

Hauschildt, Jürgen

**Working Paper — Digitized Version**

## Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 85

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Hauschildt, Jürgen (1980) : Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 85, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/193905>

**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.*

Nr. 85

*Jürgen Hauschildt*

ZIELBILDUNG IM RAHMEN DER  
BETRIEBSWIRTSCHAFTSPOLITIK

Kiel

Oktober 1980

Prof. Dr. Jürgen Hauschildt

Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik

- A. Zielbildungsprozesse sind inter-personale Konfliktaustragungsprozesse
- B. Zielbildungsprozesse sind intra-personale Konfliktaustragungsprozesse
- C. Zielbildungsprozesse sind kognitive Prozesse

## Zielbildung im Rahmen der Betriebswirtschaftspolitik

Wer Zielbestimmung in Unternehmen zum Problem erhebt, unterstellt, daß Ziele der Unternehmung bestimmbar sind. Eine solche Problemstellung enthält also schon implizit eine programmatische Absage an alle theoretischen Arbeiten, die die Existenz von Zielen oder gar eines bestimmten Ziels als "gegeben" voraussetzen.

Daß die Betriebswirtschaftslehre eine solche Position lange vertrat, ist unstrittig. Ebenso unstrittig ist aber auch, daß diese Phase überwunden ist. Maßgeblich für diese Änderungen der fachlichen Einstellung sind wenigstens folgende Einsichten:

- Ziele sind historisch gebunden. Ein Wandel der sozio-kulturellen Umwelt bewirkt auch einen Wandel der Unternehmensziele.
- Ziele sind nicht unabhängig von unternehmensspezifischen Kontexten, z. B. von Branche, Technologie, Marktgegebenheiten. Ein Wandel der Kontexte leitet einen Prozeß der Neubestimmung der Ziele ein.
- Ziele werden durch Persönlichkeiten geprägt, die sie vertreten. Wechsel und Wandel dieser Führungspersönlichkeiten begründen Zielwandel.
- Ziele sind auf wechselnde Entscheidungen zuzuschneiden. Jede neuartige Entscheidung verlangt ihr spezifisches Ziel.
- Ziele sind nicht unabhängig von den Handlungsmöglichkeiten. Neu auftauchende Alternativen wecken Wünsche und regen die Zielbildung an.

Die Liste von Begründungen ließe sich sicherlich verlängern. Sie reicht aber in dieser Form schon aus, um zu begründen, warum die Zielbildung ein Problem ist, das von der Betriebswirtschaftslehre nicht ausgeklammert werden kann - ja, nach Sandig sogar im Zentrum der Lehre von der Betriebswirtschaftspolitik zu stehen hat:<sup>1)</sup>

"Betriebswirtschaftspolitik als Gegenstand wissenschaftlicher Behandlung ist die Lehre von den tatsächlichen und den möglichen Zielsetzungen und Entscheidungen, die von der Führung einer Betriebswirtschaft (eines Betriebes, einer Unternehmung) im Innenverhältnis und gegenüber dem Markte der Betriebswirtschaft getroffen werden. Es handelt sich um Zielsetzungen und Entscheidungen gegenüber Mitarbeitern, Kapitalbeteiligten, Marktpartnern und Konkurrenten."

Welche Vorstellungen enthält die Literatur heute über Zielbildungsprozesse? Sind wir schon in der Lage, das Zielbestimmungsverhalten zu erklären? Reichen diese Erklärungen aus, um Gestaltungsvorschläge zur Steuerung von Zielbildungsprozessen zu machen?<sup>2)</sup> Wir sind skeptisch. Die herkömmliche Betrachtung des Zielbildungsverhaltens ist einseitig auf die Konfliktsproblematik der Zielbildung fixiert. Diese Perspektive ist ergänzungsbedürftig.

#### A. Zielbildungsprozesse sind inter-personale Konfliktaustragungsprozesse

Zielbildungsprozesse werden in der Betriebswirtschaftslehre als Prozesse der Austragung von Konflikten zwischen Personen oder Gruppen, als "interpersonale" Konfliktbewältigung, angesehen.<sup>3)</sup> Diese Sicht wurde durch das anregende Werk von Cyert und March<sup>4)</sup> geprägt und in Deutschland insbesondere von Heinen, Bidlingmaier und Kirsch<sup>5)</sup> vertreten. Wer hätte nicht

schon einmal jenes eingängige Beispiel von Cyert und March für eine Koalitionsbildung nachvollzogen, das sich erhebt, wenn neun Mitglieder einer Auswahlkommission ein Bild für ein kommunales Repräsentationsgebäude aussuchen sollen:<sup>6)</sup>

- A: Das Bild soll abstrakt und einfarbig sein.
- B: Das Bild soll ein impressionistisches Ölgemälde sein.
- C: Das Bild soll klein und von ovaler Gestalt sein.
- D: Das Bild soll ein kleines Ölgemälde sein.
- E: Das Bild soll quadratisch und vielfarbig sein.
- F: Das Bild soll impressionistisch und quadratisch sein.
- G: Das Bild soll ein einfarbiges Ölgemälde sein.
- H: Das Bild soll vielfarbig und impressionistisch sein.
- I: Das Bild soll klein und oval sein.

Bilden A, C, D, G und I die Koalition und verlangen ein kleines, ovales, einfarbiges, abstraktes Ölgemälde? Setzen sich B, C, D, H und I durch und fordern ein kleines, ovales, vielfarbiges, impressionistisches Ölgemälde? Oder einigen sich B, D, E, F sowie H und erheben Anspruch auf ein kleines, quadratisches, vielfarbiges, impressionistisches Ölgemälde?

