

von Jacobi, Ingo

**Article — Digitized Version**

## Management by Objectives: Neue Wege der Unternehmensführung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* von Jacobi, Ingo (1971) : Management by Objectives: Neue Wege der Unternehmensführung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 51, Iss. 4, pp. 221-223

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134256>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Management by Objectives

## Neue Wege der Unternehmensführung

Ingo von Jacobi, Hamburg

Mit den amerikanischen Direktinvestitionen kommen auch neue Management-Techniken nach Europa. Sie werden nach und nach auch von deutschen Unternehmen übernommen. Management by Objectives – Unternehmensführung durch Zielvorgabe – ist eines dieser Systeme.

### Gemeinsame Zielfestlegung

Häufig wird angenommen, daß Management eigentlich nur eine Steuerung mit Hilfe einiger Maximen und Methoden ist, um eine optimale Unternehmensführung sicherzustellen. Bei der einfachsten Lenkungsform begnügt man sich damit, nur in solchen Fällen einzugreifen, die vom normalen Betriebsablauf abweichen (sog. Management by Exception). Dies setzt jedoch detaillierte Planung und intensive Kontrolle voraus, so daß die Leistungsfähigkeit dieser Methode letztlich von den Ergebnissen des Rechnungswesens abhängt. Da es mit steigender Größe der Betriebsorganisation aber immer schwieriger wird, Korrekturmaßnahmen nur von der obersten Führungsebene vornehmen zu lassen, entsteht die Notwendigkeit, Analysen wie auch Entscheidungen auf untere Ebenen zu verlagern. Das aus dieser Erkenntnis entstandene Prinzip des Management by Delegation will das gesamte technische und wirtschaftliche Fachwissen der beschäftigten Mitarbeiter einsetzen. Hierbei entstehen jedoch häufig Probleme, wenn einzelne Teilbereiche nur unzureichend koordiniert sind oder widersprüchliche Zielsetzungen vorliegen.

Hier setzt nun die Methode des Management by Objectives (MBO) an. Sie versucht, auf allen Managementebenen jeder mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Person genaue Ziele vorzugeben, die auf die Zielsetzung des Ganzen ausgerichtet sind<sup>1)</sup>. Ihr tragender Gedanke basiert auf der Ansicht, daß die gemeinsame Festlegung

<sup>1)</sup> Vgl. Peter F. Drucker: Die Praxis des Management, 4. Aufl., Düsseldorf 1964, S. 153.

von Zielen durch Vorgesetzte und Untergebene zu besseren Ergebnissen führt, als wenn nur Vorgesetzte Ziele vorgeben.

### Hilfsmittel zur Unternehmensführung

MBO will ein Hilfsmittel sein für die Lösung einer Reihe chronischer Probleme der Unternehmensführung. Es zielt darauf ab:

- Leistungen zu messen und zu beurteilen,
- eine Abstimmung individueller Leistungen mit Organisationszielen zu erreichen,
- den Arbeitsplatz zu bewerten und die Erwartungen bei Besetzung des Postens zu klären,
- die Entwicklung und erweiterte Verantwortlichkeit von Mitarbeitern zu fördern,
- die Kommunikationsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu verbessern,
- eine Basis für Beurteilungen hinsichtlich Gehalt und Beförderung zu finden,
- die Initiative des Untergebenen zu stimulieren und
- als Muster für Organisationskontrollen und betriebliche Integration zu dienen<sup>2)</sup>.

Der ideale MBO-Prozeß sieht vor, daß die Führungsspitze die häufig nur undeutlich zutage tretenden Zielvorstellungen des Unternehmens klar definiert, um sie den mit Leitungsfunktionen be-

<sup>2)</sup> Vgl. hierzu Harry Levinson: Management by whose objectives? In: Harvard Business Review, Vol. 48, Nr. 4, Juli/August 1970, S. 126; und Robert A. Howell: A Fresh Look at Management by Objectives. In: Business Horizons, Vol. 10, Nr. 3, Herbst 1967, S. 52.

