung von subjektiven Zielen und objektiven Zwecken besteht darin, dass sie immer dann zerbricht, wenn sie besonders gebraucht wird – z.B. in Zeiten der Krise. In solchen Zeiten muß eine Organisation nämlich Einsatz und Einschränkungen von den Beschäftigten fordern, *ohne* dafür einen konkreten Nutzen bieten zu können.
- Die protestantische Lösung hängt mit dem Arbeitsethos zusammen, das durch den protestantischen „´Geist´ des Kapitalismus“ in die moderne Welt gekomme-

¹ Vgl. Etymologisches Wörterbuch 1997, 1610

² Meier 1995, 13

³ Untenhaltsam karriert wird dies in der Fernsehserie „Das Amt“.

nen ist⁴. Demnach arbeitet man Tag für Tag von 8.00 bis 16.00 Uhr bei höchstens 30 Minuten Mittagspause nicht etwa deshalb, weil man es selbst für nützlich hält. Wir überwinden den bequemen Schlendrian in uns vielmehr deshalb, weil es ein inneres Pflichtgefühl, Gewissen oder Über-Ich vorschreibt. Denn Arbeit ist als moderne Beschäftigung Dienst an einem Herrn, dem man sich moralisch verpflichtet hat. Besonders ausgeprägt war bzw. ist diese Arbeitseinstellung im deutschen Beamtenstand. Das Hauptdefizit dieser rein pflichtmäßigen Übereinstimmung von subjektiven Zielen und objektiven Zwecken liegt vor allem darin, dass das subjektive Pflichtgefühl auch dann noch gilt, wenn es gar keinen objektiven Sinn mehr macht. So erklärt sich die Langlebigkeit überflüssiger bürokratischer Strukturen auch aus dem Pflichtgefühl der in ihr Beschäftigten. Darüber hinaus besagen aktuelle Umfragen zum Wertewandel vor allem bei jungen Leuten, dass das protestantische Arbeitsethos stark ins Wanken geraten ist. Viel cooler als die Arbeitspflicht sind heute Selbstentfaltungs- und Erlebnisorientierung – also ganz einfach: Spaß an und bei der Arbeit.⁵

- Die kommunikative Variante gilt als neuzeitliche Lösung des obigen Problems. Propagiert wird hierbei das Führen durch Zielvereinbarungen, die im Kontext von Zielvereinbarungsgesprächen kontraktiert werden. Der Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass sie – zumindest von der Idee her - flexibler als die protestantische und dauerhafter als die utilitaristische ist. Nachteilig ist, daß sie nur dann funktioniert, wenn das weiter vorliegt, was sie ersetzen will: Nützlichkeit und Pflichtwahrung der kontraktierten Ziele. Es ist die gewissermaßen absurde Aufgabe des Zielvereinbarungsgesprächs, diesen Widerspruch zu lösen

3. Das Zielvereinbarungsgespräch ist der „absurde“ Kern der Zielvereinbarungskultur

Nicht die Existenz von Zielen und zielorientiertem Führen in Organisationen ist neu. Als Zwecksysteme sind Organisationen ohne Ziele, d.h. ohne Individuen, die sich organisationsgemäße Ziele setzen und diese konsequent verfolgen und anderen vermitteln, nicht denkbar. Neu ist nur, dass vor allem dieses Vermitteln nicht mehr per äußerlicher Anreize oder innerem Pflichtgefühl, sondern durch *Vereinbarungen* geleistet werden soll. Vereinbarungen sind aber das Ergebnis eines kommunikativen Prozesses – eben des Zielvereinbarungsgesprächs.

Das Zielvereinbarungsgespräch stellt deshalb den Dreh- und Angelpunkt des heute so modernen Führens mit oder nach Zielen dar. Das ist nun aber alles andere als trivial. Denn als dieser Angelpunkt muß es eine absurde Leistung vollbringen:

- einerseits will es von der Idee her ein „partnerschaftlicher Dialog“⁶ sein. Solch ein Dialog ist zwar dadurch gekennzeichnet, dass weder Zwang und Nutzen, sondern nur die Kraft des besseren Argumentes gilt;⁷

⁴ Vgl. Weber 1975, 39ff.

⁵ Vgl. Klages 1993, 2ff.

