

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable  
Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 3/2007

## **Mohrrübenpolitik**

Zielvereinbarungen zwischen reflexivem Management  
und fortgeschrittener Erbsenzählung

Manfred Moldaschl

Projekt Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte

Zielvereinbarungen finden - der Literaturlage zufolge - rasch zunehmende Verbreitung. Das mag damit erklärt werden, daß sie als Universalwerkzeug betrieblicher Gestaltung dienen können, sich gar zu einem machtvollen Mittel strategischen Managements entwickeln lassen. Einen „Quantensprung zu mehr Leistung“ verspricht etwa Bühner (2000), „mehr Motivation durch Transparenz, bessere Führung durch Controlling, und höhere Leistung durch Fairness.“ Abgesehen von der üblichen Unkenntnis der Physik, die sich in solchen Zitaten ausdrückt (es gibt nichts Kleineres in der physikalischen Welt als einen Quantensprung) kann man auch die anderen Thesen kaum aufrecht erhalten, sieht man sich die Praxis des „Management by Objectives“ an. Hier dominiert ihre Verwendung in rudimentärster Form, als Mittel der *Zielsetzung* und der *Anreizgestaltung* in der Hand von Personaltechnikern, die Leistung immer mehr Dimensionen, in immer feineren Einheiten messen, und mit Euro für Euro anreizen wollen. Mit eher enttäuschenden Ergebnissen. So bliebe als nüchterne Folgerung nur, über die Möglichkeiten des Instruments „aufzuklären“ und zugleich die Praktiker vor seinem Einsatz zu warnen, weil das Instrument mit hoher Wahrscheinlichkeit sinnlos eingesetzt werden wird.

Mein Beitrag folgt dieser Logik: Er skizziert bislang konzeptionell und praktisch weniger ausgelotete Möglichkeiten der Ausgestaltung und des strategisch intelligenten Einsatzes von Zielvereinbarungen, und referiert dazu eigene Fallstudien. Zu den weniger diskutierten und genutzten Möglichkeiten von Zielvereinbarungen zählt, daß sie sich als Instrument zur Steigerung *institutioneller Reflexivität* eignen, d.h. zur Schaffung von Gelegenheiten der Selbstbeobachtung und zur Verständigung über Ziele.

## 1. Dimensionen moderner Leistungspolitik

„Anreizgestaltung“ ist ein Unwort aus der verstaubten Schatulle behavioristischer Managementkonzeptionen, von deren psychologischen Hintergrundverständnissen sich die „verhaltenswissenschaftlichen“ Ansätze der Managementlehre und der Betriebswissenschaften noch immer nicht klar getrennt und gereinigt haben. Der Behaviorismus mischt sich fröhlich mit seinem Nachfolgeparadigma, dem Kognitivismus, und anderen psychologischen Anleihen, die Regel- oder Gesetzeswissen über das Funktionieren des Menschen zu liefern versprechen, welches sich die Menschenführungswissenschaft zunutze machen kann. So nötig es wäre, diese paradigmatische Ebene des Denkens über „Personalmanagement“ im Zusammenhang mit lohnpolitischen Steuerungskonzepten zu diskutieren, um all die unausgesprochenen Prämissen im Sprechen und Forschen darüber immer wieder neu ans Licht zu heben – es soll hier nur als Erinnerung an eine nachfolgend weitgehend ausgeblendete Diskursebene stehen bleiben. Mein Beitrag befasst sich auf einer Diskursebene darunter mit möglichen Verständnissen eines bestimmten leistungspolitischen Instruments, eben der Zielvereinbarungen. Dabei argumentiere ich nicht aus der Sicht einer bestimmten Theorie, sondern begriffskritisch, diskursanalytisch, und mit empirisch gewonnenen Unterscheidungen. Mein Hauptargument ist, daß *Leistung* in der Debatte über „neue Formen der Anreizgestaltung“ meist viel zu eng verstanden wird. Nämlich primär aus dem Blickwinkel jener, die Personalführung zu ihrem Gegenstand gemacht haben und Praktikern dazu Handreichungen liefern wollen. Leistungspolitik schrumpft damit leicht auf das Format von Mohrrübenpolitik. Sofern, siehe unten, Mohrrüben überhaupt zu vergeben sind.

Will man die neue Politik der Arbeitskraftnutzung etwas weiter verstehen, als *Neuabstimmung von Organisation und Personal*, dann lassen sich in vorliegenden Entwürfen bei aller

Unterschiedlichkeit im Detail doch Gemeinsamkeiten anhand folgender vier Dimensionen identifizieren: Deregulierung, Individualisierung, Integration und Rationalisierung. Ich skizziere sie nachfolgend bereits zugeschnitten auf das Thema des Beitrags. (1) *Deregulierung* kennzeichnet das Bestreben, von mehr oder weniger fixierten, zentral in Tarifverhandlungen und Betriebsvereinbarungen ausgehandelten Kriterien wegzukommen. Man will situationspezifisch wechselnde Kriterien und Gewichtungen vereinbaren können. An die Stelle der einmal auf Jahre hinaus vereinbarten Lohn-Leistungs-Beziehung soll deren kontinuierliche Anpassung durch Verhandlung treten. Das gilt nicht nur für jene Bereiche, in denen zuvor Zeitlohn vorherrschte, sondern auch das Interesse des Managements, alle übertariflichen und quasi-fixen Zulagen in leistungsabhängige Entgeltbestandteile umzuwandeln.