Das Beispiel zeigt einige charakteristische Annahmen, Vorstellungen und Implikationen, die für die Behandlung des Zielbildungsproblems in unserem Fache kennzeichnend sind:

1. Die Ziele "der" Organisation<sup>7)</sup> (hier: der Auswahlkommission) sind nicht gegeben. Es bedarf spezifischer Aktivitäten, um sie zu bestimmen.
2. Dabei wird angenommen, daß die Zielsetzungen der Kommissionsmitglieder klar sind und nicht verändert werden.<sup>8)</sup>
3. Es wird nicht untersucht, wie diese Ziele "für die" Organisation zustande gekommen sind, wie sie sich aus den "Individualzielen" der einzelnen Kommissionsmitglieder ableiten.
4. Die Ziele sind in dieser Form schon auf das Auswahlproblem zugeschnitten, eine Ableitung aus übergeordneten Zielen wird nicht betrachtet.
5. Es wird mehr als ein Ziel vertreten.
6. Einzelne dieser Ziele sind identisch, einzelne indifferent, einzelne konfliktär. Das Beispiel läßt sich leicht auch auf die Zielkomplementarität ausweiten.
7. Die konfliktären Ziele werden nicht in ein hierarchisch übergeordnetes Ziel übergeführt, etwa in eine Nutzendimension.
8. Der Konflikt wird vielmehr organisatorisch gelöst: Es wird eine Koalition gebildet, die sich aufgrund einer akzeptierten Abstimmungsregel (im Beispiel: aufgrund der einfachen Mehrheit) durchsetzt.

9. Das Ziel der Organisation ist abhängig von der Zusammensetzung der Koalition. Der Zielbestimmungsprozeß ist letztlich identisch mit dem Koalitionsbildungsprozeß.
10. Der Kompromiß ist eine Funktion der Macht der einzelnen Koalitionspartner.
11. Zielbildung und Problemlösung verlaufen getrennt. Zunächst werden die Ziele bestimmt, dann erst werden die Alternativen gesucht und bewertet. Es wird ausgeschlossen, daß die Zielinhalte noch einmal verändert werden.

Zielbildung ist nach dieser Vorstellung nur noch ein Verhandlungsprozeß.<sup>9)</sup>

Die Teilnehmer kommen mit vorgefaßten oder vorgegebenen Zielen zusammen, machen sich ihre Zielindifferenz oder Zielkonkurrenz bewußt, bilden Koalitionen und formulieren ihr Koalitionsziel als "gemeinsamen Nenner". Diese Vorstellung ist anregend genug, um eine Fülle wissenschaftlicher Bemühungen zu rechtfertigen:<sup>10)</sup>

Die deskriptive Entscheidungstheorie bemüht sich, diesen Prozeß zu formalisieren, zu erklären und zu prognostizieren. Dabei bieten sich folgende Perspektiven an:

- Die Koalitionsbildung läßt sich als spiel- und verhandlungstheoretisches Problem begreifen.<sup>11)</sup> Es geht etwa um die Diskussion von Strategien zur schnellen Findung und nachhaltigen Bindung der Koalitionspartner, Taktiken des Verspreches, Hinhaltens, Bietens und Bluffens, Aushandeln von "side payments", Typisierung von Verhandlungsformen, Bestimmung haltbarer Kompromisse.

- Machttheoretische Betrachtungen sehen Zielbildung zudem als Konfliktlösung unter Machteinfluß.<sup>12)</sup> Ausgehend von den Machtquellen der Interaktionspartner stellt man Machtrelationen zwischen ihnen her und kann danach die Zielsetzung als Kompromiß formulieren, der diese Machtverhältnisse widerspiegelt.<sup>13)</sup>
- Interessentheoretische Studien sind konkreter. In ihnen werden einzelne betriebliche Entscheidungen mit der Absicht untersucht, die "Interessenten" an dem Entscheidungsergebnis namhaft zu machen und zu prüfen, ob und inwieweit ihre "Interessen" bei diesen Entscheidungen berücksichtigt werden. Ein sehr anschauliches Beispiel für diese Perspektive finden wir in der Theorie des Bilanzierungsverhaltens, in der die Ziele der Bilanzpolitik als Kompromiß zwischen den Ansprüchen unterschiedlich mächtiger Interaktionspartner rollentheoretisch erklärt werden.<sup>14)</sup>

Die präskriptive Entscheidungstheorie will diesen Prozeß steuern und gestalten. Da Zielbildung als inter-personale Konfliktregulierung in Verhandlungen angesehen wird, setzt die Beeinflussung an den charakteristischen Elementen einer Verhandlung an:

- Bestimmung der Größe und Struktur von Kommissionen, Gremien, Pluralinstanzen,<sup>15)</sup>
- Definition von Quoren, Abstimmungsregeln, Mehrheitsvorschriften, Veto-Rechten,<sup>16)</sup>
- Festlegung von Prozeduren für den Fall, daß sich die Verhandlungen festfahren,

- Schaffung von Appellationsinstanzen, die die Einhaltung dieser formalen Regeln kontrollieren.

Man studiere etwa das Betriebsverfassungsgesetz von 1972, speziell vielleicht § 76 über die Besetzung und das Verfahren der Einigungsstelle, oder die Vorschriften über die Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses nach Aktienrecht oder die theoretischen Erwägungen über die Gestaltung der Abläufe bei Anwendung von management by objectives<sup>17)</sup> um eine konkrete Vorstellung von den Sozialtechniken zu gewinnen, mit denen versucht wird, Konflikte zwischen Interessenten in "verfaßter", d. h. "gewaltloser" Form<sup>18)</sup> auszutragen.<sup>19)</sup> Oder ist es zeitgemäß, den wissenschaftlich Interessierten eher auf die entsprechenden Passagen der Hochschulgesetze zu verweisen?

