

Studiengang  
Führen durch Ziele und Delegation

# Zielsetzung und Kontrolle

## LESEPROBE

**AFW**

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1-3</b>
<b>2</b>	<b>ZIELSETZUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE .....</b>	<b>2-1</b>
<b>2.1</b>	<b>GESAMTZIEL DES UNTERNEHMENS</b>	<b>2-3</b>
<b>2.2</b>	<b>ZIELSETZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>2-6</b>
<b>2.3</b>	<b>ZIEL JEDER STELLE</b>	<b>2-7</b>
	2.3.1 <i>Verankerung in der Stellenbeschreibung .....</i>	2-7
	2.3.2 <i>Verwechslung von Stellenziel, Aufgaben und Kompetenzen.....</i>	2-9
	2.3.3 <i>Die Bedeutung des Stellenziels.....</i>	2-11
<b>2.4</b>	<b>ZIELBEZIEHUNGEN UND ZIELKONFLIKTE</b>	<b>2-12</b>
<b>2.5</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>2-17</b>
<b>2.6</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>2-18</b>
<b>3</b>	<b>ZIELVEREINBARUNG IN DER PRAXIS.....</b>	<b>3-1</b>
<b>3.1</b>	<b>EINZELZIELE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>3-1</b>
<b>3.2</b>	<b>EINZELZIELE NACHGEORDNETER STELLENINHABER</b>	<b>3-3</b>
	3.2.1 <i>Psychologische Grundlagen.....</i>	3-3
	3.2.2 <i>Zielvereinbarungsprozess und Zielformulierung .....</i>	3-5
	3.2.3 <i>Arten der Ziele.....</i>	3-9
	3.2.4 <i>Tipps für erfolgreiche Zielvereinbarungen .....</i>	3-12
<b>3.3</b>	<b>ZIELVEREINBARUNGEN IM PROJEKT</b>	<b>3-13</b>
<b>3.4</b>	<b>RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>3-15</b>
<b>3.5</b>	<b>ZIELVEREINBARUNG UND GESPRÄCHSVERHALTEN</b>	<b>3-23</b>
	3.5.1 <i>Soziale Kompetenz .....</i>	3-23
	3.5.2 <i>Partnerzentriertes Gesprächsverhalten.....</i>	3-23
	3.5.3 <i>Ich-Aussagen.....</i>	3-25
	3.5.4 <i>Aktives Zuhören.....</i>	3-26
	3.5.5 <i>Fragetechnik .....</i>	3-27
<b>3.6</b>	<b>DAS ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH</b>	<b>3-28</b>
<b>3.7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>3-37</b>
<b>3.8</b>	<b>ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>3-38</b>
<b>4</b>	<b>KONTROLLE .....</b>	<b>4-1</b>
<b>4.1</b>	<b>KONTROLLE BEI DELEGATION VON VERANTWORTUNG</b>	<b>4-4</b>
<b>4.2</b>	<b>ABLAUFKONTROLLE</b>	<b>4-7</b>
<b>4.3</b>	<b>VERSTÄRKTE ABLAUFKONTROLLE</b>	<b>4-8</b>
<b>4.4</b>	<b>PRAKTISCHE ANWENDUNG DER ABLAUFKONTROLLE</b>	<b>4-10</b>
	4.4.1 <i>Ablaufkontrolle der fachlichen Aufgabe.....</i>	4-12
	4.4.2 <i>Ablaufkontrolle der Führungsaufgabe.....</i>	4-15
<b>4.5</b>	<b>ERGEBNISKONTROLLE</b>	<b>4-21</b>
	4.5.1 <i>Durchführung der Ergebniskontrolle.....</i>	4-22
	4.5.2 <i>Technik der Ergebniskontrolle.....</i>	4-27
<b>4.6</b>	<b>ABLAUF VON KONTROLLEN</b>	<b>4-28</b>
<b>4.7</b>	<b>DOKUMENTATION VON KONTROLLEN</b>	<b>4-31</b>
<b>4.8</b>	<b>GRUNDREGELN FÜR DIE KONTROLLE</b>	<b>4-34</b>
<b>4.9</b>	<b>CHECKLISTE KONTROLLEN</b>	<b>4-35</b>
<b>4.10</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>4-38</b>

---

<b>4.11 ÜBUNGSAUFGABEN</b>	<b>4-39</b>
<b>5 GLOSSAR.....</b>	<b>5-1</b>
<b>6 WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>6-1</b>
<b>7 LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN.....</b>	<b>7-1</b>
<b>8 STUDIENAUFGABE .....</b>	<b>8-1</b>
<b>9 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>9-1</b>

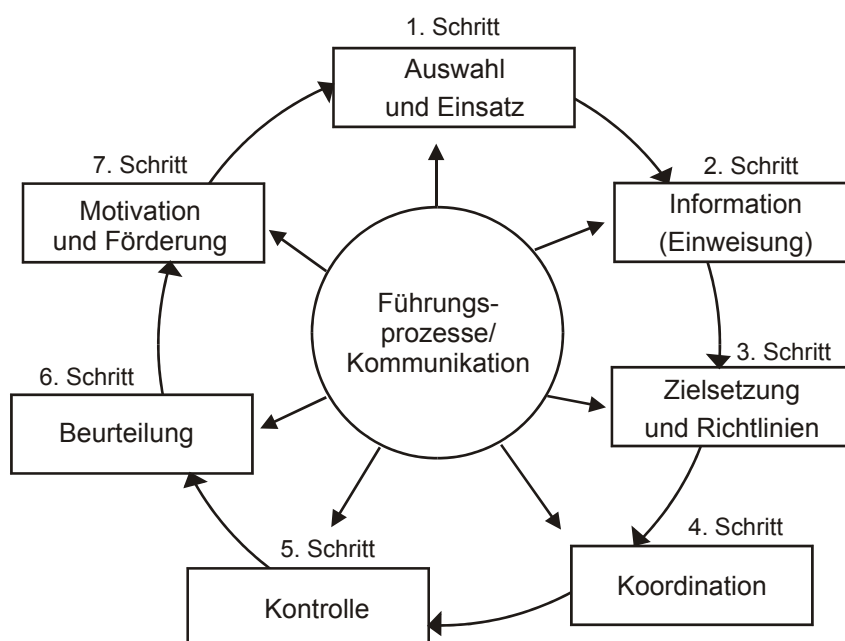
# 1 Einleitung

In diesem Studienbrief werden die beiden Führungsaufgaben Zielsetzung sowie Kontrolle im Rahmen einer Führung mit Delegation von Verantwortung behandelt.

Die zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ablaufenden Prozesse sind durch die im Studienbrief "Handlungs- und Führungsverantwortung" beschriebene Verantwortungsteilung gekennzeichnet.

Im Rahmen der Handlungsverantwortung kennt der Mitarbeiter (oder das Team, wie z. B. die Geschäftsleitung) die für selbstständiges Handeln und Entscheiden notwendigen Elemente: 1. das zu erreichende Ziel, 2. die wahrzunehmenden Aufgaben und 3. die dazu notwendigen Kompetenzen.

Neben der Handlungsverantwortung im eigenen Fachbereich übernimmt der Vorgesetzte die Führungsaufgaben und trägt dafür die Führungsverantwortung. Die hier zu behandelnden Aufgaben Zielsetzung und Kontrolle sind Teile der Gesamtführungsaufgabe:



Das **Festlegen von Zielen**, die jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft erreichen soll, ist eine wichtige Hilfe bei der Planung und Orientierung des Unternehmens. Die vereinbarten Ziele entscheiden mit über die Zukunft des Unternehmens.

Da jeder Mitarbeiter im Rahmen seines Verantwortungsbereiches selbstständig handelt und entscheidet, muss er wissen, auf welches Ziel er hinarbeiten muss. Nur so ist eine Konzentration aller Aktivitäten auf das Gesamtziel des Unternehmens möglich.