(2) *Individualisierung* als zweites Moment der Arbeitskraftnutzung kennzeichnet ein Bestreben und zugleich ein Ergebnis desselben: Man will die verschiedenen Leistungskriterien und ihre Gewichtungen möglichst bereichsspezifisch aushandeln, zugeschnitten auf individualisierte Arbeitssysteme, die zuvor eben aus bestimmten übergeordneten Zwängen (z.B. der funktionalen Arbeitsteilung, der zentralen Aufgabenzuweisung) „entlassen“ wurden. Das bedeutet, daß man im Prinzip mit jedem Beschäftigten, zumindest aber für jede Einheit (Gruppe, Segment) deren möglichen Leistungsbeitrag bestimmen bzw. mit ihr aushandeln will. Jedes Potential soll ganz *spezifisch* genutzt, und jede Form der Quersubventionierung zwischen betrieblichen Einheiten soll letztlich unterbunden werden. Die Voraussetzung hierfür ist eine dezentrale Organisation bzw. organisationale Dezentralisierung.

(3) Systematische „Verzerrungen“, die bisherige Leistungslohnsystemen produzierten, indem sie mit dem Lohnreiz die Verfolgung bestimmter Ziele zu Lasten anderer stimulierte (z.B. Menge vs. Qualität, Flexibilität vs. Effizienz), sollen mit der *Integration* unterschiedlicher, sich teils widersprechender Kriterien ausgegügelt werden. Ziel ist es, das Leistungsvermögen der Person und/oder der kooperativen Einheit dadurch möglichst umfassend zu nutzen und Leistung „ganzheitlich“ abzufordern, daß man nicht nur möglichst viele Kriterien vereinbart, sondern vor allem das prekäre Ausbalancieren notwendigerweise konfligierender Zielsetzungen den Beschäftigten überträgt (z.B. die fallweise Abwägung von Termintreue und Rüstkosten, oder Durchlaufzeit und Anlagenauslastung, ggf. in direkter Abstimmung mit Abnehmern bzw. Kunden). Ein anderer Aspekt der Integration ist die *mögliche flexible Vereinheitlichung* des Entlohnungssystems – Flexibilität und Kontextangemessenheit wird über die Zielkriterien und deren Anpassung erzielt, nicht (mehr) über unterschiedliche Entlohnungsgrundsätze.

(4) *Rationalisierung* schließlich soll hier im engeren Sinn bedeuten, daß Arbeitskraft die Bedingungen ihrer Leistungserbringung selbst zum Gegenstand des eigenen Arbeitshandelns machen soll. Arbeitsvermögen wird gewissermaßen reflexiv auf seine eigene Konstitution, und auf die der Organisation gerichtet. Selbstveränderung und Organisationsveränderung werden auf diese Weise zu verhandelbaren, abforderbaren und vergütbaren Rationalisierungsleistungen. Damit hört Rationalisierung auf, die Aufgabe einer besonderen Funktion (z.B. Arbeitsvorbereitung, Organisationsentwicklung) oder Elite (Management) zu sein. Sie wird zum Bestandteil der alltäglichen Arbeitsaufgaben.

Daß in einer an solchen Zielen ausgerichteten neuen Leistungs politik *neue Formen der Aushandlung* eine wesentliche Rolle spielen (müssen, müssten), ergibt sich zum einen aus der Komplexität der zu erbringenden Leistung: Welcher Anteil der mehrdimensionalen Leistung wann besonders wichtig ist, läßt sich auch mittels aufwendigster Planung nicht ex ante standardisieren. Zum anderen macht auch der geforderte höhere Anteil *subjektiver Leistungen*

(z.B. beim Jonglieren mit konfligierenden Zielen) ein zyklisches Aushandeln von Zielen und Bedingungen erforderlich. Denn nicht alles ist gleichzeitig erreichbar. Wichtiger als bei einfachen und klar definierten Ziel-Ergebnis-Beziehungen wird damit natürlich auch, daß die Ziele von den Subjekten als verbindlich für ihr Handeln übernommen werden. Oktroyieren lassen sich allenfalls unter Ausnahmebedingungen. Hiervon ausgehend erscheint nun unter den „modernen“ leistungspolitischen Instrumenten das *Management by Objectives* (MbO) als ideale Bündelung, ja als Inkarnation solcher Bestrebungen.

## 2. Funktionen und Konzeptionen von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen: Gibt's das überhaupt noch? Ein Blick in die angelsächsische Szene zeigt, daß das Management by Objectives (MbO), wie es dort heißt, nicht nur seinen Zenith überschritten hat, welcher in den 70er und 80er Jahren lag, sondern daß seither kaum noch etwas dazu erschien – jedenfalls unter diesem Label. Handelt es sich nur um „A System of Managerial Leadership for the 80s“, wie George S. Odiorne (1978) den Nachfolger seines ersten Bestsellers aus den 60er Jahren noch zukunftsstrunken betitelte? Nicht, wenn man in die deutsche Publikationslandschaft blickt: hier blüht vieles erst in den 90er und Jahren und danach. Ist das der übliche *cultural lag*, in dem abgelegte US-Managementmoden in Deutschland nochmal aufgetragen werden? Oder gibt es Gründe einer Rethematisierung?

Zielvereinbarungen wurden ursprünglich zur Führung im Management-Bereich selbst entwickelt (vgl. Staehle 1991, 785ff). Entsprechend seiner *unterschiedlichen Funktionen* wird es mal unter dem Stichwort „Führung“, mal unter „Partizipation“ oder „industrielle Beziehungen“ behandelt (z.B. Bosetzky, Heinrich 1989; Refa 1995; Malik 1996; Bühner 2000; Bungard, Kohnke 2000, Schwaab u.a 2002). MbO wird aber zunehmend als ein Führungs- und Entlohnungskonzept entdeckt, das auch auf den operativen Ebenen überall geeignet ist, wo mehrdimensionale und wechselnde Leistungen erbracht werden müssen (z.B. Moldaschl 1994, 2003; Bender 1997) auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung (z.B. Tondorf u.a. 2002). Wie grundlegend Zielvereinbarungen in das Leistungsgefüge und das System industrieller Beziehungen eingreifen (können), geht aus ihrer Sonderstellung hervor. Als eigene Vertragsform ordnet sie Karin Tondorf (1998) neben dem Arbeitsvertrag und den Kollektivverträgen (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) ein. MbO kann aber auch als tertium zwischen Arbeitsvertrag und Marktkontrakt angesehen werden („Kontraktlohn“, vgl. Moldaschl 1998). Es handelt sich so gesehen um ein Instrument zur *organisatorischen Dezentralisierung* wie auch zur *marktförmigen Deregulierung* im Unternehmen. Das kann weitreichende Konsequenzen haben.