#### B. Zielbildungsprozesse sind intra-personale Konfliktaustragungsprozesse

Es mag der Tatsache, daß inter-personale Konfliktaustragung recht gut beobachtbar ist und von manchem Hochschullehrer auch konkret erlebt und erlitten wurde, zuzuschreiben sein, daß die wissenschaftliche Behandlung der Zielbildung weithin bei der inter-personalen Perspektive verharret. Wer überdies die Betriebswirtschaftslehre vornehmlich aus der Perspektive von Interessengegensätzen sieht, kommt schwerlich über den inter-personalen Ansatz hinaus. Es bleibt aber die Frage, wie denn das Ziel "für die" Organisation aus dem "Individualziel" abgeleitet wird. Ist dieser Prozeß frei von Konflikten? Muß die inter-personale Perspektive nicht um eine "intra-personale" ergänzt werden?

Stellen wir auch für diese multi-alternative und multi-attributive Entscheidungssituation die Zielannahmen zusammen:

1. Es wird mehr als ein Ziel ("Attribut") genannt.
2. Bei einzelnen Alternativen sind einzelne Attribute konfliktär ausgeprägt.
3. Der Konflikt ist graduell unterschiedlich.
4. Die Attribute (z. B. "Tonqualität") sind zusammenfassende Urteile über jeweils mehrere, untergeordnete Eigenschaften (im Beispiel: 13 unterschiedliche Detailaspekte der Tonqualität). Die unterschiedlichen Qualitäts- bzw. Preisausprägungen werden in einer Nutzenskala ("Test-Qualitäts-Urteil") noch weiter verdichtet. Der Zielbildungsprozeß ist - so gesehen - auch ein Prozeß zur Aufrichtung einer Zielhierarchie (Typ "bottom-up").
5. Die Zielkriterien werden von Experten den Konsumenten "zur gefälligen Bedienung" angeboten. Der Entscheidungsträger kann sie akzeptieren, muß es aber nicht. Er kann die Liste ergänzen, er kann die Gewichtung der Kriterien verändern. Die Produkttest-Matrix ist eine Aufforderung an den Leser, einen eigenständigen Zielbildungsprozeß zu absolvieren. Ihm ist freigestellt, seinen Einstieg in die angebotene Zielhierarchie an einer beliebigen Stelle zu suchen.

6. Zielbildung und Problemlösung sind nicht getrennt. Der Zielbildungsprozeß kann schon abgeschlossen sein, wenn der potentielle Konsument die Test-Zeitschrift in die Hand nimmt. In diesem Fall beurteilt der Entscheidungsträger die Alternativen anhand seiner bereits festgelegten Ziele. Es ist aber auch möglich, daß er sich zunächst einmal klarmachen will, "auf was es ankommt", "was er wollen kann", "was den Fachmann in seinem Urteil leitet". Dann beginnt er seinen Zielbildungsprozeß erst mit der Lektüre des Tests und prägt seine Zielsetzung durch das Angebot an Alternativen. Die Realität ist im Zweifel zwischen diesen Extrempositionen angesiedelt.

Um zu prüfen, welche Zielsetzung ein Konsument tatsächlich anstrebt, könnte man seinen Weg durch die Matrix verfolgen und prüfen, ob er dabei nach einem systematischen Auswahlkonzept vorgeht. Svenson hat nach Auswertung der Literatur 14 mögliche solcher Auswahlkonzepte zusammengestellt, die er - für deutsches Begriffsverständnis ein wenig irritierend - "decision rules" nennt.<sup>21)</sup> Wir sprechen lieber von Auswahlregeln. Die Herkunft dieser Regeln ist unterschiedlich. Es handelt sich dabei teilweise um rein theoretische Spekulationen, teilweise um empirisch überprüfte Vorgehensweisen. Deskriptive und präskriptive Ansätze sind bunt gemischt:

#### 1. Dominanzregel

Diejenige Alternative wird gewählt, die in mindestens einem Attribut besser und bei keinem Attribut schlechter ist als alle anderen Alternativen.

## 2. Konjunktive Regel

Diejenigen Alternativen werden ausgesondert, die nicht bei jedem der betrachteten Attribute den geforderten Mindestansprüchen genügen.

## 3. Disjunktive Regel

Diejenigen Alternativen werden ausgesondert, die nicht einmal in einem der Attribute die Mindestansprüche erfüllen.

## 4. Lexikographische Regel

Diejenige Alternative wird gewählt, die beim wichtigsten Attribut den besten Wert hat. Bleiben mehrere gleichwertige Alternativen übrig, so wird nach dem zweitwichtigsten Attribut fortgefahren, gegebenenfalls nach dem nächstwichtigsten.

## 5. "Elimination by Aspects"-Regel

Im ersten Arbeitsgang werden diejenigen Alternativen ausgesondert, die den Mindestanforderungen des wichtigsten Kriteriums nicht entsprechen. Im zweiten Arbeitsgang werden diejenigen Alternativen ausgesondert, die den Mindestanforderungen des zweitwichtigsten Kriteriums nicht entsprechen. Und so weiter für weitere Kriterien.

## 6. Lexikographische Regel auf der Basis eines Mindestunterschieds

Diejenige Alternative wird gewählt, die beim wichtigsten Attribut den besten Wert aufweist, es sei denn, der Unterschied gegenüber der nächstbesten Alternative sei geringer

als ein "kritischer" Mindestunterschied  $\Delta_i$ . Bleiben so mehrere (nahezu) gleichwertige Alternativen übrig, wird das Verfahren auf das nächstwichtigste Attribut  $j$  mit einem entsprechenden  $\Delta_j$  angewendet.