*Ingo v. Jacobi, 26, Dipl.-Volkswirt, ist Mitglied der Redaktion der im HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung - Hamburg erscheinenden Zeitschriften WIRTSCHAFTSDIENST und INTERECONOMICS.*

trauten Mitarbeitern ins Bewußtsein zu bringen. Die Aufspaltung in Unterziele erfolgt dann nach der hierarchischen Ordnung des Unternehmens. Dadurch entsteht eine aus den Primärzielen abgeleitete Zielstruktur, die parallel zur Organisationsstruktur verläuft. MBO ist daher ein System, das die bestehende Organisation effizienter gestalten will und den Mitarbeitern innerhalb des hierarchischen Gefüges dabei mehr Aktivität abverlangt<sup>3)</sup>.

Die von dem einzelnen Manager erwartete Leistung läßt sich aus den Unternehmenszielen ableiten. Seine Leistungen werden nach dem beurteilt, was sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Jede mit Leitungsfunktionen betraute Person muß wissen, welche Ergebnisse von ihr erwartet werden. Und ihr Vorgesetzter muß in der Lage sein, abzuschätzen, welchen Beitrag er von ihr fordern kann. Dabei ist er gehalten, auch sein eigenes Verhalten laufend zu überprüfen.

#### Einführung des Systems

Die Frage notwendiger Delegation zeigt MBO in einem Lernprozeß auf: Die Kontrolle kann in dem Ausmaß verringert werden, wie die Untergebenen dazu veranlaßt werden können, eigenständig zu arbeiten, Ziele zu akzeptieren und sich auf sie einzustellen. Die „Lernfunktion“ der Mitarbeiter wird also praktisch zur „Delegationsfunktion“ für den Vorgesetzten. Dies impliziert, daß jeder Untergebene seinen Erfolg darin sehen muß, seinem Vorgesetzten zum Erfolg zu verhelfen. Dabei darf er auch nicht die von ihm angewandten Methoden zur Verfolgung seiner Ziele ablehnen<sup>4)</sup>. Haben sich alle beteiligten Personen mit dem System und seiner Arbeitsweise vertraut gemacht, soll die Einführung von MBO in drei Phasen vollzogen werden:

- Festlegung der Unternehmensziele und Abschätzung der möglichen Leistungen,
- Ausdehnung der Zielvorgabe auf den gesamten Betrieb sowie Abstimmung der Zielvorstellungen des einzelnen auf die Unternehmensziele,
- Zielrevision und Formulierung langfristiger Strategien sowie Einführung der Veränderungen in der Leistungsbeurteilung, den Vergütungsverfahren und der Delegation von Verantwortung<sup>5)</sup>.

Vor Beginn eines jeden Jahres werden die Ziele des Unternehmens wie Gewinn, Rentabilität, Marktanteil, technologische Führungsstellung usw.

<sup>3)</sup> George S. Odiorne: Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967, S. 75.

<sup>4)</sup> Vgl. Odiorne, a. a. O., S. 91.

<sup>5)</sup> Vgl. dazu Robert A. Howell: Managing by Objectives – A Three-Stage System. In: Business Horizons, Vol. 13, Nr. 1, Februar 1970, S. 41 ff.

für die kommende Periode festgelegt. Anschließend muß der Organisationsplan auf den neuesten Stand gebracht werden: Er muß die Struktur der Arbeitsgruppen in den einzelnen Abteilungen mit allen Titeln, Funktionen und Querverbindungen einschließlich bevorstehender Änderungen enthalten. Die jeweiligen Manager sind für die Realisierung der Abteilungsziele verantwortlich, wobei die Unternehmensziele, ihre eigenen Vorstellungen und Wünsche wie diejenigen ihrer Mitarbeiter eingeschlossen sein sollen. Odiorne schlägt vor, die Untergebenen selbst Ziele einschließlich der persönlichen Vorstellungen für die anstehende Periode fixieren zu lassen. Am Jahresende werden die Mitarbeiter dann um eine (schriftliche) Stellungnahme zu ihren Leistungen in bezug auf die von ihnen selbst aufgestellten Ziele ersucht, die dann individuell mit ihnen besprochen wird<sup>6)</sup>.