Zunächst zum Aspekt der Deregulierung. Ein Marktkontrakt ist ein nach Termin, Qualität, Menge u.ä. spezifizierter Vertrag zwischen unabhängigen Akteuren: er 'kontrahiert' das Ergebnis und lässt das Verfahren, wie es erreicht wird, offen. In der Hierarchie ist es im Prinzip umgekehrt, woraus sich aus der Sicht der Arbeitsprozeßtheorie (z.B. Thompson 1989) wie auch der ökonomischen Vertragstheorie ein „Transformationsproblem“ ergibt: die Umwandlung gekauften Arbeitsvermögens in bestimmte Leistung. Das Instrument der Zielvereinbarungen (ZV) setzt hier an: sie reduzieren die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. Das gilt besonders für Arbeit im Zeitlohn, eingeschränkt aber auch für Leistungslohn. Denn letzterer definiert zwar in der Regel *ein* Kriterium (z.B. Menge, Maschinennutzung), doch bestehen hinsichtlich anderer Leistungskriterien durchaus weitere

normative Erwartungen seitens des Betriebs, die kaum Gegenstand kollektiver Aushandlung sind. Sie zu verletzen, hat gleichwohl - über kurz oder lang - Konflikte bzw. negative Sanktionen zur Folge.

Wenn aber von Deregulierung die Rede ist, so bezieht sich das zunächst „nur“ auf die Verlagerung kollektiver Verhandlung von einer branchen- und betriebsweiten Verhandlungsebene auf die Ebene von Abteilungen und/oder Gruppen (bezogen auf die Produktion ist uns kein Fall bekannt, in dem Zielvereinbarungen auf rein individueller Ebene abgeschlossen werden). Ferner wird die Anwendung des Instruments selbst meist kollektivvertraglich geregelt - in Form einer Betriebsvereinbarung. Die Einführung von MbO läßt sich insofern auch als Übergang von einem zentralen und eher statischen zu einem *dezentralen und prozeduralen Regulierungsmodus* kennzeichnen. Die Vorteile einer solchen Prozeduralisierung für das *Unternehmen* liegen auf der Hand:

- Sie eignet sich für Anforderungen, in denen nicht Standardleistungen zu erbringen sind, sondern eher komplexe Leistungen, die eher auf kooperative Weise als in Einzelarbeit zustande kommen.
- Die Umstände ändern sich ständig: In jeder Vereinbarungsperiode lassen sich gemäß interner und externer Bedingungen andere Ziele und/oder Gewichtungen bestimmen.
- In dezentralen Organisationen hat jede Einheit eigene Ziele; MbO ist dafür offen.
- Die Vorgesetzten auf den jeweiligen Ebenen werden gezwungen, ihre (bzw. ihnen vorgegebene) Erwartungen an die Beschäftigten transparent zu machen, und möglichst verbindlich.
- Es gibt konkurrierende bzw. konfligierende Ziele; den Beschäftigten kann die wohl wichtigste Aufgabe überlassen werden, eine jeweils situationsangepaßte Balance herzustellen (z.B. Schnelligkeit vs. Qualität, Auslastung vs. Flexibilität).
- Man kann das jeweils Erreichte zur Basis neuer Zielvereinbarung machen, d.h. das Leistungsverhältnis gewissermaßen strukturell dynamisieren; weniger akademisch formuliert: es läßt sich ein Anreiz zur permanenten Leistungssteigerung einbauen.

Diese Momente der prozeduralen, zyklischen Aushandlung und der kontinuierlichen Leistungssteigerung machen deutlich, daß hier eine grundsätzliche andere Konzeption impliziert (wenn auch nicht notwendig realisiert) ist wie in jener des Pensumlohns des Frederick Winslow Taylor (1919, S. 47), die er so unvergeßlich am Beispiel des Arbeiters Smith demonstriert hat. Im Pensumlohn wird eine dauerhaft erreichbare (sic!) Maximalleistung durch Experten ermittelt und vorgegeben. Das heißt auch: sie wird fixiert, begrenzt. Das Instrument MbO kommt insofern Kritiken des Taylorismus aus der Management-Perspektive entgegen, weil es die Expertise- und Leistungsschranke aufhebt. Man kann daraus auch mögliche Vorteile für die *Beschäftigten* ableiten, welche sich auf Aspekte der Handlungsautonomie (Dezentralisierung) wie auch der Verhandlungsautonomie<sup>1</sup> beziehen:

- Sich widersprechende Ziele werden (eher) expliziert, so daß akzeptable Kompromisse nicht immer wieder konfliktuell auszuhandeln sind.

---

<sup>1</sup> vgl. zu dieser Unterscheidung Moldaschl 2001; sie ist eine konzeptionelle Antwort auf empirische Beobachtungen, wonach die Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten keineswegs hoch mit Qualifikation korrelieren bzw. eben nicht zuverlässig am Grad arbeitsinhaltlicher Autonomie abgelesen werden können.