7. Lexikographische Regel auf der Basis einer Teilordnung

Sonderfall von 6, bei dem lediglich für das wichtigste Attribut das  $\Delta_i$  definiert ist. Für alle anderen Attribute kann dann nach der einfachen lexikographischen Regel vorgefahren werden.

8. Regel der Maximierung attraktiverer Attribute

Diejenige Alternative wird gewählt, die gegenüber den Vergleichsalternativen die meisten positiven Abweichungen aufweist.

9. Regel der Eliminierung der am wenigsten attraktiven Alternative

Diejenige Alternative wird ausgesondert, die insgesamt die schlechtesten Werte erreicht.

10. Regel der Maximierung des Attraktivitätsunterschiedes

Die Alternative wird gewählt, die bei dem am stärksten streuenden Attribut den besten Wert aufweist.

11. Additive Nutzenregel

Diejenige Alternative wird gewählt, die die größte Nutzen-summe (über die Nutzenbeiträge aller Attribute) aufweist.

12. Gewichtete Nutzenregel

Diejenige Alternative wird gewählt, die nach einer (nicht linearen) Gewichtung der einzelnen Nutzenbeiträge die größte Nutzensumme aufweist.

13. Regel des subjektiv erwarteten Nutzens

Diejenige Alternative wird gewählt, die nach einer Gewichtung der einzelnen Nutzenbeiträge mit ihrer subjektiven Eintretens-Wahrscheinlichkeit die größte Nutzensumme aufweist.

14. Heuristische Analogie-Regeln, z. B.:

Diejenige Alternative wird gewählt, die früheren Entscheidungsergebnissen am ähnlichsten ist oder sich nach traditionell bewährtem Entscheidungsverfahren ergibt.

Diese Liste ließe sich verlängern. Verwiesen sei insbesondere auf eine frühe und weithin unbeachtete Typologie der Auswahlprozesse von Robert Wright<sup>22)</sup> sowie auf unseren Versuch, die Auswahl durch Negativ-Kataloge zu vereinfachen.<sup>23)</sup>

Diese Liste ließe sich kritisieren. So ist nicht bei jeder Regel gesichert, daß sie überhaupt zu einer Lösung des Auswahlproblems führt. Die einzelnen Regeln stellen unterschiedliche Meßanforderungen. Die Regeln beachten die unterschiedliche Komplexität der Entscheidungsfelder nicht. Kurz: Diese Regeln sind zur Zeit noch ein Zwischenprodukt der Forschung, das weiterer Bearbeitung bedarf.

Wir wollen diese Regeln unter der Frage beleuchten, ob sie Aussagen über den Zielbildungsprozeß zulassen. Es fällt zunächst auf, daß die Zahl der Auswahlregeln erstaunlich groß ist. Empirische Prüfungen haben überdies uneinheitliche Resultate erbracht.<sup>24)</sup> So zeigen die Befunde von Tversky zu der "Elimination by Aspects-Regel", daß ihre Anwendung offenbar eine Funktion der Meßdimension der Alternativen ist.<sup>25)</sup> Das Gesamtbild, das Svenson zeichnet, suggeriert eher die These, daß derartige Regeln während des Entscheidungsprozesses nacheinander oder gar nebeneinander angewendet werden. Eine noch weitergehende Interpretation der Befunde wird bestreiten, daß sich die Entscheidungsträger überhaupt an feste Regeln halten. Die radikalste Position wird aus den vorliegenden Befunden schließen, daß die Entscheidungsträger im Zweifel keine klaren Ziele bei Beginn des Auswahlprozesses haben. Diese Position wollen wir hier vertreten: Ein Entscheidungsträger hat sich im Zuge der Alternativen-Betrachtung zu seiner persönlichen Zielklarheit durchzuringen. Er muß sich den Konflikt widerstreitender Ziele bewußt machen. Das könnte theoretisch in höchst abstrakter Form geschehen, wird in der Realität im Zweifel aber wohl in dialektischer Auseinandersetzung mit den vorliegenden Alternativen erfolgen. Der Entscheidungsträger führt einen inneren "multiple-criteria-dialog"<sup>26)</sup> Er nimmt "trade-off-Analysen"<sup>27)</sup> vor. Er wägt ab, ob eine Einbuße bei einem Zielattribut durch Zugewinne bei anderen Zielattributen aufgehoben wird. Er benötigt dafür konkrete Anhaltspunkte und Orientierungen. Diese werden ihm nicht durch ein abstraktes Gerüst von Zielkriterien geliefert, sondern durch die konkreten Alternativen.

Wir wissen noch zu wenig darüber, wie dieser Prozeß im einzelnen abläuft und welchen Einflüssen er unterliegt. Insofern sind wohl auch Ratschläge zur Gestaltung der intra-personalen Konfliktaustragung verfrüht. Zwar geben die genannten Auswahlregeln eine Fülle von interessanten Anregungen, aber diese Wegweiser könnten mangels konkreten Wissens auch in die Irre führen. Zwei Einsichten verdienen jedenfalls festgehalten zu werden:

- Die Zielbildung sollte nicht losgelöst von der Alternativen-Betrachtung erfolgen.
- Die Organisation des Zielbildungsprozesses, soweit er als intra-personaler Konfliktregulierungsprozeß zu begreifen ist, verlangt ablauforganisatorische Regeln: Festlegung unterschiedlicher Schritte oder Phasen, Beschreibungen von Zwischenstationen und Verzweigungen, Reihenfolge- und Fristenangaben sowie Stopregeln.

### C. Zielbildungsprozesse sind kognitive Prozesse

Die intra-personalen Auswahlregeln zeigen, auf welche Ergebnisse ein Zielbildungsprozeß ausgerichtet sein kann: inhaltlich auf bestimmte Attribute, auf Mindestansprüche, auf Maximierungsforderungen; formal auf Meß-, Vergleichs- und Selektionsprozeduren. Gemeinsam ist diesen Erwägungen noch

- die Vorstellung von bestimmten, "gegebenen" Zieleigenschaften,
- die Vorstellung, daß die Zielbestimmung als Lösung eines Konfliktes widerstreitender Ansprüche zu begreifen ist.