#### Geschlossener Kreislauf

Daraus lassen sich die neuen, revidierten Ziele festlegen und Veränderungen im hierarchischen Gefüge vornehmen. In dem Umfang, in dem die Periodenziele von den Mitarbeitern erreicht worden sind, können dann im Rahmen der begrenzten finanziellen Mittel des Unternehmens Gehaltserhöhungen vorgenommen werden.

Bei der Revision der Ziele für das Gesamtunternehmen wird ebenfalls eine Soll-Ist-Rechnung vorgenommen. Hier werden z. B. auch Änderungen in der Wettbewerbsposition sowie Verschiebungen in den gesamtwirtschaftlichen Daten mitberücksichtigt. Das System Management by Objectives stellt damit einen in sich geschlossenen Kreislauf dar. Wird es bereits einige Zeit angewandt, so lassen sich auch strategische Planungen – wie die Einführung eines neuen Produktes – vornehmen. Bis zur „Reifephase“ eines effektiven MBO-Systems veranschlagt Howell eine Spanne von durchschnittlich vier bis fünf Jahren<sup>7)</sup>.

Das Mehr an Information, Kommunikation und der verschiedenen Rückkopplungen zur Durchführung des MBO-Prozesses erfordert einen erheblichen Aufwand an zusätzlicher (Management-) Zeit und damit an knappen Ressourcen. Sie sind aber dann nicht vergeudet, wenn es gelingt, die Unternehmensziele in größerem Umfange als bisher zu erreichen und das Kommunikationssystem dabei derart zu verbessern, daß im Endeffekt weniger Zeit als vor Einführung des Systems für Kompetenzüberschneidungen und Parallelitäten im Leistungsvollzug verschwendet wird<sup>8)</sup>.

<sup>6)</sup> Vgl. Odiorne, a. a. O., S. 92 f. und S. 94.

<sup>7)</sup> Vgl. Howell: Managing by Objectives . . . , a. a. O., S. 45.

<sup>8)</sup> Vgl. Howell: A Fresh Look . . . , a. a. O., S. 57.

### Mangelnde Zielkongruenz

Fraglich ist aber, ob sich dieses Ergebnis tatsächlich so leicht erreichen läßt, wie vielfach – vor allem von seiten der Management Consultants – beteuert wird. Ein Punkt dürfte nämlich in jedem Fall größere Probleme aufwerfen: die Abstimmung der persönlichen mit den betrieblichen Zielen.

Top-Management-Entscheidungen wie Wachstum durch Zusammenschluß oder Erwerb, der Kauf von Produkten oder ihre Selbstherstellung, Produktivitätserhöhungen durch Automation oder bloße Expansion können stark von den Zielen untergeordneter Manager abweichen. Der Manager der unteren Ebene muß daher die seinen Aktionsspielraum berührenden Entscheidungen kennen, bevor er aufgefordert wird, eigene Ziele vorzuschlagen. Sicherlich ist es aber geschickter, Untergebene erst gar nicht um ihre Meinung zu fragen, als ihre eingeholte Stellungnahme nicht zu berücksichtigen<sup>9)</sup>. Das bedeutet, daß eine Frage nach individuellen Zielen erst dann sinnvoll ist, wenn erwartet werden kann, daß sie sich in den Rahmen der Unternehmensziele einfügen werden.

Ferner muß berücksichtigt werden, daß sich die Vorstellungen eines Managers von seinem Tätigkeitsablauf um so weniger fixieren lassen werden, je komplizierter seine Aufgabe ist und je flexibler er zu ihrer Bewältigung sein muß. Stellenbeschreibungen beschränken sich – wenn sie überhaupt vorgenommen werden<sup>10)</sup> – auf das Arbeitsgebiet des betreffenden Managers und vernachlässigen damit die steigende Abhängigkeit unternehmerischer Tätigkeiten von der Organisation. Hängt aber die Effektivität eines Angestellten von anderen Mitarbeitern ab, so können seine Leistungen nicht mehr auf ihn allein zurückgeführt werden. Da bei der Durchführung von Managementaufgaben Leistungen und Verantwortungen interdependent sind, können genaugenommen auch keine auf statischen Arbeitsplatzbewertungen basierende Beurteilungen bzw. Belohnungen individueller Leistungen vorgenommen werden.