Eine zielgerichtete Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche steigert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zugleich bilden die Zielsetzungen den Maßstab für die Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter. Sie sind deshalb eindeutig zu formulieren und so weit wie möglich in konkrete Zahlen umzusetzen. Diese festgelegten Ziele müssen jedoch ständig überprüft und an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden.

Je nach geplantem Ergebnis werden aufgabenbezogene sowie verhaltensbezogene Ziele gesetzt.

Aufgabenbezogene Ziele beziehen sich auf die Leistung des Mitarbeiters im fachlichen und Führungsbereich. Sie sollten möglichst erreichbar, messbar und kontrollierbar sein.

Verhaltensbezogene Ziele dienen der Förderung des Mitarbeiterverhaltens sowie des Führungsverhaltens. Hier sollte mit dem Mitarbeiter besprochen werden, auf welche Weise sein Verhalten bewertet und das jeweilige Ziel erreicht werden kann.

Die Zielsetzung sollte möglichst die Form einer Zielvereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter mit der Klärung der gegenseitigen Verpflichtungen haben.

Der Vorgesetzte steht bei der Zielvereinbarung gegenüber seinen Mitarbeitern in einer besonderen Verantwortung. Er sollte Selbstvertrauen beim Mitarbeitern entwickeln und einen Vertrauensvorschuss geben. Nur wenn der Mitarbeiter merkt, dass der Vorgesetzte ihm die Erreichung der vereinbarten Ziele zutraut, fühlt er sich der Herausforderung auch gewachsen.

Zielgerichtetes Bemühen durch den Mitarbeiter ist neben der Klarheit der Zielbestimmung allerdings noch abhängig von der Zielakzeptanz (in welchem Maße betrachtet der Mitarbeiter ein Ziel als "sein eigenes"?) und von der persönlichen Verbundenheit mit dem Unternehmen sowie der Bereitwilligkeit und dem Wunsch, sich für die Erreichung der Ziele einzusetzen (in welchem Maße ist der Mitarbeiter persönlich an Zielen und Maßnahmen interessiert?).

Die Festlegung der Unternehmensziele erfolgt im Rahmen einer Zielhierarchie. Sie umfasst die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses.

ses vom Gesamtziel des Unternehmens über die (unbefristeten) Stellenziele bis zu den Einzelzielen für jede Stelle im Unternehmen.

Mit der Zielvereinbarung bzw. mit den Einzelzielen wird also festgelegt, was vom Stelleninhaber im Laufe eines vorgegebenen Zeitraumes (kurz-, mittel- oder langfristig) erwartet wird. Das Ziel der Stelle besteht unverändert weiter. Die vorgegebenen Einzelziele helfen, es für einen bestimmten Zeitraum zu konkretisieren. Sie stellen Stufen auf dem Wege zur Erreichung des Stellenziels dar.

Bei der auf Zusammenarbeit basierenden Führung stellt die **Kontrolle** durch den direkten Vorgesetzten sicher, dass die im Stellenziel und in Zielvereinbarungen gesetzten Ziele erreicht werden.

Zwei verschiedene Formen werden dabei angewendet:

- Arbeitsbegleitende Ablaufkontrollen
- Ergebniskontrollen zur Zielerreichung für Daten, Fakten und Verhalten

Die Kontrolle erstreckt sich darauf, ob die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben fachlich erfolgreich erfüllt haben und ob die in Führungs-Leitlinien verankerten Grundsätze, insbesondere über das führungsmäßige Verhalten, beachtet worden sind.

Im Interesse einer auf Vertrauen basierenden Führung und Zusammenarbeit gilt für die Ablaufkontrolle:

- Die Kontrolle durch den Vorgesetzten wird am besten durch die eigenverantwortliche Selbstkontrolle des Mitarbeiters unterstützt.  
Sie ist notwendig und dient dem Mitarbeiter zur Bewertung seiner eigenen Leistung und seines (Führungs-)Verhaltens.
- Der Vorgesetzte sollte zur sachgerechten Abgrenzung der gegenseitigen Sorgfaltspflichten davon ausgehen, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben beherrscht und seine Handlungsverantwortung einschließlich Selbstkontrolle wahrnimmt (Vertrauensgrundsatz).
- Die Ablaufkontrolle ist eine Stichprobenkontrolle. Sie mindert das durch die Delegation von Verantwortung eingegangene Risiko.
- Innerhalb einer Stichprobe darf es keine weiteren Stichproben geben.
- Die Anzahl der Stichproben ist abhängig von der Qualifikation des Mitarbeiters und seiner Fähigkeit zur Selbstkontrolle.

Die Kontrolle erstreckt sich als nicht verzichtbare Führungsaufgabe ausschließlich auf die unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter und auf deren Fach- und Führungsaufgaben.

Auch der Mitarbeiter hat ein Recht darauf, kontrolliert zu werden, da die Kontrolle die Grundlage für die Beurteilung seiner Leistung darstellt. Er wird durch die Kontrolle entlastet.

Jeder Vorgesetzte muss seine Kontrolle selbst wahrnehmen. Sie ist nicht delegierbar.

Die Kontrolle darf den Betriebsablauf nicht stören. Sie muss wirtschaftlich sein, d. h. der zu erwartende Erfolg soll den damit verbundenen Aufwand rechtfertigen.

Folgemaßnahmen nach der Kontrolle können neue Zielvereinbarungen, Fördermaßnahmen, Anerkennung, Kritik oder in Sonderfällen mündliche oder schriftliche Verwarnung bis zur Abmahnung sein. Sie sollten zeitnah, mit einer sachlichen Begründung versehen und bei einem guten Kontakt zum Mitarbeiter eingesetzt werden.

Es ist relativ einfach, den **Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Kontrolle** zu verstehen: Ziele schaffen die Voraussetzungen für einen Soll-Ist-Vergleich und damit für die Kontrolle. **Ohne Zielsetzung ist Kontrolle gar nicht möglich**, weil sonst die Vergleichsgröße fehlt. Dieser Effekt hält Führungskräfte nicht selten davon ab, Ziele konkret zu formulieren, umso der Gefahr des Versagensvorwurfes zu entgehen.

## 2 Zielsetzung als Führungsaufgabe

Die Zielsetzung ist ein wichtiger Bestandteil der **Unternehmensplanung** und damit der **Zukunft des Unternehmens**. Mit ihr werden grundlegende Entscheidungen über einen für die Zukunft anzustrebenden Zustand getroffen.

Ohne klare Zielsetzungen befindet sich ein Unternehmen im Zustand ständiger **Improvisation** und muss sich durch die Ereignisse treiben lassen. Es ist jedem Unternehmen, das sinnvoll seine Ziele setzt, unterlegen. Schlechte bzw. mittelmäßige Ergebnisse sind die Folge. Die Zielsetzung ist also im Wettbewerb von besonderer strategischer Bedeutung.

Solange man im Unternehmen autoritär führt, wobei die Geschäftsleitung die Ziele des Unternehmens bestimmt und durchsetzt, ist es nicht erforderlich, für alle Ebenen klare Zielsetzungen zu geben. Die Zielsetzung wird durch die **Anweisung** ersetzt, das eigentliche Unternehmensziel bleibt das Geheimnis der Führung.

Wenn jedoch jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, im Rahmen seines Delegationsbereiches selbstständig zu handeln und zu entscheiden, muss er wissen, auf welches Ziel er seine Tätigkeit auszurichten hat. Nur so ist eine Koordinierung der Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters auf den verschiedenen Stufen der Betriebshierarchie auf das Gesamtziel des Unternehmens möglich.