Beide Vorstellungen sind nun aufzugeben. Der konflikttheoretische Ansatz auf der Basis gegebener Ziele ist zu eng. Zielbildungsprozesse sind nicht nur Konfliktaustragungsprozesse bei gegebenen Zielen, sie sind auch kognitive Prozesse des Wahrnehmens, Erkennens und Lernens von Zielinhalten, anstrebbaren Niveaus, erreichbaren Zielzeiten, und zwar unabhängig von der Tatsache, daß auch Konflikte kognitiv begründet sein oder kognitiv reduziert werden können. Wenn ein Entscheidungsträger in einer komplexen, innovativen Situation formulieren soll, was er will, ist er überfordert: Er weiß nicht, was er wollen kann. Neben die Unsicherheit der Erwartungen über Lage und Maßnahmen tritt die Unsicherheit über die anzustrebenden Ziele.<sup>29)</sup> In dieser Situation muß der Entscheidungsträger kognitive Aktivitäten vollziehen, ehe er festlegen kann,

nach welcher Zielsetzung zu entscheiden ist. Der Leser prüfe sich selbstkritisch, ob er - ohne entsprechende Vorbildung - in der Lage ist, die im oben genannten Produkt-Test aufgeführte "Tonqualität" anhand bestimmter Attribute meßbar und beurteilbar zu machen:

Das Test-Urteil stützt sich auf folgende Eigenschaften: "Bild-Tonabstand", "Gleichlaufschwankungen bei Eigenaufnahmen", "Gleichlaufschwankungen bei Wiedergabe von Filmen", "Abweichungen von der Sollgeschwindigkeit", "Hochlaufverhalten", "Gesamtfrequenzgang", "Wiedergabefrequenzgang", "elektrischer Störabstand", "akustischer Störabstand", "automatische Aussteuerung", "Löschdämpfung", "Ausgangsleistung" sowie auf das Ergebnis eines "Hörtests".

Wer voll informiert über ein komplexes Konsumgut wie einen Tonfilm-Projektor urteilen will, hat sich zu informieren, was diese einzelnen technischen Eigenschaften besagen, wie sie zu messen sind, innerhalb welcher Intervalle die Testergebnisse schwanken, welches obere und untere Wertgrenzen sind und wie die einzelnen Streubereiche zu bewerten sind.

Versucht der Entscheidungsträger in dieser Lage, die komplexe Problematik nach einer simplen, in anderen Situationen geltenden und vielleicht bewährten Zielsetzung zu lösen, so ist nicht auszuschließen, daß der Keim für zukünftige Konflikte, auf jeden Fall für massive Dissonanzprobleme gelegt wird. Er kann nicht ausschließen, ein wichtiges oder sich später als wichtig erweisendes Attribut übersehen und nicht zum Gegenstand einer Zielsetzung gemacht zu haben.

Wir müssen uns nicht darauf beschränken, anhand dieses Beispiels aus dem Konsumentenverhalten zu illustrieren, daß Zielbildung nicht nur ein konfliktregulierender, sondern auch ein kognitiver Prozeß ist. Diese Tatsache ließ sich in einer größeren Felduntersuchung - Zielbildung anläßlich der Beschaffung von Computern -

- auch für inter-personale Entscheidungen,
- auch für Investitions-Entscheidungen

belegen.<sup>30)</sup> Die Konsequenzen dieser Einsichten für die Gestaltung von Zielbildungsprozessen sind bisher überhaupt noch nicht gezogen worden. Die Tatsache, daß man die Zielbildung nur als Konfliktaustragung sah, hat schlicht den Blick für diese kognitive Perspektive verstellt. Wir behaupten, daß sich die Organisation von Zielbildungsprozessen damit eine große Chance entgehen läßt, auch die Konfliktlösung zu erleichtern. Wer annimmt, daß Zielbildung nur ein Verhandlungsprozeß voreingenommener Interessenvertreter ist, baut Konflikte überall dort künstlich auf, wo die Zielsetzungen der Interaktionspartner noch nicht geprägt sind und durch gemeinsames Wahrnehmen, Erkennen und Lernen geprägt und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden können - das gilt zumindest für innovative und komplexe Situationen.

Angesichts der gegebenen Erkenntnissituation zögern wir, sehr konkrete Vorschläge für die Gestaltung dieses kognitiven Prozesses zu geben. Dennoch lassen sich schon jetzt wenigstens drei Gestaltungsaufgaben umreißen:

- (1) Weckung des Zielbildungsbewußtseins,
- (2) Entwicklung einer formalen Ordnung für die Ziele,
- (3) Organisation des Zielbildungsprozesses.

#### Zu (1)

Nach landläufiger Anschauung sind Führungspersönlichkeiten dadurch gekennzeichnet, daß sie keinen Zweifel daran aufkommen lassen, wohin der Weg führt. Wer bekennt, seine Ziele erst suchen und bestimmen zu müssen,

gerät in Gefahr, für einen ziellosen Zauderer, nicht aber für einen energischen Unternehmer gehalten zu werden. Diese Einstellung ist zu korrigieren. Die Frage: "Was wollen wir eigentlich?" darf im Zuge von Entscheidungsprozessen nicht unterdrückt werden.