- Man weiß, was erwartet wird (Transparenz, Orientierung); und kann sich ggf. darauf berufen (Legitimation).
- Die Beurteilung durch Vorgesetzte kann u.U. auf eine sachlichere Basis gestellt werden.
- Die Zielstellung bezieht sich auf einen längeren Zeitraum, d.h. im „Tagesgeschäft“ können recht unterschiedliche Strategien verfolgt werden (z.B. in der Gewichtung von Durchlaufzeit und Termintreue; Autonomie), was die Leistungsregulation erleichtert.
- Man kann - im Prinzip - auf die Zielbestimmung Einfluß nehmen (Beteiligung) und
- über die Konditionen der Zielerreichung verhandeln, besonders dann, wenn diese sich zwischenzeitlich ändern (Bedingungsanpassung).

Zielvereinbarungen können daher für beide Seiten also *Rationalisierung* bewirken, und zwar jeweils *im doppelten Sinn*, nämlich Effizienzsteigerung *und* kontextsensitive rationale Aushandlung. Ändert sich etwas in den Durchführungsbedingungen, so haben die Beschäftigten entweder mehr Spielraum, sich darauf einzustellen, oder ein geregeltes, legitimes Verfahren, um das zu thematisieren - sei es, um die Bedingungen anzupassen oder die Ziele. Die Rationalisierung der Kommunikation - im zweiten Wortsinn - steigert also die *institutionelle Reflexivität*, indem sie die Akteure durch „Verfahren“ gewissermaßen dazu zwingt, Ziele und Bedingungen ständig zu überprüfen und sich über auftretende Behinderungen und Widersprüche zu verständigen. Darin würde ich ihren *zweiten Kern* und ihr größtes Potential im Hinblick auf eine Neuabstimmung von (flexibler) Organisation und (qualifiziert-selbstbewußtem) Personal sehen. Potential übrigens auch im engeren arbeitswissenschaftlichen Sinne des nachhaltigen Belastungsabbaus, d.h. der Verminderung oder Beseitigung widersprüchlicher Arbeitsanforderungen im Rahmen einer kooperativen Konfliktverarbeitung. Das gilt umso mehr, wenn sich neben der „eigentlichen“ Arbeitsaufgabe (Produktionsarbeit) die Rationalisierung der Arbeitsabläufe (Veränderungsarbeit) als „Metaaufgabe“ jeder Arbeitskraft etabliert. In diesem Sinne kann vergütungsrelevantes MbO auch als *strukturelles Element der Veränderungsorganisation* betrachtet werden.

<i>Führung durch Entlohnung</i>	<i>Reflexive Koordination</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchgängige Zielorientierung und Ergebniskontrolle realisieren</li> <li>• Vergütungstransparenz bei variablen Gehaltsbestandteilen schaffen</li> <li>• Gehaltssystem ‚flexibel vereinheitlichen‘</li> <li>• unternehmerisches Denken fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Zielbildung kontrollieren, stets neu auf Angemessenheit überprüfen</li> <li>• Selbstbeobachtung auf allen Ebenen installieren</li> <li>• Kommunikation verbessern</li> <li>• Systemdenken fördern</li> </ul>

*Abb. 1: Zielstellungen bei MbO als Instrument der Führung und der reflexiven Koordination*

Dieses Potential von MbO wird in vorliegenden Konzeptionen bislang kaum entfaltet, wenngleich entsprechende Funktionen in jenen langen Listen von Problemen, die mit MbO angeblich alle gelöst werden können, immer wieder auch solche organisationaler Kommunikation genannt werden. Man kann nun natürlich fragen, ob MbO, verstanden als eine Instrument zur Institutionalisierung von Reflexivität, nicht von vorneherein illusionär sei; ob damit nicht der enge Rahmen einer Technik überdehnt werde, die letztlich nur zur „Anreizgestaltung“ konzi-

piert wurde. Darüber kann man diskutieren. Und zu diesem Zweck werde ich die Konzeption am Schluß noch etwas näher skizzieren. Zunächst aber möchte ich kurz auf die verbreitetsten „konventionellen“ Verwendungen eingehen.

Es lassen sich zwei Grundkonzeptionen ausmachen: (a) eine, die sich primär auf die Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem richtet und diese zu verbessern sucht; und (b) eine, die in die *Vergütungssysteme* eingreift. Im zweiten Fall geht es darum, entweder ein leistungsabhängiges Entgelt einzuführen, wo es das bisher nicht gab, oder andernfalls neue und erweiterte „Leistungsanreize“ zu setzen. Die Bandbreite der Interpretation und Anwendung der Konzeptionen läßt sich anhand der Dimension „*Beteiligung*“ unterscheiden. Sie reicht vom Vorbild eines Vertrags zwischen souveränen Partnern (c) bis zum Instrument klassischer „Menschenführung“, das auch nicht ansatzweise partizipative Züge aufweist (d). Wir können die normativen Konzepte und die empirischen Phänotypen also in einer Vierfeldertafel grob einordnen.

<i>Steuerungsmedien</i>	<i>Herrschaft/Beteiligung</i>	
	c) partizipativ	d) direktiv
a) vergütungsentkoppelt	(1)	(2)
b) vergütungsbezogen	(3)	(4)

Abb. 2: Varianten der Führung durch Zielvereinbarung

Leider gibt es (meines Wissens) im deutschsprachigen Raum bislang keine Breiterehebung zur Anwendungsformen des MbO, und kaum Anstrengungen zur Typisierung entsprechender Praktiken. Annahmen zur Verbreitung der Varianten müssen sich daher immer noch auf vorliegende Fallstudien und Praxisberichte stützen (z.B. Moldaschl 1994, Bender 1997; Hegner, Kramer 1997; Breisig 2000, 2003; Conrad, Mange 2001; Lang 2001; Kohnke 2002; Femppel, Böhm 2007).<sup>2</sup> Diesen zufolge finden sich in der Praxis vor allem zwei Varianten: eine primär ‚technische‘, die MbO als Verfahren der Anreizgestaltung einsetzt; und eine kommunikative, die aber hinsichtlich der Beteiligungsdimension (direktiv/partizipativ) schwer einzuordnen ist. Das wiederum läßt sich kaum operational bestimmen, solange es nicht „um etwas“ geht. Zugespitzt könnte man sie als eine Art eingebautes Schönwetter mit Hagelversicherung für Wüstenregionen charakterisieren. Wo die Zielvereinbarungen mit der Entlohnung verknüpft sind, belegt die Literatur nur die Existenz von Variante (4), d.h. eine weitgehende *Vorgabe* der Prämienziele.<sup>3</sup> Idealtypisch wird dieses Verständnis wie folgt formuliert:

"Aufgabe aller Führungskräfte ist es, die übergeordneten Ziele der Organisation in Form von Leistungszielen herunterzubrechen und mit ihren Mitarbeitern konsequent zu verfolgen. ... Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Prozeß, bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu operationalen Abteilungs- und Gruppenzielen konkretisiert und von den Betroffenen akzeptiert werden. ... Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt" (Wildemann 1995, S.9).

<sup>2</sup> Bedauerlicherweise läßt sich die sogenannte „praxisorientierte“ Literatur (z.B. Bungard, Kohnke 2000, Eyer, Haussmann 2003; Femppel, Böhm 2007) zu diesem Thema kaum als Datenquelle nutzen: neben reinen Soll-Darstellungen finden sich allenfalls „Praxisbeispiele“; sie liefern keine Fallstudien mit all ihrer Ambivalenz, sondern lediglich zu didaktischen Zwecken selektiv herausgezogene Fallaspekte.

<sup>3</sup> Der sprachlichen Versuchung nachgebend, ließe sich Variante (3) dagegen als Hegelversicherung für notorische Widerspruchszonen charakterisieren.

Man sollte endlich den Euphemismus der Ziel-Vereinbarung für diese Konzeption aus dem Verkehr ziehen. Ein MbO dieses Zuschnitts kann im Grunde nur mit *Management by Oktroy* übersetzt werden, da die Untergebenen lediglich über jene Ziele informiert werden, welche die Führungskräfte für sie – oder über sie - herunterbrechen (Abb. 3). Einmal abgesehen von maschinenweltlich unkomplizierten Annahme, „die Unternehmensziele ... werden von den Betroffenen akzeptiert“ (das gilt ja leider oft nicht einmal für die Anweisungen und Programme, die wir Computern eingeben wollen), ist dieser Ansatz am weitesten von der Nutzung reflexiver Potentiale entfernt. Wenn es immer nur um Ziel(durch)setzung geht, entfallen Korrektive der *Zielbildung*. Akzeptabel ist das im Grunde nur für Unternehmen, die über ein allwissendes Management verfügen oder sich in einem statischen Umfeld bewegen.

„Führen durch Zielvereinbarungen“ kann also aufgrund der empirischen Faktenlage nur selten, aus konzeptionellen Gründen überhaupt nicht einfach den „partizipativen Ansätzen“ der Personalführung zugerechnet werden, wie dies teilweise geschieht. Es wäre andererseits aber ein großer, wenngleich verbreiteter *Irrtum*, Probleme und Risiken des MbO aus der Sicht der Beschäftigten vor allem in deren mangelnder Einbeziehung suchen zu wollen. Vielmehr ist gerade bei einer partizipativen Anwendung mit größerem „commitment“ zu rechnen, d.h. mit einer subjektiv verbindlicheren Selbstverpflichtung, die vereinbarten Leistungs- und Rationalisierungsziele zu erreichen. Das haben, unter anderem, eigene Fallstudien ergeben, aus denen nachfolgend referiert werden soll. Und das muß man wissen, wenn man nach Erklärungen für die oft ernüchternden Ergebnisse des Management by Objectives sucht.



Abb. 3: Management by Oktroy (MbO)

### 3. Praxis der Zielvereinbarungen: Fallstudienresultate

Die nachfolgend kurz zusammengefassten Ergebnisse aus vier ausgewählten Fallstudien repräsentieren vier verschiedene Konzeptionen des MbO, allerdings nur in drei Feldern unserer Typologie. Ein gleichzeitig direktives und vergütungsneutrales MbO, also ein System detaillierter *Zielsetzungen* ohne Vergütung der Zielerreichung haben wir noch nicht angetroffen.

	partizipativ	direktiv
vergütungsneutral	<i>Fall 2: Chemie</i>	--
vergütungsgekoppelt	<i>Fall 1: Maschinenbau</i>	<i>Fall 3: Medien Fall 4: Chemie</i>

Abb. 4.: Zuordnung der Fallstudien

#### *Fall 1: ‚Moderner‘ Ansatz mit Nebenfolgen*

Der erste Fall aus einer empirischen Studie, die wir im Maschinenbau durchführten (Moldaschl 1994, 117ff, 142f), entspricht nach dem Schema von Abbildung 2 dem Typus 3 (vergütungsgekoppelt, eher partizipativ), also gewissermaßen ein positiver Modellfall. Er hat uns überhaupt erst aufmerksam gemacht auf die Potentiale, die mit MbO unter gewissen Umständen mobilisiert werden können. Denn er belegt, welche erstaunlichen Effekte die ZV haben kann, selbst wenn die Beschäftigten nur begrenzten Einfluß auf „ihre“ Ziele haben, d.h. auf deren Auswahl, Anzahl und Höhe. Obwohl die ZV im ersten Fall nur mit den Werkern praktiziert wurde, strahlten ihre Wirkungen „systemisch“ auf die indirekten Bereiche, ja auf die gesamte Organisation und die Unternehmenskultur aus.