- Durch eine solche **zielgerichtete Koordination** der Tätigkeit an allen Stellen und in allen Bereichen des Unternehmens wird die Handlungsfähigkeit wesentlich erhöht. Der Gefahr, dass sich die Mitarbeiter in Nebensächlichkeiten verzetteln und bei der Erfüllung ihrer Aufgaben das große Ziel aus den Augen verlieren, wird vorgebeugt. Das Risiko von Entscheidungen, die im Gegensatz zu dem stehen, was die Unternehmensführung als Ziel gesetzt hat, wird gemindert.
- Zugleich sollen die Zielsetzungen einen Maßstab für die Kontrolle des Mitarbeiters bilden. Sie sind deshalb entsprechend zu formulieren und soweit wie möglich zu quantifizieren.
- Insgesamt wird durch die Führung mit Zielsetzungen ein hoher Rationalisierungseffekt und eine wesentliche Vergrößerung des Betriebserfolges erreicht. Zugleich wird auf dieser Basis eine ständige Überprüfung und besondere Anpassung an die sich wandelnden Bedürfnisse möglich.

Die Aufgabe der Zielsetzung begegnet uns auf den verschiedenen hierarchischen Stufen des Unternehmens:

- Das **Gesamtziel** des Unternehmens.  
Es muss von seinen Gründern bzw. von der Unternehmensleitung festgelegt und damit geklärt werden, warum das Unternehmen überhaupt ins Leben gerufen bzw. weitergeführt werden soll und unter welcher Zielsetzung seine Tätigkeit zu erfolgen hat.
- Aus dem Gesamtziel des Unternehmens müssen die **Zielsetzungen für die Unternehmensführung** abgeleitet werden. Damit wird der Weg bestimmt, auf dem die Unternehmensführung das aufgezeigte Gesamtziel des Unternehmens zu erreichen hat.
- Sodann muss das **Ziel** vorgegeben sein, das mit jeder **einzelnen Stelle** im Unternehmen erreicht werden soll. Diese Zielsetzungen, die die Tätigkeit der Stellen auf den verschiedenen Stufen der Betriebshierarchie bestimmen, müssen im Einklang mit dem Gesamtziel des Unternehmens stehen und aus den Zielen der übergeordneten Stellen abgeleitet werden.
- Neben die Zielsetzungen, durch die die generelle Ausrichtung der Tätigkeit an den einzelnen Positionen erfolgt, treten die **Einzelziele**, die sog. **Solls**, die dem Stelleninhaber aufzeigen, was er in einem bestimmten Zeitraum durch seine Tätigkeit in seinem Delegationsbereich zu erreichen hat.

Es ergibt sich also im Unternehmen entsprechend dem hierarchischen Aufbau seiner Organisation eine **Hierarchie der Ziele** (Zielhierarchie), die von oben nach unten aufgebaut ist und die Form einer Pyramide hat:

- Die Spitze der Zielhierarchie bildet das Gesamtziel des Unternehmens.
- Die nächste Stufe der Zielhierarchie bildet die Zielsetzung für die Unternehmensführung, die aus dem Gesamtziel abgeleitet wird.
- Aus der Zielsetzung der Unternehmensführung ergibt sich die Zielsetzung für die Position der Ressortchefs, die häufig zugleich Mitglieder der Unternehmensführung sind.
- Darunter wiederum stehen die Zielsetzungen für jede einzelne Stelle im Unternehmen, die systematisch aus den Zielsetzungen der übergeordneten Ebene abzuleiten sind.

Innerhalb dieser Zielsetzungspyramide des Unternehmens müssen die Einzelziele (Solls) jeder Stelle aus der mit ihr verbundenen Zielsetzung entwickelt und sowohl kurz- wie längerfristig festgelegt werden.

Das Gesamtziel des Unternehmens setzt die für sämtliche nachgeordneten Zielsetzungen verbindliche **oberste Norm**. Die Koordination der Zielsetzungen obliegt der Unternehmensführung. Ihre Aufgabe ist es, die Abstimmung der Ziele, die an den verschiedenen Stellen verfolgt werden, ihre Einordnung in ein Zielsystem und damit den Aufbau einer in sich geschlossenen Zielhierarchie herbeizuführen. Planungsstäbe können ihr dabei wertvolle Hilfe leisten.

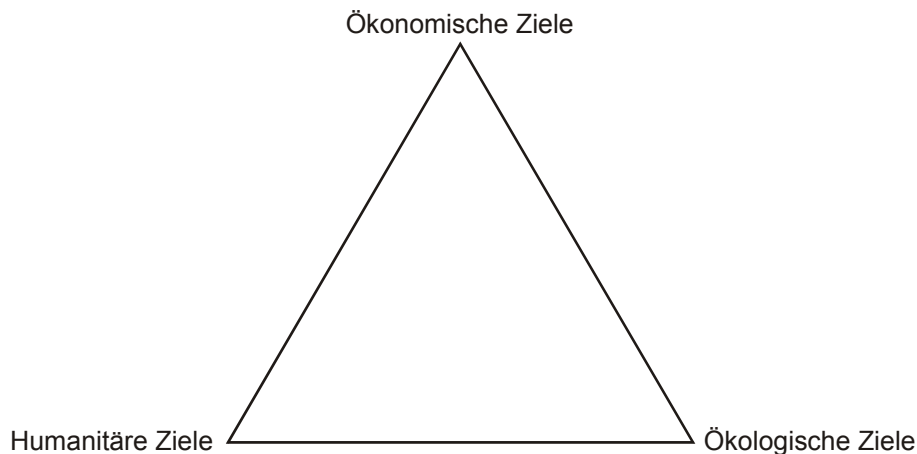
Die Führung mit Zielsetzungen bedeutet also für die Unternehmensführung zugleich die Pflicht, durch Grundsatzentscheidungen, die die Zukunft betreffen, die Entwicklung des Unternehmens zu bestimmen. Dies ist eine ausgesprochen schöpferische Tätigkeit, die über die Wahrung des Bestehenden hinausgeht und immer wieder neue Ideen fordert.

Allerdings muss man sich bei der Formulierung der verschiedenen Zielsetzungen davor hüten, wohlklingende, aber inhaltslose Allgemeinplätze, sog. Leerformeln zu verwenden. Notwendig ist es vielmehr, Formulierungen zu wählen, die durch ihre Klarheit konkrete Anhaltspunkte für die Orientierung der Mitarbeiter und die Ausrichtung ihrer Tätigkeit auf das vorgegebene Ziel bieten.

## 2.1 Gesamtziel des Unternehmens

Die Unternehmensführung hat über die grundlegenden Ziele des Unternehmens zu entscheiden. Anzustreben sind:

- Ökonomische Zielsetzungen
- Humanitäre Zielsetzungen
- Ökologische Zielsetzungen



Jede Unternehmensführung muss wissen, was sie mit ihren Maßnahmen erreichen möchte. Deshalb sind die Ziele hinsichtlich ihres Inhaltes, des Ausmaßes und des Zeitbezugs genau zu bestimmen. So kann die Unternehmensführung an der Erfüllung der Ziele gemessen werden.

In der Literatur werden als Ergebnis von Umfragen und sonstigen Recherchen folgende Unternehmensziele genannt:

- Erzielung eines bestimmten (höchstmöglichen) Gewinns bzw. einer Rentabilität
  - Erzielung bestimmter (höchstmöglicher) Deckungsbeiträge
  - Erzielung bestimmter (höchstmöglicher) Umsätze
  - Erreichung einer bestimmten (höchstmöglichen) Wirtschaftlichkeit
  - Sicherung des Unternehmensbestandes
- 
- Wachstum des Unternehmens
  - Sicherung der Liquidität
  - Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen
  - Sicherung der Qualität des Angebots
  - Sicherung der Unabhängigkeit
  - Erlangung einer starken Machtposition, etwa durch hohe Marktanteile
  - Erreichung eines hohen Ansehens in der Öffentlichkeit
  - Optimale Verbraucherversorgung
  - Förderung karitativer, sportlicher, wissenschaftlicher oder kultureller Anliegen.

Bei dieser nicht vollständigen Aufzählung handelt es sich um eine Reihenfolge, keinesfalls um eine Rangfolge.