⁶ „Eine Zielvereinbarung ist eine im partnerschaftlichen Dialog erarbeitete Übereinkunft zwischen mindestens zwei Personen, worin ein unternehmensspezifisch als wünschenswert aufgefaßter, zukünftiger Zustand beschrieben wird. Darüber hinaus werden Verantwortlichkeiten zur Umsetzung bereitgestellt, Ressourcen und Meßkriterien zur Überprüfung des Erreichens festgelegt.“ (Kunz 1998, 6)

⁷ Vgl. Habermas 1988, 53-126

- andererseits hängt die überzeugende Kraft eines Argumentes aber letztlich davon ab, dass es
 1. irgendwie den persönlichen Nutzen anspricht. Wer Menschen z.B. von (neuen) Leistungszielen überzeugen will, ohne angeben zu können, was sie ganz persönlich davon haben, hat schlechte Karten. Persönlich nützlich ist dabei all das, was subjektive Bedürfnisse befriedigt – seien sie mehr materiell-physiologischer (mehr Gehalt, Sicherheit, Statussymbole) oder eher ideell-wertmäßiger (mehr Ansehen, Selbstverwirklichung oder Übereinstimmung mit moralischen Werten) Natur⁸. Wenn man so will, bilden diese Bedürfnisse den je individuellen Zweckrahmen, auf den hin bezogen Ziele als funktional oder dysfunktional für das eigene psychische System angesehen werden. Dies ist auch dann der Fall, wenn man – was die Regel sein dürfte – alle seine Bedürfnisse bewusst gar nicht kennt;
 2. als handlungsleitende Kraft akzeptiert wird. Will sagen: die Kraft des besseren Arguments gilt nur in solchen Fällen, wo sie von *beiden* Seiten eines Dialogs akzeptiert wird. Jemand, der sich weder überzeugen lassen will noch auch nur im geringsten bereit ist, sich ohne äußeren Zwang an die kontraktierten Vereinbarungen zu halten, ist mit der Idee des partnerschaftlichen Dialogs überfordert. Zielvereinbarungsgespräch und Zielvereinbarungskultur setzen also voraus, dass eine neue Ethik der Pflicht gilt: nämlich der Pflicht, sich von der Kraft des besseren Argumentes überzeugen zu lassen und sich an getroffene Vereinbarungen zu halten.

Ein partnerschaftlicher Dialog, der all dies leisten soll, ist nur möglich, wenn die betroffenen Mitarbeiter in die Formulierung der Ziele aktiv einbezogen werden.

4. Die echte Zielvereinbarungskultur bindet den Mitarbeiter bereits vor dem Zielvereinbarungsgespräch in die Zielbildung ein – Beispiel PPM

Es ist unmittelbar evident, dass sowohl der einzelne Vorgesetzte als auch der einzelne Mitarbeiter total überfordert sind, um mit all den Konflikten konstruktiv umzugehen, vor die sie die paradoxen Herausforderungen des Zielvereinbarungsgesprächs stellen. Selbst der idealisierte Führungsweltmeister, der dem in der Führungsliteratur heute postulierten Leistungsstandard an Empathie, Kommunikationsfähigkeit und Vorbildlichkeit des eigenen Verhaltens voll entspricht, stößt hier an seine Grenzen.

Gefordert ist deshalb der Aufbau einer Zielvereinbarungskultur, bei der die Zielvereinbarungsgespräche nicht bloße Zielvermittlungsagenturen, sondern echte Partizipationsforen im Prozeß der Zielbildung darstellen.

Wie solch eine Kultur auch im Verwaltungsbereich aussehen und aufgebaut werden könnte, zeigt der Ansatz des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) von Werthebach, Schmidt und Kleinbeck.⁹

Näher betrachtet stellt das Managementsystem PPM ein Meß- und Rückmeldeverfahren dar, das aus vier Komponenten besteht, die von den Mitarbeitern der jeweils betreffenden Arbeitseinheit in Workshops unter Moderation externer Prozessbegleiter sukzessive *selbst* entwickelt werden:

⁸ Nach Meier 1995, 44f.

⁹ Vgl. Werthebach/Schmidt/Kleinbeck 1998, 101ff.

1. Für alle Aktivitäten werden zunächst die Aufgabenbereiche (z.B. termin- und qualitätsgerechte Bearbeitung von Vorgängen) als Rahmen für alle solche Aktivitäten abgesteckt, durch die die Arbeitseinheit zur Erreichung der Ressort- und Organisationsziele beitragen kann.
2. Dann werden Indikatoren (z.B. Prozentsatz der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) definiert, mit denen sich messen lässt, wie gut die Arbeitseinheit ihre jeweiligen Aufgaben und Pflichten erfüllt. Die Indikatoren sind so zu formulieren, dass sie von der Arbeitsgruppe weitgehend beeinflusst werden können. Erst unter dieser Voraussetzung fühlen sich die Mitarbeiter auch für die Produktivität ihres Ressorts verantwortlich.
3. Bewertungskurven geben wider, welche Beiträge die jeweils erreichten Indikatorwerte (z.B. 95% der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) zur Gesamtproduktivität der Arbeitseinheit liefern. Die maximal erreichbare Gesamtproduktivität einer Gruppe ergibt sich aus der Summe aller bewerteten Indikatormaxima. „Erfahrungsgemäß fällt es Arbeitseinheiten, die sich auf einheitliche Bewertungen ihrer Leistungen verständigt haben, nicht schwer Arbeitsprioritäten zu setzen.“¹⁰ Schließlich helfen den Mitarbeitern der Arbeitseinheit
4. Rückmeldeberichte, die die Mitarbeiter systematisch und kontinuierlich über die Entwicklung ihrer Arbeitsproduktivität informieren. Diese Berichte regelmäßig zu erstellen und zu liefern, ist Aufgabe ihres Vorgesetzten – also z.B. des Gruppenleiters.

