

Tobias Braun

# Jenseits der Zielsteuerung

*Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente  
der Unternehmenssteuerung*

KÖLNER WISSENSCHAFTSVERLAG

Köln 2004

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht.....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Verzeichnis der Abbildungen.....	xiv
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	4
<b>2 Die Idee der Unternehmenssteuerung durch Ziele.....</b>	<b>7</b>
2.1. Das Zielkonstrukt in der Managementforschung.....	8
2.1.1. Die Elemente des Zielkonstrukts.....	8
2.1.1.1. Zieldefinitionen.....	8
2.1.1.2. Zielinhalt.....	10
2.1.1.3. Zielausmaß.....	14
2.1.1.4. Zeitlicher Bezug.....	15
2.1.1.5. Präexistenz zur Handlung.....	17
2.1.1.6. Positive Valenz.....	19
2.1.1.7. Präskription.....	20
2.1.2. Zur Organisationalität von Zielen in Organisationen.....	22
2.1.3. Funktionen von Zielen in Organisationen.....	32
2.1.4. Beziehungen zwischen Zielen.....	34
2.1.5. Zwischenfazit: Zielkonstrukt im Spannungsfeld von präskriptiver und deskriptiver Forschung.....	37
2.2. Variationen zielbasierter Steuerungskonzepte.....	38
2.2.1. Vorbemerkung: Ziele als Steuerungsinstrumente.....	38
2.2.2. Synoptische Unternehmensplanung.....	40
2.2.2.1. Zur Grundlogik synoptischer Unternehmensplanung.....	40
2.2.2.2. Synoptische Steuerung mit Zielen an Beispiel der Konzeption von Berthel.....	45
2.2.3. Management by Objectives.....	50
2.2.3.1. Herkunft und Konzeptüberblick.....	50
2.2.3.2. Charakteristische Merkmale des Konzepts.....	52
2.2.4. Kennzahlensysteme als Zielsteuerungsinstrument.....	55
2.2.4.1. Grundidee von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.....	55
2.2.4.2. Beispiele für Kennzahlensysteme: Return on Investment und Economic Value Added.....	58
2.2.4.3. Zur Grundlogik von Kennzahlensystemen als Zielsteuerungsinstrument.....	61

2.2.5.	Hoshin Kanri – das ausgereifere Management by Objectives? .....	63
2.2.5.1.	Herkunft und Konzeptüberblick .....	63
2.2.5.2.	Die Kernbestandteile des Hoshin Kanri .....	66
2.2.6.	Balanced Scorecard – das ausgereifere Hoshin Kanri? .....	72
2.2.6.1.	Herkunft und Konzeptüberblick .....	72
2.2.6.2.	Charakteristische Merkmale des Konzepts .....	73
2.2.7.	Zwischenbefund: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Zielsteuerungsansätze .....	82
2.3.	Anforderungen der Zielsteuerung an Ziele und Zielsysteme .....	87
<b>3</b>	<b>Problembeefunde zur Zielsteuerung .....</b>	<b>95</b>
3.1.	Klagen der Praxis: Umsetzungsprobleme und unerwünschte Nebenwirkungen .....	96
3.2.	Reaktion der Theorie: Kritik an falscher Umsetzung .....	103
3.3.	Kritik der Steuerungsideologie der Zielsteuerung .....	107
3.4.	Mit Zielsteuerungsidee unvereinbare empirische Befunde .....	109
3.5.	Zwischenbefund: Zielsteuerung in Erklärungsnot .....	116
<b>4</b>	<b>Verhaltenssteuerung durch Ziele aus psychologischer Sicht und Konsequenzen für eine zielbasierte Steuerung .....</b>	<b>119</b>
4.1.	Die Idee der Zielsteuerung und ihr Bezug zur Psychologie .....	119
4.2.	Das Zielkonstrukt in der Psychologie .....	120
4.2.1.	Menschliches Handeln als zielgerichtete Aktivität .....	120
4.2.2.	Ziele im Motivationsprozeß .....	122
4.2.2.1.	Handlungsziel und Motiv als Basiskonstrukte .....	122
4.2.2.2.	Zielwahl als Inhalt des Motivationsprozesses .....	125
4.2.2.3.	Die Entstehung von Zielen als Prozeß .....	130
4.2.2.4.	Ziele und Handlungsdynamik .....	133
4.2.3.	Ziele und Volition .....	136
4.2.3.1.	Die Funktionen der Volition .....	136
4.2.3.2.	Die Goal Setting Theory als Volitionsmodell .....	137
4.2.3.3.	Zur übergeordneten Steuerungslogik der Volition .....	147
4.2.4.	Ziele in Handlungsvorbereitung und Ausführungskontrolle .....	151
4.2.4.1.	Problemlösen als zielgerichtete Aktivität .....	151
4.2.4.2.	Die instrumentelle Funktion von Zielen .....	154
4.2.4.3.	Hierarchisch konzipierte Handlungsregulation .....	156
4.2.5.	Nicht-zielgerichtete Aktivitäten .....	159