Über die Gewichtung der genannten Ziele herrschen unterschiedliche Auffassungen. Eine häufig vertretene Meinung besagt, dass das **Gewinnziel** das dominierende **Hauptziel** ist und die übrigen Ziele lediglich Nebenziele darstellen können, während andere Ansichten zum Ausdruck bringen, dass die Ziele den gleichen Rang haben und nur zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Ziele vorrangig verfolgt werden. Schließlich wird noch die Auffassung vertreten, dass verschiedene Ziele gleichrangig sind und durch ein gemeinsames Generalziel ausgedrückt werden.

Die Frage, welcher Rang den möglichen Zielen einzuräumen ist, kann nur betriebsindividuell beantwortet werden. EHRMANN (2007) vertritt die Auffassung, dass das Gewinn- bzw. Rentabilitätsziel in der Regel das Hauptziel sein wird und die Übrigen generellen Unternehmensziele in etwa den gleichen Rang haben, jedoch in unterschiedlichen Phasen mit unterschiedlicher Intensität verfolgt werden.

Das Gesamtziel des Unternehmens kann mehrere Einzelziele umfassen. Sie dürfen sich jedoch nicht widersprechen und dadurch aufheben, sondern müssen aufeinander abgestimmt sein.

Solche nicht zu vereinbarenden Ziele sind z. B.:

Maximaler Gewinn bei  
minimalem Risiko

oder

Größtmögliche Liquidität  
bei höchstmöglicher  
Rendite des Eigenkapitals

Das endgültig formulierte Ziel ist oft der Ausdruck eines Kompromisses verschiedener Zielvorstellungen.

Das Gesamtziel des Unternehmens muss **schriftlich** festgelegt sein. Nur so besitzt das Unternehmen eine verlässliche Basis für das gegenwärtige Vorgehen wie auch für spätere Überlegungen hinsichtlich eventueller Änderungen der Zielsetzung.

Das Gesamtziel des Unternehmens kann auch aus einer gesetzlichen Vorgabe resultieren. So ist z. B. das Ziel eines genossenschaftlichen Unternehmens gesetzlich festgelegt. Es besteht in der Forderung nach bestmöglicher Erfüllung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages im Sinne des § 1 Abs. 1 des Genossenschaftsgesetzes.

Diese Zielsetzung gilt für sämtliche Stellen des genossenschaftlichen Betriebs. Die Literatur hat die Verstöße gegen den Förderungsauftrag herausgestellt. Darunter fallen:

- die unzulässige Eigen- und Fremdförderung,
- die ungenossenschaftliche Mitgliederförderung,
- der Erwerb ungenossenschaftlicher Beteiligung.

## 2.2 Zielsetzung der Unternehmensführung

Gesamtziel des Unternehmens und Zielsetzung für die Unternehmensführung als Ganzes (Inhaber, Vorstand, Geschäftsleitung) hängen eng zusammen und müssen aufeinander abgestimmt sein.

Im Einzelnen ist zur Zielsetzung der Unternehmensführung Folgendes festzustellen:

- Hier kommt die Unternehmenspolitik zum Ausdruck, die zur Erreichung des Gesamtziele angewandt werden soll. Gleichzeitig wird damit festgelegt, in welcher Richtung die Weiterentwicklung auf den verschiedenen Gebieten des Unternehmens zu vollziehen ist.  
Marktanteil, Rentabilitätsgrad, Qualitätsstandard der Produkte werden u. a. dabei bestimmt.
- Auch die Entscheidung über den Führungsstil des Unternehmens gehört zur Unternehmenspolitik und damit zur Zielsetzung für die Unternehmensführung. Soweit dies nicht bereits im Unternehmensziel vorgegeben ist, muss die entscheiden, ob es jedem Vorgesetzten überlassen bleiben soll, auf welche Art und Weise er seine Mitarbeiter führt, oder ob eine einheitliche Regelung im gesamten Unternehmen gelten soll. Sie muss also verbindlich festlegen, inwieweit der autoritär-patriarchalische Führungsstil bestimmend sein soll oder ob die Umstellung auf die Delegation von Verantwortung zum Prinzip von Führung und Organisation des Unternehmens gemacht wird.
- Die Bestimmung der Zielsetzung für die Unternehmensführung ist eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensspitze selbst.
- Die Zielsetzung für die Unternehmensführung findet ihren Niederschlag in der Stellenbeschreibung, die die Unternehmensführung als Ganzes erhält. Je nach den mit dem Unternehmen verfolgten Gesamtziel kann diese Zielsetzung der Unternehmensführung unterschiedlich lauten.

So kann es etwa heißen:

### 1. Beispiel

"Ziel der Unternehmensführung ist es, unter Sicherung der vorhandenen Vermögenswerte eine Rendite (Gewinn vor Steuern in Bezug auf das

gesamte eingesetzte Kapital) zu erreichen, die nicht unter der branchenüblichen liegen darf, jedoch mindestens 15 % betragen muss. Dabei ist eine Führung und Organisation zu Grunde zu legen, die auf Mobilisierung von Initiative und Mitdenken der Mitarbeiter abgestellt ist."

## 2. Beispiel

"Ziel der Unternehmensführung ist es, durch steigende Umsätze einen wachsenden Marktanteil zu erreichen, wobei die Umsatzsteigerung mindestens 10 % betragen muss, die Dividende nicht unter der Grenze des Branchendurchschnitts liegen darf und die Liquidität den jeweiligen Erfordernissen zu entsprechen hat."

## 3. Beispiel:

"Ziel der Unternehmensführung ist es, bei Aufrechterhaltung eines marktgerechten Qualitätsstandards der Produkte und bei leistungsgerechten Löhnen eine Mindestrendite (Gewinn vor Steuern im Verhältnis zu Eigen- und Fremdkapital) von 12 % unter Sicherung der vorhandenen Vermögenswerte und der erforderlichen Liquidität herbeizuführen. Dabei ist die Unabhängigkeit des Unternehmens durch Beibehaltung des derzeitigen Verhältnisses von Fremd- zu Eigenkapital und Vermeidung der Beschränkung auf wenige Marktpartner zu gewährleisten."

## 2.3 Ziel jeder Stelle

### 2.3.1 Verankerung in der Stellenbeschreibung

Durch die Festlegung des Ziels für jede Stelle wird der Rahmen für das selbstständige Handeln und Entscheiden jedes Mitarbeiters im Sinne des Unternehmensziels abgesteckt. Nur auf diese Weise ist es möglich, entsprechend dem Prinzip der Delegation von Verantwortung dem einzelnen Mitarbeiter weitgehende Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zu gewähren und zugleich sicherzustellen, dass diese Freiheit innerhalb der Gesamtzielsetzung genutzt wird.

Für die Zielsetzung jeder Stelle auf allen der Unternehmensführung nachgeordneten Stufen gilt Folgendes:

- In der Zielsetzung wird zum Ausdruck gebracht, welches Ziel die Unternehmensführung mit der Einrichtung jeder Stelle im Rahmen der Gesamtzielsetzung des Unternehmens verfolgt, gleichgültig, ob es sich dabei um eine Stabs- oder Linienstelle handelt oder ob sie lediglich Dienstleistungsfunktionen ausübt.

- Erst dadurch, dass der Mitarbeiter das Ziel seiner Stelle genau kennt und sich mit ihm identifiziert, ist er in der Lage, im Geiste dieses Zieles zu handeln.
- Es wird im Prinzip keine neue Stelle geschaffen, deren Zielsetzung nicht festliegt.

Die Entstehung dubioser Stellen wird dadurch erschwert. Der hierin liegende Rationalisierungseffekt ist unbestreitbar.

- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Ziele der einzelnen Stellen zu bestimmen. Allerdings ist es in ihr Ermessen gestellt, bis zu welcher Ebene der Betriebshierarchie sie diese Aufgabe selbst erfüllen will. Sie muss entscheiden, ob sie sich z. B. die Festlegung des Ziels der Stelle bis zum Betriebsleiter vorbehält, die Bestimmung des Ziels der Stellen der Meister und der darunter liegenden Ebene aber dem Betriebsleiter oder dem Werksdirektor delegiert. In Mittelbetrieben gibt in der Regel der Inhaber selbst die Zielsetzung für alle Stellen in seinem Unternehmen einschließlich der Meister und Gruppenleiter an.
- Das Ziel der Stelle findet seinen Niederschlag in der Stellenbeschreibung oder in anderen Gestaltungsformen. Es stellt die Norm dar, auf die die Tätigkeit des Stelleninhabers ausgerichtet ist, und gibt damit zugleich den Maßstab für die Kontrolle ab.