Im einzelnen soll PPM Führungskräften und Mitarbeitern helfen,

1. sich über den unternehmenspolitischen Auftrag ihres Ressorts Klarheit zu verschaffen;
2. festzustellen, wann Teile dieses Auftrags erfüllt sind;
3. zu prüfen, welche der alltäglich verrichteten Aufgaben dem unternehmenspolitischen Auftrag dienen oder lediglich Zeit vernichten;
4. Maßnahmen zur Neugestaltung von Ressorts und Arbeitsabläufen in ihrem Erfolg zu bewerten und personalpolitische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssystem, Anreizsystem) zu untermauern.¹¹

Eine experimentelle PPM-Einführung in einer Arbeitsgruppe der betrieblichen Altersversorgung (BAV) eines deutschen Chemieunternehmens zeigte, dass die PPM-Methode zu deutlichen Produktivitätssteigerungen führt. Insgesamt steigerte die betreffende BAV-Arbeitsgruppe ihre Leistung von durchschnittlich 28% (vor der Leistungsrückmeldung) auf durchschnittlich 54% ihrer maximal erreichbaren Produktivität.¹² Produktivitätsindikatoren waren dabei z.B. die Menge pünktlich ausgezahlter Sterbegelder, pünktlich erstellter manuell zu schreibender Rentenbriefe, der Anteil der Rentenzahlungen mit pünktlichem Beginn etc.

Wie die Befragung der betroffenen Mitarbeiter weiter zeigte, kam die Leistungssteigerung dadurch zustande, dass sie überlegter und vorausschauender, nicht jedoch härter arbeiteten. Die gemessene subjektive Beanspruchung in der Arbeit hat im Untersuchungszeitraum also *nicht* zugenommen. Vielmehr herrschte jetzt ein offenerer Informationsaustausch und ein ausgeprägtes Innovationsklima.¹³ Offenbar entsprach die neue Form des Rückmeldesystems dem eigenen Ideal der Gruppe von ihrer Ar-

¹⁰ Ebd., 101

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. ebd., 105

¹³ Vgl. ebd., 107

beit, so dass sie es als äußerst nützlich für ihr eigenes Wohlempfinden empfanden. Entsprechend verspürte die Gruppe auch Veränderungen in ihrem Kompetenzerleben. Die Autoren der Studie führen dies vor allem auf die gestiegene Klarheit im Bereich der Aufgaben, Ziele und Arbeitsplanung zurück.¹⁴

Da zudem die Aufgabenverpflichtung auf ihren Maximalwert anstieg, verstärkt die Methode des PPM offenbar auch die zweite Prämisse einer konstruktiven Zielvereinbarungskultur: die moralische Verpflichtung, sich an vereinbarte Aufgaben und Ziele zu halten.

Mithin gibt es mit Methoden wie dem PPM durchaus Möglichkeiten, das Paradoxon der Zielvereinbarungskultur – Zielvereinbarungsgespräche mit Nutzen **und** Verpflichtung zu füllen, durch ein intelligentes Beteiligungsverfahren zu lösen.

Literatur

- Etymologisches Wörterbuch 1997: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. 2. Aufl. München 1997.
- Habermas 1988: Jürgen Habermas: Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: Ders.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. 3. Aufl., Frankfurt/M 1988, S. 53-126.
- Klages 1993: Helmut Klages: Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: L. v. Rosenstiel et al. (Hrsg.): Wertewandel. 2. überarb. Auflage, Stuttgart 1993. S. 1-16.
- Kunz 1998: Gunnar Kunz: Zielvereinbarungen - intentionale Gestaltung der Unternehmensentwicklung. In: OE 4/98, S. 4ff.
- Meier 1995: Rolf Meier: Führen mit Zielen. Berlin 1995
- Weber 1975: Max Weber: Die protestantische Ethik I – Eine Aufsatzsammlung. Hrg. v. Johannes Winckelmann. 4., gegenüber der 3. unveränd. Aufl., Tübingen 1975.
- Werthebach/Schmidt/Kleinbeck 1998: M. Werthebach/K-H Schmidt/U. Kleinbeck: Produktivitätsförderung in der Personalverwaltung durch Einführung eines Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 2/98, 101ff.

¹⁴ Vgl. ebd.