Wie kann das Bewußtsein erzeugt oder erhöht werden, daß Ziele zu entwickeln sind? Offenbar nicht dadurch, daß man "zu Beginn" des Entscheidungsprozesses eine Grundsatzdiskussion über die Ziele beginnt - derartige Diskussionen pflegen sich zwischen Leerformeln und Utopien zu verlieren. Notwendig ist vielmehr, daß die Ziele in konkreter Auseinandersetzung mit einzelnen Alternativen entwickelt werden. Es kann den Entscheidungsträgern nicht erspart werden, sich zu Beginn von Entscheidungsprozessen in Details von Alternativen hineinzuarbeiten, auch wenn erwartet werden muß, daß dabei Eigenschaften, Meßprobleme und Zielfunktionen betrachtet werden, von denen sich später erweist, daß sie irrelevant sind. Nur die konkrete Auseinandersetzung mit Alternativen gibt die nötigen Impulse zum Kennenlernen der Zielelemente. Man sollte aber das Bewußtsein wahren, daß man lernt. Es sollte gute Übung werden, angesichts jeder neu erkannten Eigenschaft einer Alternative zu fragen, ob es sich dabei um ein "relevantes", d. h. als Ziel in Frage kommendes Attribut handelt.

Das Zielbildungsbewußtsein wird erhöht, wenn "verboten" wird, die Problemdefinition vorschnell als abgeschlossen zu erklären, etwa durch die Feststellung,

- eine und nur eine Zieleigenschaft sei von vornherein zu fordern,
- sie sei überdies in bestimmter Weise zu dimensionieren,
- sie sei schließlich zu optimieren.

Zwar entspricht eine solche Vorgehensweise dem betriebswirtschaftlichen Lehrbuchwissen - es wird aber offenbar der komplexen Realität nicht gerecht. Es muß vielmehr möglich sein, die Problemlösungen unter verschiedenen Zielsetzungen durchzuspielen, dabei unterschiedliche, nicht zwingend kardinal skalierte Meßkonzepte zu verwenden und mit Hilfe bewährter Dialog-Methoden (z. B. mit Hilfe der advocatus-diaboli-Methode) in Zweifel zu ziehen.

### Zu (2)

Erst wenn sich allmählich ein Gespür für das Wünschenswerte und das Machbare entwickelt, sind die gefundenen Zielelemente systematisch zu ordnen. Solche formalen Ordnungsschemata für Zielsetzungen sind in der Literatur seit langem bekannt<sup>31)</sup>. Es gilt, diese Ordnungsraster in die Praxis zu übertragen. Es sind systematisch festzuhalten:

1. der sachliche Gestaltungsbereich der Zielsetzung (z. B. gesamte Unternehmung, bestimmter Teilbereich, eine bestimmte Entscheidung etc.) - das "Zielobjekt",
2. die maßgeblichen Inhalte der Zielsetzung, die Attribute des Zielobjektes (z. B. wirtschaftliche, technische, rechtliche, soziale, umweltbezogene Eigenschaften) - die "Zieleigenschaften",
3. die Dimensionen, in denen die einzelnen Zieleigenschaften quantifiziert werden können und sollen - die "Zielmaßstäbe",
4. das angestrebte Ausmaß bei jeder einzelnen Zieleigenschaft (Maximum, Mindestanspruch, Verbesserung eines Status Quo, Erreichen eines punktuell bestimmten Wertes) - die "Zielfunktion",

5. die zeitliche Dimension der Zielsetzung (Fristen, zeitliche Horizonte, in denen die Ziele zu erreichen sind) - die "Zielzeit",
6. die Präferenzen oder Prioritätenregeln (Angaben, ob ein Zielelement generell oder fallweise Priorität vor anderen genießen soll, ggf. ist an komplexe Verknüpfungen zu denken, wie sie in den oben erwähnten Auswahlregeln angeboten werden) - die "Zielpräferenz".

Die Literatur stellt sich ausnahmslos auf den Standpunkt, daß Ziele letztlich klar und operational formuliert sein müssen. Auch hier scheint uns mehr Nachdenklichkeit geboten. Es kann sinnvoll sein, an die Stelle der unbedingten Zielklarheit eine kontrollierte Zielunklarheit treten zu lassen: Wenn es in bestimmten Entscheidungssituationen aufgrund kognitiver, kontextbestimmter oder konfliktbedingter Gegebenheiten unmöglich oder unvernünftig ist, klare Ziele zu formulieren, dann sollte lieber ein weniger präzises Ziel gesetzt werden - das aber bewußt.<sup>32)</sup>

### Zu (3)

Organisatorische Betrachtungen fragen zunächst nach den Instanzen und ihren Kompetenzen. Unstrittig ist und bleibt es oberste Führungsaufgabe, die Ziele des betrieblichen Handelns zu bestimmen. Das heißt angesichts komplexer und innovativer Problemstellungen: Steuerung des Zielbildungsprozesses mit folgenden Teilaufgaben:

### Offenhaltung des Zielbildungsprozesses

Wie wir bereits gesehen haben, ist dabei zunächst zu verhindern, daß der Zielbildungsprozeß allzu schnell geschlossen wird. Festlegungen müssen verhindert werden, ehe nicht die Bedeutung einzelner Zielelemente einschätzbar ist. Namentlich darf das Unternehmen nicht durch bindende Teilentscheidungen (z. B. durch voreilige Vertragsabschlüsse) auf Zielelemente festgelegt werden, die später keiner der Beteiligten eigentlich gewollt hat.

### Systematische Ergänzung und Ordnung der Zielelemente

Zur Steuerung des Zielbildungsprozesses gehört sodann die systematische Ergänzung des Zielsystems. Jede diskutierte Alternative wird unter der Frage geprüft: Welche Eigenschaften hat sie? Handelt es sich dabei um wünschens- oder vermeidenswerte Attribute? In welchem Ausmaß sind sie ausgeprägt? Erlaubt sie uns, unsere Ansprüche zu erhöhen? Wirft eine Alternative Zielkonflikte auf? Lassen sich angesichts solcher Zielkonflikte schon Prioritäten fixieren?