So heißt es z. B. in der Stellenbeschreibung für einen Einkaufsleiter:

"Er hat sämtliche Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zu wirtschaftlich vertretbaren Preisen so zu beschaffen, dass sie zum richtigen Zeitpunkt in der erforderlichen Ausführung und Qualität vorhanden sind und dabei jede unnötige Lagerhaltung vermieden wird."

Weitere Beispiele:

"In der Stellenbeschreibung eines Werkleiters heißt es unter 'Ziel der Stelle' u. a., dass die vorhandenen und eingeplanten Fertigungseinrichtungen für eine wirtschaftliche Nutzung auf Dauer funktionstüchtig zu halten sind und dass die Fertigungsaufträge störungsfrei und auftragsgerecht ausgeführt werden sollen. Für den Leiter der Qualitätssicherung ergibt sich daraus u. a. das Ziel, dass die Qualitätsvorschriften konsequent zur Geltung kommen, Verarbeitungsfehler frühzeitig erkannt werden und Reklamationen auf ein unvermeidbares Minimum zu reduzieren sind.

Beim Leiter Arbeitssicherheit ergibt sich u. a. für das Stellenziel, dass er durch Anwendung der Arbeitsschutzvorschriften, vorbeugende Maßnahmen und ausreichende Unterrichtung der Mitarbeiter dazu beitragen soll, Schäden für Menschen und Sachen sowie Produktionsstörungen zu vermeiden."

- Auch bei der Bestimmung des Ziels für die einzelne Stelle ist darauf zu achten, dass nicht sich widersprechende Forderungen erhoben werden oder Konfliktsituationen für die Zusammenarbeit mit anderen Stellen allein durch die Zielsetzung entstehen.

- Das Ziel der Stelle hat der Vorgesetzte mit jedem Stelleninhaber und insbesondere dem neueintretenden Mitarbeiter eingehend zu besprechen. Es gehört zu den Führungsaufgaben jedes Vorgesetzten, seinen Mitarbeiter die vorgegebene Zielsetzung so klarzulegen und in ihren Konsequenzen zu verdeutlichen, dass sie sie als Norm für ihr Gesamtverhalten verstehen und akzeptieren.
- Die Festlegung der Zielsetzung für die einzelnen Stellen ist kein einmaliger Akt. Auch hier gilt es, turnusgemäß eine Überprüfung vorzunehmen, um der dynamischen Entwicklung des Unternehmens Rechnung zu tragen. Überholte Zielsetzungen, an die man sich noch hält, sind für jedes Unternehmen lebensgefährlich.

### 2.3.2 Verwechslung von Stellenziel, Aufgaben und Kompetenzen

Bei der Festlegung des Stellenziels ist oft zu beobachten, dass die Aufgaben, die mit der betreffenden Stelle verbunden sind, damit verwechselt werden, unter welcher Zielsetzung die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgen soll. Das Stellenziel beinhaltet dann häufig nur eine nochmalige Aufzählung der wahrzunehmenden Aufgaben. Dafür zwei Beispiele:

#### 1. Beispiel:

In der Stellenbeschreibung für einen Einkaufsleiter heißt es unter der Rubrik 'Ziel der Stelle':

"Er hat alle Maßnahmen zu treffen, um einen ordnungsgemäßen Einkauf zu garantieren."

Dies ist die selbstverständliche Aufgabe eines Einkaufsleiters. Wichtig ist jedoch, festzulegen, unter welcher Zielsetzung der Vorstand diese Aufgabe sieht. In diesem Sinne könnte es heißen:

"Der Einkaufsleiter hat seine Aufgabe so wahrzunehmen, dass die richtige Ware zur richtigen Zeit in der erforderlichen Menge und Art am richtigen Ort zum marktgerechten Preis zur Verfügung steht.

Dabei hat er die Lagerhaltung – ggf. durch Abrufaufträge – so auf die Zulieferer zu verlagern, dass einerseits die Bedarfsdeckung kurzfristig gesichert ist, andererseits eine finanzielle Entlastung erzielt wird."

#### 2. Beispiel:

Die Stellenbeschreibung für eine Telefonistin weist als "Ziel der Stelle" folgendes aus:

"Sie hat möglichst rasch und reibungslos die Verbindungen herzustellen."

Hier handelt es sich um die typische Aufgabe einer Telefonistin. Damit ist jedoch nicht zum Ausdruck gebracht, welche Zielsetzung das Unterneh-

men mit dieser Stelle verbindet und was durch die Tätigkeit des Stelleninhabers erreicht werden soll.

Richtig könnte es etwa heißen:

"Die Telefonistin hat ihre Aufgaben so wahrzunehmen, dass sie durch freundliches, zuvorkommendes Verhalten allen internen und externen Anrufern gegenüber einen positiven Eindruck von der Gesellschaft vermittelt und damit einen wichtigen Beitrag zu deren Ansehen leistet."

Zur eindeutigen Abgrenzung von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen durch die Stellenbeschreibung wird auf den Studienbrief "Organisation als Führungsaufgabe" verwiesen. Insbesondere bei der Gleichsetzung von Aufgabe und Ziel gerät man leicht in die Gefahr, Einzelaufgaben, die sich aus der Zielsetzung ergeben, anzuführen. Diese gehören jedoch unter einem anderen Punkt der Stellenbeschreibung, wo im Einzelnen aufgeführt wird, welche Sachaufgaben mit welchen Kompetenzen der Stelleninhaber selbst wahrzunehmen hat.

**Beispiel:**

*In der Stellenbeschreibung für den Abteilungsleiter Einkauf in einem Handelsunternehmen heißt es:*

*"Aufgabe und Zielsetzung.*

*Er kauft qualitativ beste und gebräuchlichste Waren ein. Er prüft laufend die Erneuerungen des Sortiments, beobachtet dabei den Markt und führt eine exakte Prüfung der Qualität der eingegangenen Waren durch." -*

*Hier sind Zielsetzung und Einzelaufgaben vermischt worden. Die im zweiten Absatz aufgeführten Aufgaben ergeben sich aus dem vorher genannten Ziel. Sie gehören nicht zur Zielsetzung, sondern zu den einzelnen Sachaufgaben des Stelleninhabers.*

Zur Wiederholung: Der in Stellenbeschreibung festgelegte Delegationsbereich enthält die für die Selbstständigkeit des Stelleninhabers notwendigen Elemente:

1. das zu erreichende Gesamtziel der Stelle,
2. die wahrzunehmenden Aufgaben und
3. die dazu notwendigen Kompetenzen.

## Abgrenzung im Beispiel eines Personalleiters

- Stellenziel:  
Der Stelleninhaber hat seine Aufgabe so wahrzunehmen, dass keine Planstelle länger als vier Wochen unbesetzt ist und das Unternehmen die benötigten Führungskräfte bis zur Ebene der Hauptabteilungsleiter mindestens zu 70 % aus den eigenen Reihen gewinnen kann.
- Aufgaben und Kompetenzen:  
Er entscheidet nach Anhören des jeweiligen Vorgesetzten über die Einstellung von Mitarbeitern bis zur Ebene der Abteilungsleiter im Rahmen des Personalbudgets. Er entscheidet über die Durchführung und Gestaltung der innerbetrieblichen Weiterbildungsseminare im Rahmen des Ausbildungsbudgets.