4.3.	Die naive Psychologie der Zielsteuerung .....	163
4.3.1.	Psychologische Zielforschung vor dem Verlust ihrer Paradigmen .....	163
4.3.2.	Problematischer Aufbau der Zielsteuerung auf Erkenntnissen zu menschlicher Verhaltenssteuerung .....	167
4.3.3.	Verhaftung des Zielverständnisses der Zielsteuerung in Erklärungsmustern der Handlungstheorie.....	171
<b>5</b>	<b>Unternehmenssteuerung aus systemtheoretischer Sicht und Konsequenzen für eine zielbasierte Steuerung .....</b>	<b>176</b>
5.1.	Rekonstruktion der Funktions- und Steuerungslogik der Zielsteuerung .....	176
5.1.1.	Das Weltbild der Zielsteuerung .....	177
5.1.1.1.	Die Konzeption der Unternehmung als rationaler, zielgeleiteter Einzelakteur.....	177
5.1.1.2.	Die Konzeption des Verhältnisses zwischen Unternehmung und Umwelt als durch Analyse und Prognose beherrschbar .....	181
5.1.1.3.	Die bestandsontologisch geprägte Berücksichtigung der Zeitdimension in der Steuerung.....	183
5.1.1.4.	Die Konzeption von Zielen als ausschließliche Handlungsgründe und allumfassende Steuerungsinstrumente.....	185
5.1.2.	Drei Grundprobleme als zentraler Gegenstand der Zielsteuerung.....	189
5.2.	Die Systemtheorie als konzeptionelle Basis von Steuerung.....	195
5.2.1.	Das Steuerungsverständnis der Systemtheorie .....	196
5.2.1.1.	Bestandserhalt in komplexer Umwelt als Basisperspektive .....	196
5.2.1.2.	Bestandserhalt über die Zeit hinweg: Steuerung in dynamischer Perspektive .....	200
5.2.2.	Das Ziel/Mittel-Schema im Verständnis systemtheoretisch konzipierter Steuerung.....	205
5.2.2.1.	Vermittelnde Doppelstellung in Kausalkontext und Wertkontext.....	206
5.2.2.2.	Vermittelnde Doppelstellung in Bewirkungskontext und Wertkontext.....	210
5.2.2.3.	Vermittelnde Doppelstellung in Gegenwart und Zukunft .....	221
5.2.2.4.	Die zirkulare Interdependenz von Zielentscheidungen.....	225
5.2.2.5.	Zwischenbefund: Das Ziel als vierfache Selektionsentscheidung .....	228
5.3.	Kritische Analyse der Funktionsfähigkeit zielbasierter Steuerung vor dem Hintergrund der Systemtheorie .....	230
5.3.1.	Irrbild Zielrationalität: Fundierung von Handlungsgründen durch eine Theorie des Systembestands .....	230
5.3.1.1.	Handlungsmaximale Brauchbarkeit statt Optimierung.....	231
5.3.1.2.	Hinweise auf eine Theorie des Systembestands .....	236
5.3.1.3.	Das Bestandsproblem, seine acht Teilprobleme und seine konstitutive Widersprüchlichkeit .....	247
5.3.1.4.	Das Verhältnis von Ziel und Bestand.....	259

5.3.1.5.	Zwischenbefund: Neuorientierung hinsichtlich der Eignung von Zielen als Handlungsgrund und zur Handlungssteuerung.....	265
5.3.2.	<b>Irrbild vollkommene Steuerung: Handlungssteuerung aus Systembestandsperspektive</b> .....	268
5.3.2.1.	Einschränkung des Potentials von Zielen zur sachlichen und zeitlichen Komplexitätsbewältigung durch hierarchische Ordnung ....	268
5.3.2.2.	Zielsteuerung als Halluzinogen zur Vortäuschung einer Beherrschbarkeit des Steuerungsprozesses.....	277
5.3.2.3.	Einschränkung des Steuerungspotentials durch Deckungsgleichheit von Ziel/Mittel-Hierarchie und Organisationsstruktur.....	282
5.3.2.4.	Zwischenbefund: Das Scheitern der Ziel/Mittel-Hierarchie bei der Handlungssteuerung .....	286
5.3.3.	<b>Irrbild Zielcommitment: Das Problemfeld der Interessendivergenz zwischen Individuum und Organisation aus Systembestandsperspektive</b> .....	287
5.3.3.1.	Die Perspektive der klassischen Zielsteuerung: Interessendivergenz als Commitment-Problem .....	288
5.3.3.2.	Interessendivergenz als Problemfeld aus Commitment und Handlungsrationalisierung.....	292
5.3.3.3.	Der Umgang mit Interessendivergenz aus Brauchbarkeits- und Bestandsperspektive.....	302
5.3.3.4.	Zwischenbefund: Commitment als kurzichtiges Ideal.....	306
5.4.	<b>Zwischenbefund: Die naive Steuerungsperspektive der Zielsteuerung</b> .....	306
<b>6</b>	<b>Zielsteuerung – neu gesehen</b> .....	<b>312</b>
6.1.	Jenseits der Zielrationalität .....	313
6.2.	Jenseits der zielrationalen Zielsteuerung .....	324
6.2.1.	Aufgabe des Ideals fester Ziele und Zielordnung.....	325
6.2.2.	Aufgabe des Ideals der ex-ante Steuerung .....	328
6.2.3.	Aufgabe des Ideals monoperspektiver und monochroner Steuerung.....	333
6.2.4.	Aufgabe des Ideals monozentrischer Steuerung.....	338
6.2.5.	Einbezug der Steuerungsproblematik „Mittelunsicherheit“.....	344
6.3.	Jenseits des zielrationalen Ziels.....	351
6.3.1.	Das Zielkonstrukt in dynamischer Perspektive.....	351
6.3.2.	Das Einsatzspektrum des Ziel/Mittel-Schemas bei der Problemprogrammierung.....	358
6.3.3.	Widersprüchlichkeit und Unklarheit als sinnvolle Zieleigenschaften .....	366

6.4.	Vergewisserung: Vorboten eines neuen Steuerungsverständnisses .....	371
6.4.1.	Strategisches Management als auf Unsicherheitsbewältigung ausgerichtetes Steuerungsinstrument.....	371
6.4.2.	Organisationale Netzwerke als polyzentrisch koordinierte Organisationsform.....	378
7	Ausblick: Zielsteuerung – quo vadis? .....	384
8	Literaturverzeichnis .....	393