In diesem Unternehmen war MbO als Komponente einer gruppenorientierte Reorganisation eingeführt worden (Gruppenarbeit, Fertigungssegmentierung, Hierarchieabbau). Die im Dreimonatsrhythmus durchgeführten ZV umfassten neben Mengen und Qualitätszielen auch die Reduktion von Gemeinkosten. Die Beschäftigten identifizierten sich sehr mit den von ihnen nur partiell mit ausgehandelten Zielen - nicht nur wegen des möglichen Mehrverdiensts, sondern mehr noch, weil sie es „denen da oben“ endlich zeigen konnten. Die Gruppen begannen, jede produktionsbezogene Dienstleistung (z.B. Qualitätssicherung, Arbeitsplanung), die auf sie als Gemeinkosten abgerechnet wurde, äußerst kritisch zu analysieren und zu bewerten. Konnten sie die Leistung selbst erbringen, so kämpften sie mit allen Mitteln um deren Übernahme (z.B. Qualitätssicherung, Arbeitsvorbereitung). Konnten sie dies nicht durchsetzen oder die Leistungen aus anderen Gründen nicht selbst erstellen, gaben sie bzw. ihr Meister Abrechnungen nur noch frei, wenn deren Qualität stimmte. Fehler oder Schwächen der AV etwa in der Maschinenbelegungsplanung oder in CNC-Programmen wurden nicht mehr hingenommen. Der Produktionsleitung wurde ferner vorgerechnet, wieviele Mann-Monate bzw. Mannjahre man damit in den indirekten Bereichen eingespart hatte – alles weit über die vereinbarte Gemeinkosteneinsparung hinaus. Hatten die Werker früher alles getan, um unproduktive Zeiten auf Gemeinkosten zu schreiben, kehrten sie nun den Spieß um und drängten ihrerseits massiv auf eine Rationalisierung der Gemeinkostenbereiche. Besonders die Arbeitsvorbereitung als bisheriges Rationalisierungssubjekt wurde nun bei den Produktionsgruppen zum Objekt des Rationalisierungseifers. Hierbei entwickelte sich eine „Beutementalität“, der das Management im Interesse des Betriebsfriedens entgegentreten mußte. „Die haben sich unten eingebuddelt und Scharfschützen postiert“, so der Produktionsleiter.

Der überproportionale Einsparungseffekt drohte durch eine Eskalation von Konflikten zwischen ‚direkten‘ und ‚indirekten‘ Bereichen gefährdet oder gar überkompensiert zu werden. Das neue Entlohnungssystem konnte durch einen klugen, beharrlichen und quasi mediiierenden (zwischen den Konfliktparteien vermittelnden) Einsatz des Fachpromotors in geordnetere, v.a. begrenztere Bahnen ge-

lenkt und damit gerettet werden. Er sorgte auch dafür, daß Beschwerden der Werker über Bedingungen, die die Zielerreichung behinderten, umgehend nachgegangen wurde.

Schon relativ begrenzte Zugeständnisse ökonomischer Selbstregulation können also „unternehmerisches Verhalten“ stimulieren, aber auch zentrifugale Effekte („Hyänen-Effekte“, Moldaschl 1994), wie wir sie von Profit-Center-Lösungen kennen. Der hier nur in groben Strichen skizzierte Fall demonstriert ferner, quasi nebenbei, ein „aufklärerisches“ Moment, das in der systemnotwendigen *Kosten und Leistungstransparenz* wurzelt, bzw. in der Notwendigkeit ihrer Messung. Da das MbO-System nicht von ungefähr auf die Visualisierung von Ergebnissen setzt, erhielten die Beschäftigten erstmals detaillierten Einblick in die Kostenstrukturen ihres Bereichs. Jenes jahrzehntelang von Führungskräften ebenso wohlfeil wie folgenlos eingeforderte „kostenbewußte“ oder „unternehmerische“ Handeln wird dadurch überhaupt erst ermöglicht. Es wird gewissermaßen ‚geerdet‘. Ob beabsichtigt oder nicht, entwickelt das wiederum die Fähigkeit der Produktionsarbeiter, ökonomische Sachzwang-Argumente in Frage zu stellen - zumindest bezogen auf ihren eigenen Bereich. Es ist klar, daß diese Fähigkeit zugleich zur Ressource der Aufgabenerfüllung und Quelle von Gegenmacht sein kann - eine *‘irony of reorganization’*.<sup>4</sup> Transparenz erweist sich insofern nicht nur als Voraussetzung der Zielvereinbarung, sondern zugleich als eine Legitimationsbedarf erzeugende *Nebenfolge*.

#### *Fall 2: Folgenlos - MbO als Kommunikationsmedium*

Wenn wir es von der Ergebnisseite her betrachten, stellt der zweite Fall, ein Produktionsbetrieb (Tochterunternehmen) der Chemischen Industrie, praktisch das Negativbeispiel dar: keine Konsequenzen, also überflüssig. Von der konzeptionellen Seite her repräsentiert es den Typus 1 des obigen Schemas, also ein partizipativ-vergütungsneutrales Konzept; und damit wiederum, je nach „Gestaltungsphilosophie“ des Betrachters, eine aufgeklärte, kommunikationszentrierte Variante, oder nur ein halbherziges Steuerungsinstrument.

In diesem Betrieb werden „Zielvereinbarungen“ in der Produktion praktiziert, d.h. bei den gewerblichen Mitarbeitern. Eine Verbindungen zwischen den jährlich durchgeführten ZV-Gesprächen und der Entlohnung existiert nicht. Zwar wollte die Geschäftsleitung eine ergebnisabhängige Betriebszulage (EVV) und den Prämienlohn an die Zielvereinbarung binden, doch dagegen hatte sich der BR gewehrt: „Da lachen wir doch drüber, das ist doch kein deutsches Arbeitsrecht. Das sollen sie mit ihren leitenden Angestellten machen“, so der BRV. Das Management betont zwar die hohe Bedeutung der ZV, auch als Instrument der Mitarbeiterpartizipation („Austausch“ zwischen Führungskräften und Mitarbeitern), doch keiner der befragten Beschäftigten in diesem Betrieb konnte eine nennenswerte Bedeutung der Zielvereinbarung für die alltäglichen Aushandlungsprozesse feststellen. Für die ihre Einordnung als „partizipativ“ gilt dasselbe, da es praktisch nicht zu Situationen kommt, in denen sich das Partizipationsangebot bewähren müßte; also beispielsweise, in denen mangelhafte Vorleistungen der indirekten Bereiche oder technische Probleme eine Neuverhandlung über die Ziele nötig machen würden. Einmal ganz abgesehen vom Jahresrhythmus der Gespräche, der einen allzu intensiven „Austausch“ nicht befürchten läßt.