### 2.3.3 Die Bedeutung des Stellenziels

Für den Stelleninhaber gilt:

- Das Ziel der Stelle ist die Leitlinie für das Handeln des Stelleninhabers im Rahmen seiner Aufgaben und Kompetenzen.
- Besteht kein Stellenziel oder ist es unklar festgelegt, so bleibt es dem Stelleninhaber überlassen, sich selbst das Ziel für die Erledigung seiner Aufgaben zu setzen. Dies kann von den Zielvorstellungen des Vorstands abweichen oder gar im offenen Widerspruch dazu stehen.

#### **Beispiel:**

*Der neu eingestellte Abteilungsleiter einer Dachdeckergenossenschaft erledigte sämtliche Reklamationen hart und unnachgiebig zu Gunsten der Genossenschaft. Er begründete sein Vorgehen damit, dass er auf diese Weise der Genossenschaft viel Geld erspare. Bald zeigten sich die Folgen: Einige wichtige Kunden, die mit diesem Vorgehen nicht einverstanden waren, gingen der Genossenschaft verloren.*

*Dies hätte vermieden werden können, wenn eine klare Zielsetzung für die Erledigung von Reklamationen im Sinne der Genossenschaft vorgelegen hätte, an der sich der Stelleninhaber orientieren konnte. Diese Zielsetzung hätte etwa folgendermaßen lauten können:*

*"Reklamationen sind so zu erledigen, dass unter Wahrung der Interessen der Genossenschaft die Kunden durch entsprechendes Entgegenkommen soweit wie möglich zufrieden gestellt werden."*

- Das Ziel der Stelle ist zugleich die Grundlage für die Selbstkontrolle des Stelleninhabers. Er kann auf diese Weise immer wieder prüfen, ob er mit seiner Tätigkeit der Zielsetzung seiner Stelle gerecht wird. Ohne klares Stellenziel fehlt die Norm für eine wirkungsvolle Selbstkontrolle.

Für den Vorgesetzten gilt:

- Das Ziel der Stelle ist der Ausgangspunkt für befristete Einzelziele (Solls), die der Vorgesetzte dem Mitarbeiter nach entsprechender Beratung vorgibt. Dabei dürfen keine Einzelziele vorgegeben werden, die nicht dem Ziel der Stelle entsprechen. Solls müssen also durch das Stellenziel abgedeckt sein.
- Das Ziel der Stelle ist die Basis für die Bestimmung der Schwerpunkte in der Tätigkeit des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten.
- Das Ziel der Stelle ist in Verbindung mit den zu setzenden Solls die Grundlage für die Kontrolle des Vorgesetzten über den Stelleninhaber bei der Erfüllung seiner Aufgaben und die Bewertung seines Verhaltens. Insofern wird die Leistung des Stelleninhabers mit Hilfe der Vorgabe des Stellenziels messbar.
- Positive Leistungen, aber auch das Versagen des Mitarbeiters werden transparent. Damit bildet das Ziel der Stelle zugleich einen wichtigen Anhaltspunkt für die Beurteilung des Mitarbeiters.
- Die Einzelziele sollen die Form einer Zielvereinbarung mit dem Mitarbeiter unter Klärung der gegenseitigen Verpflichtungen haben (Kapitel 3).

Der Vorgesetzte muss sich also bei seiner Kontrolle über den Mitarbeiter stets fragen:

"Hat der Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben im Rahmen seiner Kompetenzen, der Richtlinien und des Ziels der Stelle erfüllt?"

## 2.4 Zielbeziehungen und Zielkonflikte

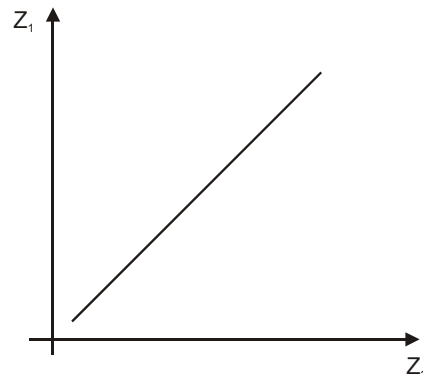
Die Zielsetzungen im Unternehmen sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern in einem Beziehungszusammenhang zu sehen. Wird von mehreren Zielen in einem Zielsystem ausgegangen, stehen zumindest einige davon in einer Beziehung zueinander.

Typische Zielgrößen sind Gewinnstreben, Umsatzstreben und Streben nach Kostensenkung. Sie stehen eindeutig in einem Beziehungsverhältnis, in dem erhebliche betriebliche Konflikte entstehen können.

Es gibt (beispielhaft) folgende Zielbeziehungen (RAHN, 2005):

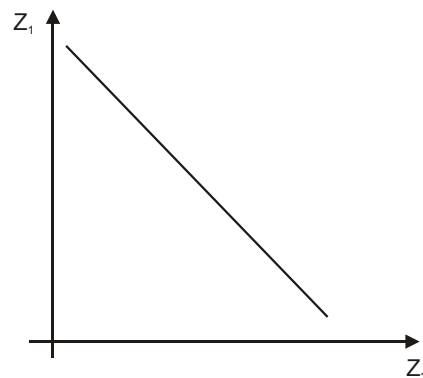
Die **Komplementarität der Ziele**, bei der die Erhöhung des Zielerreichungsgrads von Ziel 1 auch zur Erhöhung des Zielerreichungsgrads von Ziel 2 führt.

**Beispiel:** Eine Kostensenkung im Produktionsbereich bringt eine Gewinnerhöhung mit sich, wenn von gleichen Umsätzen ausgegangen wird.



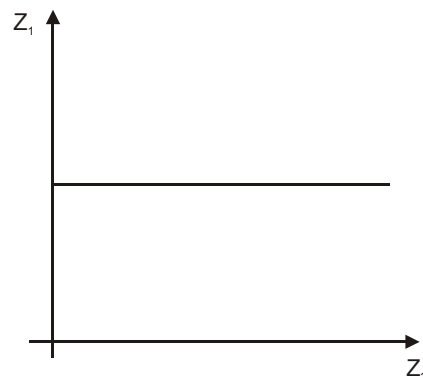
Die **Konkurrenz der Ziele**, d. h. Steuerungsmaßnahmen zur Erreichung des Zieles  $Z_1$  bewirken die Abnahme des Zielerreichungsgrads bei Ziel  $Z_2$ .

**Beispiel:** Die Kostensenkung konkurriert mit dem Ziel der Lohnerhöhung. Wenn das eine Ziel angetsrebt wird, kann das andere Ziel nicht verwirklicht werden.

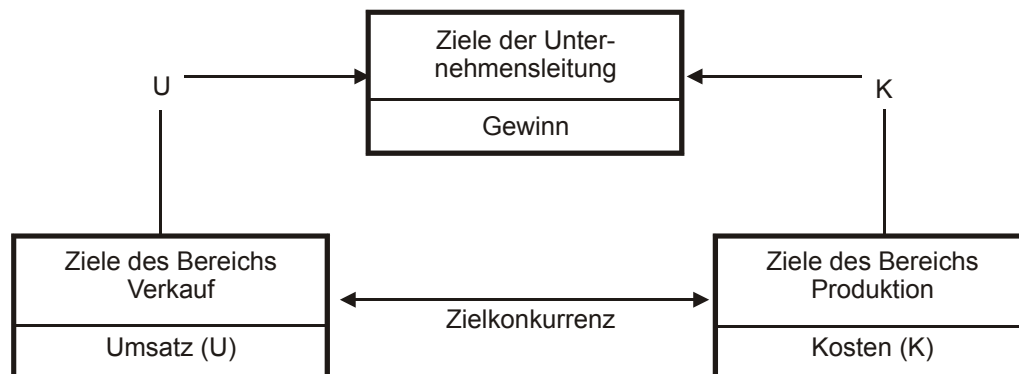


Die **Indifferenz der Ziele**, bei der die Erfüllung eines Zieles  $Z_1$  keinen Einfluss auf die Erfüllung eines anderen Zieles  $Z_2$  hat.