### Beendigung des Zielbildungsprozesses

Die Steuerung des Zielbildungsprozesses hat darauf zu achten, daß dieser Prozeß nicht unkontrolliert ausufert. Die knappe Management-Kapazität verbietet die Diskussion von Utopien. Unerfüllbare Wünsche führen nur zu Frustrationen. Übersteigerte Fixierung auf ein bestimmtes Ziel beschränkt die Kompromißfähigkeit. Zur Steuerung des Zielbildungsprozesses gehört daher auch, diese Abläufe bewußt zu beenden.

### Fixierung des Ergebnisses

Es dürfte strittig sein, ob das Ergebnis des Zielbildungsprozesses in einer bestimmten Form "geschrieben und verkündet" werden sollte. Ziele für routinehafte, delegierbare und wenig komplexe Aufgaben sollten klar und bestimmt formuliert und deklariert sein, um die Kontrolle zu versachlichen. Je weniger dies aber möglich und notwendig erscheint, desto geringer sind auch die Formansprüche an die Zielsetzung.

---

Wir wollen die Kette möglicher Gestaltungsvorschläge an dieser Stelle abbrechen. Die Diskussion hat gezeigt, daß Zielsetzung eine gestaltbare Arbeit ist. Sie ist sicherlich Konfliktregulierung, sie ist überdies ein kognitiver Prozeß. Die Praxis hat ein feines Gespür für diese Doppel-natur der Zielbildung. Das zeigt sich schlaglichtartig, wenn Theoretiker und Praktiker den Begriff "Abstimmung" verwenden. Wie kommt es wohl, daß die Theorie darin nur den Schlußakt einer Konfliktaustragung sieht, die Praxis aber den Beginn eines wechselseitigen, willensbildenden Dialogs? Man stimmt nicht ab, man stimmt sich ab.

## Fußnoten zum Aufsatz von Prof. Hauschildt

- 1) Sandig, Curt: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl. von "Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik". Stuttgart 1966, S. 6.
- 2) Siehe vor allem die Probleminventur bei Grün, Oskar: Zielbildung, Prozesse der. In: HWB, 4. Aufl., Hrsg. E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1976, Sp. 4719-4730.
- 3) Daß dieses auch heute noch die dominierende Perspektive ist, zeigt etwa das Forschungsprogramm des Instituts für Unternehmensführung der Freien Universität Berlin: "Unternehmungspolitisches Forschungsspektrum". Arbeitspapier 27/1979, Hrsg. G. Dlugos u. a., S. 13 ff. Noch entschiedener vertritt Krüger diese Ansicht. Krüger, Wilfried: Zur methodischen und inhaltlichen Problematik der Analyse von Zielbildungsprozessen. In: Unternehmungsbezogene Konfliktforschung. Methodologische und forschungsprogrammatische Grundfragen, Hrsg. G. Dlugos, Stuttgart 1979, S. 378.
- 4) Cyert, Richard M./March, James G.: A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N. J., 1963, S. 29 ff.
- 5) Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung. 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 187 ff.  
Bidlingmaier, Johannes: Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen. In: ZfbF, Jg. 19, 1967, S. 246-256.  
Kirsch, Werner: Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht. In: ZfbF, Jg. 21, 1969, S. 665-675.  
Derselbe, Entscheidungsprozesse. Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden 1971, S. 119 ff.
- 6) Cyert/March: Behavioral Theory. (1963), S. 31 f.
- 7) Zur Unterscheidung von Zielen "der" Organisation von denen "für die" Organisation sowie von den Individualzielen siehe Kirsch, Unternehmungsziele. (1969), S. 665-675, insbes. S. 668 ff.
- 8) Vgl. Reber, Gerhard: Spieltheoretische Ansätze in wissenschaftstheoretischer Sicht. In: Unternehmungsbezogene Konfliktforschung, 1979, S. 273-307, insbes. S. 278 ff.
- 9) Grochla, Erwin: Unternehmungsorganisation - Neue Ansätze und Konzeptionen. Reinbek bei Hamburg 1972, S. 154.
- 10) Vgl. das Forschungskonzept von Krüger, Zur methodischen und inhaltlichen Problematik. 1979, S. 384 ff.