---

<sup>4</sup> Mit diesem Begriff beziehe ich mich auf einen einflußreichen Beitrag der sozialwissenschaftlichen Technikforschung: Als „ironies of automation“ hatte Lianne Bainbridge 1982 kontra-intentionale Effekte einer Technikgestaltungs-„Philosophie“ beschrieben, die auf technische Sicherung von Anlagen (z.B. Kraftwerken) via Ausschluß menschlicher Eingriffsmöglichkeiten abzielen. Ihr empirisch gestütztes Argument: Darauf basierende Maßnahmen ersetzen lediglich das lebendige Handeln eines Operateurs durch die in Programmen geronnenen Annahmen der Programmierer über mögliche Ereignisse und Anlagenzustände.

In diesem Fall können wir also beim MbO von einem *Label* ohne größere leistungs- und mitbestimmungspolitische Relevanz sprechen – wie in den meisten der von uns besuchten Unternehmen. Ergebnisse wie diese sollten auf alle Fälle skeptisch machen gegenüber den meist überraschend hohen Verbreitungsgraden solcher Managementkonzepte, wie sie bei standardisierten Erhebungen häufig festgestellt werden.

### *Fall 3: MbO als Instrument der Mitarbeiterbindung*

Bei unserm dritten Fall handelt es sich um ein Unternehmen der, wie es heute heißt, Multimediabranche, das Programminhalte für das Privatfernsehen produziert. Das Instrument der Zielvereinbarungen ist eher direktiv angelegt, d.h. es sollen Unternehmensziele konkreter an die Mitarbeiter vermittelt werden, aber versehen mit einer Vergütung für die Zielerreichung. Das Unternehmen ist in den Jahren seit seiner Gründung stürmisch gewachsen und weist daher einen gewissen „Wildwuchs“ im Vergütungssystem auf: je nach Marktlage wurden Arbeitskräfte teurer oder billiger „eingekauft“, auch von Konkurrenten oder den Öffentlich-Rechtlichen abgeworben.

Unter anderem über die relative Ungleichheit der Bezahlung, die trotz aller Bemühungen nicht ganz intransparent bleibt, gibt es in der Belegschaft Unzufriedenheit, die das Unternehmen mit einer zusätzlichen, leistungsorientierten Prämie etwas ausgleichen will. Ferner soll in einem (zum Zeitpunkt der Erhebung) weiterhin kompetitiven Arbeitsmarktumfeld die Mitarbeiterbindung erhöht werden, durch eine zusätzliche Ausschüttung, die aber an die Ertragslage des Unternehmens gekoppelt bleibt und nicht zum fixen Gehaltsbestandteil wird. Drittens schließlich hofft man noch, über den Prozeß der ZV-Einführung Leistungskriterien präziser definieren zu können, was im Mediensektor schwieriger ist als etwa in der mechanischen Produktion, um damit zu einer gezielteren Leistungssteuerung zu kommen. Eine Personalbeurteilung, die man mit der ZV noch kombinieren wollte, um neben objektiven Leistungskriterien auch noch das Arbeitsverhalten mitbewerten zu können, konnte dem Personalmanagement von einem Berater des Betriebsrats gerade noch ausgedet werden.

Die Konzeption des MbO sieht eine Jahresprämie (in Höhe etwa eines Monatsgehalts) vor, und halbjährliche Gespräche, in denen die Unternehmensziele top-down „auf sämtliche Mitarbeiter heruntergebrochen“ werden. Der einzelne Mitarbeiter soll diesen Zielen zustimmen und das mit seiner Unterschrift dokumentieren. Die Konsequenzen einer nur partiellen Zielerreichung oder Zielverfehlung bleiben für den Mitarbeiter in der Vorlage aber unbestimmt. Das Konzept geht ferner von Einzelvereinbarungen aus; die Bedeutung von Kooperation und kooperativer Leistung wird nicht angesprochen, während die betreffende Leistung überwiegend in Teams erbracht wird oder erbracht werden muß. In der Durchführung zeigt sich, daß sich die Vorgesetzten sehr schwer damit tun, die Vorgaben der jeweils höheren Managementebene in konkrete Leistungs- und Entwicklungsziele für ihre Untergebenen zu übersetzen. Und tatsächlich variieren die Kontextbedingungen und Ziele der Programmproduktion so stark, sind die Einflußfaktoren auf die Arbeitsergebnisse so vielfältig, die kooperativen Beiträge so schwer dividierbar, daß es in einer bislang vierjährigen Praxis zu keinem einzigen Fall von Prämienausfall, -reduzierung oder -differenzierung kam. Selbst im wirtschaftlich mittlerweile wesentlich schwierigeren Fahrwasser sind die ZV-Jahresprämien nur eines: eine *Pauschale für alle*, an die kein Personalverantwortlicher im Unternehmen Hand anzulegen wagt.

Wie man sieht, ist die Kopplung von ZV mit Vergütungen alles andere als eine Garantie für die ihre Verhaltensrelevanz, oder für irgendwelche anderen Konsequenzen.