### Problematisches Eigeninteresse

Der Ruf nach Objektivität wird um so dringlicher, je komplexer und schwieriger der Prozeß der Leistungsbewertung und die Ausarbeitung von Zielen ist. Da es Ziel jedes Mitarbeiters sein muß, seinem Vorgesetzten zum Erfolg zu verhelfen,

<sup>9)</sup> Odiorne bringt ein interessantes Beispiel einer Firma, in der zur Straffung des Vertriebs eine größere Zahl von Beschäftigten zwar entlassen werden mußte, aber dennoch um Vorschläge für eine Umorganisation gebeten wurde. Vergleiche Odiorne, a. a. O., S. 100 f.

<sup>10)</sup> Zu den Schwierigkeiten, die einer Einführung in der BRD im Wege stehen, vgl. Verteidigtes Geheimnis. In: Wirtschaftswoche/ Der Volkswirt, Nr. 37 v. 11. 9. 1970, S. 97 f.

kann man es diesem wiederum nicht verdenken, wenn er bei der Leistungsbeurteilung mit berücksichtigt, wie er mit der betreffenden Person zusammenarbeiten kann und wie stark dabei seine persönlichen Interessen unterstützt werden. Dadurch gelangen aber starke subjektive Elemente in jede Leistungsschätzung und in die Zielvorgabe.

Sind im typischen MBO-Prozeß die Ziele für das kommende Jahr aufgestellt worden und werden dann die einzelnen nachgeordneten Personen nach ihren Vorstellungen gefragt, kann deren Zielsetzung nur noch sein, daß ihre Stellungnahmen für gut befunden werden. Sie formulieren ihre Ziele dann so, daß sie dabei den größten persönlichen Erfolg erzielen<sup>11)</sup>. So dürfte z. B. eine sich am Ende des Geschäftsjahres zeigende Überschreitung einer bewußt weniger optimistisch abgegebenen Zielangabe in der Umsatzentwicklung – mit plausiblen Argumenten seinerzeit untermauert – sicher positiver bewertet werden als die akkurate Erzielung des höher gesetzten Zieles.

Der MBO-Prozeß berücksichtigt demnach nicht ausreichend die Frage nach den persönlichen Wünschen des Managers: welche Befriedigung er in seiner Arbeit sucht, wie sich seine Zielvorstellungen von Zeit zu Zeit ändern und wie stark Organisationsziele seine eigenen Ziele beeinflussen. Ist dies aber der Fall, so kann man den Wert der Stellungnahmen der einzelnen Mitarbeiter kaum beurteilen, und niemand weiß, wieviel Initiative dann noch hinter ihren Vorschlägen steckt.

### Management-Philosophie gesucht

Sollen auch die individuellen Ziele der Manager erfaßt werden, tauchen aber weitere Probleme auf. Häufig sind sie sich selbst nicht über ihre Ziele im klaren oder aber scheuen sich, ihre wirklichen Absichten anzugeben. Außerdem tritt eine Diskrepanz zwischen dem Verhalten des einzelnen und den organisatorischen Erfordernissen einfach schon deshalb auf, weil der einzelne Mitarbeiter seine Reaktionen an Maßstäben ausrichtet, die nicht mit den für den Betriebsablauf vorgesehenen Maßstäben übereinstimmen.

Der Schlüssel zur Lösung dieser Probleme kann nur in einer Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen und im Abbau des leicht entstehenden Gefühls liegen, daß jede Bewertung ein feindseliger, destruktiver Akt ist. Um hier Fortschritte zu erzielen, muß man praktisch eine neue Management-Philosophie finden. Nur dann kann das Organisationsklima geschaffen werden, in dem die Arbeitsbeziehungen mit Recht als „dynamisch“ formuliert werden dürfen.

<sup>11)</sup> Vgl. dazu Mancur Olson jr.: Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968, S. 59 ff.