- 11) Zur Bedeutung von Verhandlungen für die Zielbildung siehe Bidlingmaier, Johannes: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. Wiesbaden 1968, S. 159 ff.  
Zur Frage der Koalitionsbildung siehe etwa: Komorita, Samuel S./ Kravitz, David A.: Some Tests of Four Descriptive Theories of Coalition Formation. In: Coalition Forming Behavior, Hrsg. H. Sauer mann, Tübingen 1978, S. 207-230; zusammenfassend:  
Crott, Helmut: Soziale Interaktion und Gruppenprozesse. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1979, insbes. S. 195-211.  
Die Diskussion ist sich einig, daß die spiel- und verhandlungstheoretischen Forschungsergebnisse mit Blick auf Erklärung und Gestaltung von Zielbildungsprozessen sehr zurückhaltend zu beurteilen sind. Siehe auch Reber, Spieltheoretische Ansätze. (1979), S. 283 ff.
- 12) Siehe dazu die zusammenfassenden Darstellungen von Krüger, Wilfried: Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt handlung in der Unternehmung. Berlin 1972, S. 92 ff. sowie derselbe: Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen. Stuttgart 1976, S. 114 f.
- 13) Bidlingmaier, Zielkonflikte. (1968), S. 156 ff. mit Bezug auf den klassischen Ansatz bei Chamberlain, Neil W.: A General Theory of Economic Process. New York 1955, S. 80 ff.
- 14) Vgl. u. a. Kappler, Ekkehard: Das Informationsverhalten der Bilanzinteressen - Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmungspolitik durch Bilanzinformationen. Habilitationsschrift, München 1972, S. 191 ff.  
Egner, Henning: Bilanzen - Ein Lehrbuch zur Bilanztheorie. München 1974, S. 25-38.  
Hauschildt, Jürgen: Bilanzanalyse, Bilanzkritik und Bilanzpolitik. In: HdWN, Hrsg. W. Albers u. a., Stuttgart/New York/Tübingen/Göttingen/Zürich 1977, S. 659-670.  
Hamel, Winfried: Bilanzierung unter Mitbestimmungs-Einfluß. Eine kontingenztheoretische Untersuchung. Habilitationsschrift, Saarbrücken 1979, S. 39 f., 63, 79 f.
- 15) Vgl. Kosiol, Erich: Kollegien. In: HWO, 2. Aufl., Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1980, Sp. 1013-1019.
- 16) Laux, Helmut: Grundfragen der Organisation - Delegation, Anreiz und Kontrolle. Berlin/Heidelberg/New York 1979, S. 144 ff., derselbe: Der Einsatz von Entscheidungsgremien. Grundprobleme der Organisationslehre in entscheidungstheoretischer Sicht. Berlin/Heidelberg/New York 1979, S. 49 ff.
- 17) Aus der Fülle der Literatur seien insbes. erwähnt:  
Raia, Anthony P.: Managing by objectives. Glenview 1974, S. 16.  
Odiorne, George S.: Management by objectives. A system of Managerial Leadership. New York/Toronto/London, S. 105 ff.

- 18) Krüger, Herbert: Verfassung. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg. E. von Becknath u. a., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1961, Bd. 11, S. 72-82, insbes. S. 72.
- 19) Vgl. z. B. Oechsler, Walter A.: Interessen und Unternehmensorganisation - zu wissenschaftstheoretischen Ansätzen und Problemen der Konfliktanalyse und des Konfliktmanagements. In: Unternehmensbezogene Konfliktforschung, (1979), S. 193-208, insbes. S. 200. Oechsler sieht in diesem Sinne in der Organisation von Verhandlungen ein "strukturelles Konfliktmanagement", S. 198 ff.
- 20) O. V.: Tonfilmprojektoren - noch immer kein Ohrenschmaus. In: test-Zeitschrift der Stiftung Warentest, Jg. 15, Heft 9, S. 52-61, Tabelle von S. 41.
- 21) Svenson, Ola: Process Descriptions of Decision Making. In: Organizational Behavior and Human Performance, V. 23, 1979, S. 86-112, insbes. S. 88 ff. Wir übernehmen diese Regeln in gleichem Umfang und in gleicher Folge von Svenson, auch wenn sich zeigen läßt, daß einzelne dieser Regeln nur Transformationen anderer Regeln sind. Eine engere, lehrbuchhafte Übersicht geben Green, Paul E./Wind, Yoram: Multiattribute Decisions in Marketing. Hinsdale Ill. 1973, S. 38-46.
- 22) Wright, Robert W.: Investment Decisions in Industry. London 1964, S. 103 ff.
- 23) Hauschildt, Jürgen: Negativ-Kataloge in Entscheidungszielen - Instrumente zur Steuerung von Entscheidungsprozessen. In: ZgS, Bd. 134, 1978, S. 595-627.
- 24) Siehe z. B. Soelberg, P.O.: A Study of Decision Making: Job Choice. Cambridge Mass. 1966 oder Wright, Peter/Barbour, Fredrick: Phased Decision Strategies. In: Multiple Criteria Decision Making, Hrsg. M. K. Starr/M. Zeleny, Amsterdam 1977, S. 91-109, insbes. S. 102 ff.
- 25) Tversky, Amos: Elimination By Aspects: A Theory By Choice. In: Psychological Review, Vol. 79, 1972, S. 281-299, insbes. S. 294.
- 26) Vgl. dazu die Beiträge in den Sammelbänden: Multiple Criteria Decision Making (1977) sowie Conflicting Objectives in Decisions. Hrsg. D.E. Bell, R.L. Keeney, H. Raiffa, Chichester/New York/Brisbane/Toronto 1977.
- 27) MacCrimmon, Kenneth R./Wehrung, Donald A.: Trade-off-Analysis: The Indifference and Preferred Proportions Approaches. In: Conflicting objectives in Decisions, (1977), S. 123-147.
- 28) So auch Kupsch, Peter: Unternehmensziele. Stuttgart/New York 1979, S. 99 ff.

- 29) Witte, Eberhard: Entscheidungsprozesse. In: HWO, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 502.
- 30) Hauschildt, Jürgen: Entscheidungsziele - Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen. Tübingen 1977, S. 153 ff.  
Hamel, Winfried: Zieländerungen im Entscheidungsprozeß. Tübingen 1974, S. 30 ff.  
Gemünden, Hans Georg: Innovationsmarketing - theoretische Ansätze und ihre empirische Prüfung. Tübingen 1981 (z. Zt. im Druck).
- 31) Heinen, Zielsystem. S. 49 ff.  
Hauschildt, Jürgen: Zur Artikulation von Unternehmenszielen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg. (N.F.), 1970, S. 545-559.  
Chmielewicz, Klaus: Die Formalstruktur der Entscheidung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1970, S. 239-268.  
Sieben, Günter / Schildbach, Thomas: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Tübingen 1975, S. 18 ff.
- 32) Hauschildt, Jürgen: "Ziel-Klarheit" oder "kontrollierte Zielunklarheit" in Entscheidungen? In: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Hrsg. E. Witte, Tübingen 1981 (z. Zt. im Druck).