**Beispiel:** Im Falle der Senkung der Betriebsstoffkosten und Verbesserung des Kantinenessens ist eine Indifferenz der Ziele gegeben, d. h. die Verwirklichung des einen Zieles hat keinen Einfluss auf das andere Ziel.



Sehr häufig kommt es vor, dass betriebliche Schwierigkeiten (nicht selten aber auch Schwierigkeiten im persönlichen, privaten Bereich) ihre Ursachen allein in der betrieblich-organisatorischen Wirklichkeit finden. Ein sehr einprägsames Beispiel dafür, wie durch die Organisationsstruktur eines Unternehmens eine Konfliktsituation hervorgerufen werden kann, sei hier dargestellt.



Wenn man annimmt, dass das Unternehmensziel das Streben nach einem höchstmöglichen Gewinn verlangt, dann schlägt sich dieses Ziel auf die beiden nachfolgenden Ressorts Verkauf und Produktion in sehr unterschiedlicher Weise nieder. Während der Leiter des Ressorts Verkauf davon ausgehen wird, dass sich eine Gewinnsteigerung am besten durch eine Umsatzerhöhung erreichen lässt, wird der Leiter des Ressorts Produktion seinen Beitrag zur Gewinnsteigerung am ehesten darin sehen, dass er versucht, die Fertigungskosten zu senken. Diese Auffassungen sind durchaus richtig, da sich der Gewinn als Differenz vom Umsatz und Kosten ergibt. Bei der Frage, wie die Fertigungskosten zu senken sind, wird jedoch deutlich, dass die Ziele beider Ressorts in einem Konkurrenzverhältnis stehen. Die Umsatzerhöhung, die der Leiter des Ressorts Verkauf plant, wird sich nur durch eine größere Vielfalt im Produktionssortiment ermöglichen lassen, während es gerade die Absicht des Leiters des Ressorts Produktion ist, eine Senkung der Fertigungskosten dadurch zu bewirken, dass eine systematische Bereinigung des Produktionssortiments durchgeführt wird.

Die zur Lösung dieses Konflikts erforderliche optimale Koordination kann nur von der Unternehmensleitung wahrgenommen werden, die ohne Präferenzen die einzelnen Zielsetzungen der beiden Ressorts auf das Unternehmensziel hin ausgerichtet. Wenn die Ressortleiter auch noch Mitglieder der Unternehmensleitung sind, setzt sich hier häufig derjenige durch, der im Gremium der Geschäftsleitung zwar über die größte Verhandlungsmacht, nicht aber auch über die besseren Argumente verfügt.

Die organisatorisch sauberste Lösung wäre in diesem Fall die Bildung einer ressortlosen Unternehmensführung, bei der die Mitglieder der Unternehmensführung nicht in Personalunion gleichzeitig noch Ressorts leiten.

Da dieser Weg selten begangen werden kann, bestünde beispielsweise auch die Möglichkeit, durch Schaffung von materiellen Anreizen die Ressortinteressen zu entschärfen und das gemeinsame Unterneh-

mensinteresse zu fördern. Dies gilt generell für alle Fälle, in denen Zielkonflikte durch Einzelinteressen verursacht werden, die dem Unternehmensinteresse untergeordnet sind (Fach-, Abteilungs-, Gruppeninteresse u. a.). Das Problem ist hier, dass die Einkommenskomponente heute möglicherweise nicht mehr eine solche Rolle spielt.

Zielkonflikte haben oft ihre Ursache darin, dass die Ziele dem Stelleninhaber unvollständig, missverständlich oder fehlerhaft übermittelt werden. Die Lösung eines solchen Konflikts scheint einfach zu sein, indem der Vorgesetzte sich einfach mehr Zeit nimmt, mit seinem Mitarbeiter über die Zielsetzung der Stelle eingehend zu sprechen. Man sollte sich jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Praxis manchmal aus Zeitgründen darauf verzichtet wird, das notwendige Verständnis beim Mitarbeiter herzustellen. Dies geschieht sehr oft erst beim nächsten Soll-Ist-Vergleich im Rahmen der Kontrolle durch den Vorgesetzten, wobei dann die Gefahr besteht, dass der Vorgesetzte glaubt, das notwendige Verständnis in Form eines Kritikgesprächs herbeiführen zu müssen. Bei Zielkonflikten, die dadurch verursacht werden, dass der Mitarbeiter das Ziel anders verstanden hat als der Vorgesetzte, hat sich in der Regel weniger der Mitarbeiter als vielmehr der Vorgesetzte falsch verhalten.

Zu beachten ist, dass bei der Delegation von Verantwortung die Vorgesetzten dazu verpflichtet sind, Handlungen und Verhaltensweisen in Bezug auf ein vorgegebenes Ziel systematisch zu kontrollieren und ggfs. zu korrigieren, wenn dies als notwendig erscheint. Derartige Korrekturen sowie manche Kritikgespräche ließen sich jedoch von vornherein vermeiden, wenn der Vorgesetzte sich die notwendige Zeit dazu genommen hätte, dem Mitarbeiter die Zielsetzung zu begründen und zu verdeutlichen.

**Beispiel:**

*Im Stellenziel eines Verkaufssachbearbeiters hieß es, dass er Reklamationen so abzuwickeln habe, dass es sachlich und auf längere Sicht auch wirtschaftlich gerechtfertigt sei.*

*Diese Zielvorgabe verstand der Sachbearbeiter so, dass er Reklamationen, deren Abwicklung mit Kosten verbunden waren grundsätzlich zurückwies, woraufhin es von Seiten der Kunden zu zahlreichen Beschwerden kam.*

Hier wäre es sinnvoll gewesen, wenn der Leiter der Abteilung Verkauf sich rechtzeitig mit seinem Mitarbeiter darüber unterhalten hätte, was unter "sachlich und auf längere Sicht wirtschaftlich gerechtfertigten Reklamation" zu verstehen sei.

Die Fälle sind zahlreich, in denen Zielkonflikte dadurch entstehen, dass sich die Zielsetzung der Stelle mit der persönlichen Zielsetzung ihres Stelleninhabers nicht verträgt und der Stelleninhaber versucht, das Ziel in seinem Sinne "umzubiegen".

**Beispiel:**

*Ein Unternehmen hat das Ziel, einen möglichst hohen Gewinn zu erreichen. Das Ziel für den Leiter der Stelle "Einkauf" ist hiervon abgeleitet und besagt, dass er das angeforderte Material zu günstigsten Preisen qualitäts- und termingerecht unter Bildung eines leistungsfähigen Lieferantenstammes zu beschaffen hat.*

*Der Einkäufer hat die Präferenz, grundsätzlich beim Händler X einzukaufen, weil er sich diesem freundschaftlich verbunden fühlt, obgleich dieser nicht zu den niedrigsten Preisen anbietet. Der Einkäufer begründet die bevorzugte Beauftragung des Lieferanten X damit, dass dieser zwar manchmal etwas teurer sei, aber sich auch stets entgegenkommend zeige, wenn es einmal darauf ankäme.*

Auch hier wird eine Zielverschleierung vorgenommen, indem das wesentliche Zielelement, nämlich zu günstigen Preisen einzukaufen und somit zu einem höchstmöglichen Gewinn des Unternehmens beizutragen, überdeckt wird durch die Nebenbedingung, dass ein leistungsfähiger Lieferantenstamm zu bilden sei. Derartige Missverständnisse in der Zielinterpretation ließen sich vermeiden, wenn der Vorgesetzte im Gespräch mit seinem Mitarbeiter sich bemühen würde, die persönlichen Bedürfnisse und Präferenzen des Mitarbeiters zu erkennen und sie mit der Zielsetzung der Stelle in Einklang zu bringen. Sehr häufig gelten diese Bedürfnisse der Sicherheit am Arbeitsplatz, dem Prestige und der Anerkennung, d. h. es sind Bedürfnisse, die sich vor allem aus der sozialen Rolle des Mitarbeiters im Betrieb, in der Familie und im Freundeskreis herleiten. Ein Vorgesetzter, der seine Pflicht ernst nimmt, den Mitarbeiter zu fördern und ihn zum Erfolg zu führen, wird bei der gemeinsamen Zielerarbeitung und Zielinterpretation (insbesondere bei Einzelzielen in der Form der Zielvereinbarung) noch mehr darauf achten, dass sich die persönlichen Beweggründe des Mitarbeiters mit den betrieblichen Zielen in Einklang befinden. Es bedarf in der Regel keiner Veränderung der jeweiligen Ziele, sondern es reicht oft schon aus, wenn die Zusammenhänge zwischen den betrieblichen und persönlichen Zielen eingehend erläutert werden.

## 2.5 Zusammenfassung

Jedes Unternehmen ist eine Organisation zur Erreichung von Zielen.

Ziele sind angestrebte, gedanklich vorweggenommene Zustände der Wirklichkeit. Sie sind Messgrößen und damit Voraussetzung für Planung und Kontrolle.

Führen ist nur möglich, wenn allen Beteiligten bekannt ist, welche Ziele erreicht werden sollen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für klare Unternehmens- und Stellenziele.

Die Aufgabe der Zielsetzung umfasst das Gesamtziel des Unternehmens, die Zielsetzungen für die Unternehmensführung, die Ziele jeder einzelnen Stelle sowie die Einzelziele (Solls), die das Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis betreffen (Hierarchie der Ziele). Die Einzelziele werden in Form der Zielvereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter festgelegt.

Beim Gesamtziel sind wirtschaftliche, humanitäre sowie ökologische Zielsetzungen zu berücksichtigen.

Wichtig ist die Feststellung, dass eine Stelle, für die ein Stellenziel nicht formuliert werden kann, keine Existenzberechtigung hat (auch wenn da noch so hart gearbeitet werden sollte). Erst wenn es klare Ziele gibt, lassen sich daraus die Aufgaben ableiten, die zur Erreichung dieser Ziele erledigt werden müssen.

Bei der Formulierung der Stellenziele ist die klare Trennung der Ziele von den Aufgaben und Kompetenzen von besonderer Wichtigkeit.

Abgesehen von der Kontrolle als Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten im Rahmen des Zielsystems ist das Stellenziel zugleich die Grundlage für die Selbstkontrolle des Stelleninhabers.

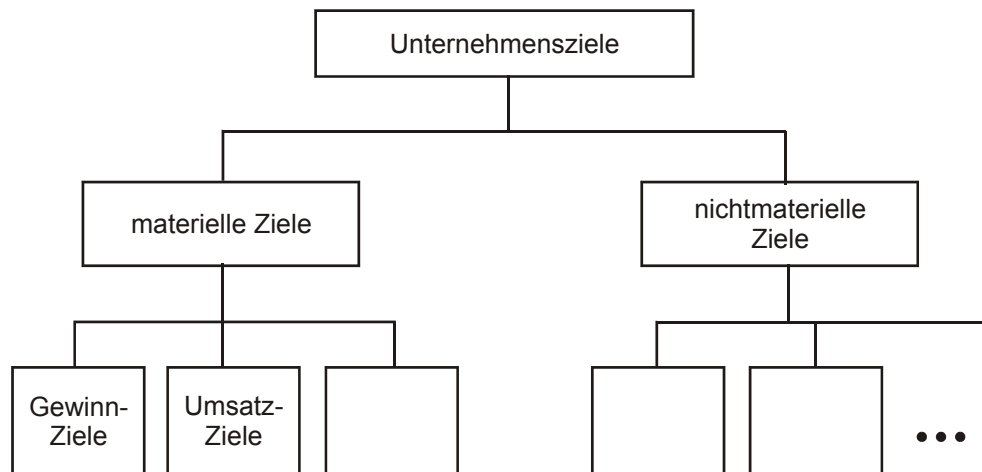
Ziele stehen des öfteren in einer komplementären, konkurrierenden und indifferenten Beziehung zueinander. Die Unternehmensleitung sowie Vorgesetzte aller Stufen haben die Aufgabe, Zielkonflikte zu erkennen, ihre Ursachen zu diagnostizieren, Lösungsmöglichkeiten zu analysieren und durch sinnvolle Entscheidungen Konflikte zu beseitigen.

## 2.6 Übungsaufgaben

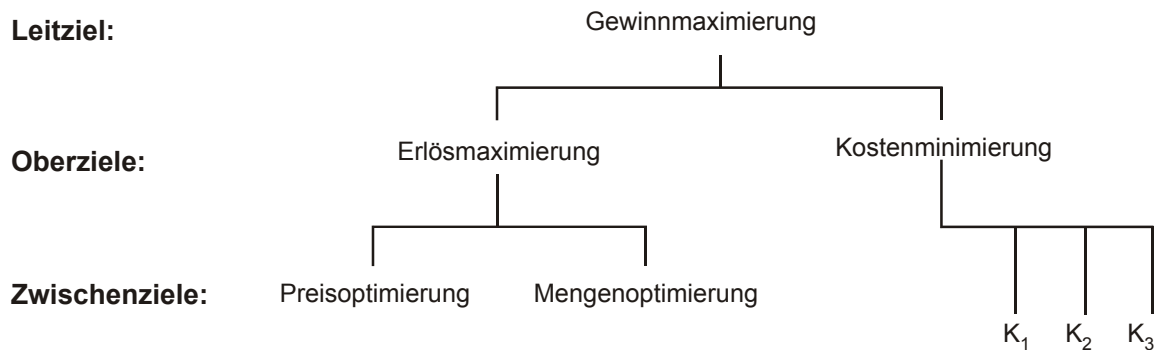
1. Erläutern Sie den Ziel-Begriff!
2. Die Vielfalt der Ziele in den Unternehmen ergibt zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten, die die Zielsysteme bilden.

Die übergeordneten Unternehmensziele, die materiell als auch nichtmateriell sein können, sind Globalziele, die spezifiziert und den Funktionsbereichen als Subziele vorgegeben werden. Die noch sehr groben Unternehmensziele werden dabei wesentlich verfeinert.

Entwickeln Sie in mögliches Zielsystem mit einer entsprechenden Verfeinerung in einem Überblick "nach unten", also z. B.



3. Kommentieren sie folgenden Ausschnitt aus einem Zielsystem:



4. Definieren Sie "Gesamtziel des Unternehmens"!

5. Bei der Verfolgung der Gesamtziele muss die Unternehmensleitung einen Zielkompromiss finden zwischen ökonomischen, humanitären und ökologischen Zielen. Was sollte die Unternehmensleitung bei der Suche nach Kompromissen bedenken?
6. Was sind Stellenziele?
7. Sind Stellenziele und Kompetenzen durch die Stellenbeschreibung festgelegt und kongruent, handelt der Stelleninhaber bei Delegation von Verantwortung selbstständig. In wessen Vollmacht handelt er?
8. Ziele konkurrieren, wenn die Erhöhung des Zielerreichungsgrades eines Zieles zu einer Verminderung des Zielerreichungsgrades eines anderen Zieles führt. Nenne Sie ein personalwirtschaftliches Beispiel!
9. Es gilt generell die Regel des Direktionsrechts, dass der Zielsetzungsprozess von oben, also von den Zielen des Unternehmens über die Ziele der Unternehmensleitung bis nach unten verläuft. Was gilt bei einer Führung und Organisation nach Einführung der Delegation von Verantwortung?
10. Fertigen Sie das Muster einer Stellenbeschreibung, die insbesondere das Ziel der Stelle sowie die Kompetenzen nach der Mindestgliederung: Entscheidung/Entscheidungsvorbereitung enthält (die Lösung enthält den Entwurf einer Stellenbeschreibung für den Leiter der Werbeabteilung)!
11. Was meinen Sie, ist die Führung mit Zielen (als Führungsaufgabe des Vorgesetzten) abhängig oder unabhängig vom Führungsstil?
12. Was ist begrifflich der Soll-Zustand und was ist der Ist-Zustand?