### *Fall 4: Direktiver Ansatz – Scheitern am Erfolg?*

Unser vierter Fall ist wiederum ein Paradebeispiel für die Wirksamkeit eines entgeltrelevanten MbO-Systems, wobei die Wirkungen ihrerseits sehr unterschiedlich gewertet werden können. Er soll etwas ausführlicher dargestellt werden. Von der Konzeption her handelt es sich zwar um eine partizipative, praktisch aber um die direktive Variante wie in Fall 3, hier aber

primär als klassisches „Anreizinstrument“. Wie in Fall 2 haben wir ein Tochterunternehmen eines (anderen) Chemiekonzerns vor uns, und wie dort wurde auch hier die ZV zusammen mit Gruppenarbeit in der Produktion sowie einer Produktionssegmentierung eingeführt (Komplettfertigung, Cost Center-Prinzip bzw. ökonomische Dezentralisierung). MbO ist hier also eingebunden in ein umfassenderes Reorganisationskonzept. Sie bildet hier die Grundlage der Leistungsentlohnung und ersetzt den bisherigen Zeitlohn.

Vereinbart werden die Art der Ziele, die Höhe der „Meßlatte“ und die Gewichtung der Ziele bezogen auf das Prämienvolumen. Die Regelungen sind in einer Betriebsvereinbarung festgehalten, u.a.:

- Die Ziele werden zwischen der Segmentleitung und den Segmentgruppen jährlich vereinbart (Bezugszeitraum ist das Kalenderjahr)
- Der Segmentleiter einer Einheit gibt die Ziele vor
- Die Ziele einschließlich der Gewichtung werden zwischen Segmentleitung und Segmentgruppen vereinbart; kommt keine Einigung zustande, entscheidet der Segmentleiter
- Die Vereinbarung ist vom Gesamtoperationsleiter (Produktionsleiter) zu genehmigen
- Es sind mindestens zwei, maximal vier Ziele je Periode zu formulieren  
Die Gewichtung der Ziele kann zwischen 20 und 60% liegen
- Basis für die Berechnung der Einzelziele sind die jeweiligen Werte der Vorperiode
- Zielunterschreitungen und -überschreitungen werden (in der Prämie) berücksichtigt;  
Gravierende Änderungen im Segment mit Auswirkungen auf die Start und Zielwerte können zu einer Neufestsetzung führen
- Der Grad der Zielerreichung wird monatlich grafisch dargestellt
- Nicht prämienberechtigt sind unbezahlte Freistellungs- und Arbeitsunfähigkeitstage; daher wird die Segmentprämie mit einem Korrekturfaktor multipliziert.

Das Verfahren entspricht in seiner Konstruktion dem von Wildemann umrissenen Verständnis, auch und insbesondere in deren *eigentlichem Kern: Einmal erreichte Ziele bilden den Nullpunkt für das Folgejahr*. „Nur das Ziel zu halten, ist kein Ziel, dafür gibt es kein Geld“, so der Projektleiter. Das ist der fundamentale Unterschied zu Taylors Pensonlohn und jedem anderen Leistungslohnsystem, in dem die „Nachführung“ der Leistungsstandards immer ein kritischer, konfliktreicher Ausnahmefall bleibt (oder verdeckt erfolgt, wie in der berüchtigten „Akkorddrift“). Man kann also sagen, daß hier nicht Leistung an sich, nicht die *erbrachte* Leistung, sondern nur die jeweils relativ zur Vorperiode *gesteigerte* Leistung vergütet wird. Hier wird also Leistungssteigerung verhandelt und – sofern sich Belegschaft und Interessenvertretung darauf einlassen – als Grundprinzip akzeptiert.

Das Problem, daß mit dem „Aufsatteln“ bereits nach sehr wenigen Perioden der Grenznutzen erreicht werden könnte, sieht das Management nicht. „Wir haben keinen Zweifel, daß es immer neue Ziele gibt. Zum Beispiel müssen wir die Strukturveränderung bewältigen“, so noch einmal der Projektleiter. Daraus würden sich temporär andere Zielsetzungen und Gewichtungen ergeben. Insgesamt wurden 27 mögliche Ziele formuliert (z.B. Termineinhaltung, Sicherheit, Kooperation mit bestimmten anderen Abteilungen, Kosten der Einführung neuer Produkte). Sie alle lassen sich aus der Sicht des Managements operationalisieren, also in quantifizierbare Form bringen. Auch wenn die Ziele mit der Periode wechseln, bleibt eines klar: „Natürlich dürfen dabei die bisherigen Ziele nicht unterschritten werden“ (Projektleiter).

Wie läuft dieses perpetuum mobile nun in der Praxis? „Wir sind mit MbO auf Mitarbeiterebene weiter als auf der Managementebene“, faßt der Projektleiter das Ergebnis global zusammen. Zunächst zu den aus Managementperspektive erfreulichen *ökonomischen Ergebnissen*:

sie übertrafen deutlich die Erwartungen,<sup>5</sup> was auch an der ambitionierten Höherstufung der Ziele für die zweite ZV-Periode ablesbar ist (vgl. *Abbildung 5*, welche die Ergebnisentwicklung für ein Fertigungssegment wiedergibt). Auch die *Lerneffekte* werden im Management sehr positiv bewertet, als „heilsamer Prozeß“. Heilsam für die Mitarbeiter, versteht sich.

„Die Mitarbeiter und die Meister“, so der Projektleiter, „haben sich bisher wenig Gedanken gemacht, wie die Kostenstrukturen sind und wie sie die Kosten beeinflussen können.“ Da diese Kosten nun transparent und zugleich einkommensrelevant werden (letzteres bedingt ersteres) würden in dieser Beziehung die größten Fortschritte gemacht. „Sie haben jetzt auch eine viel stärkere Rückkopplung darüber, was sie gemacht haben. Früher gab es das nur auf der Abteilungsleiterenebene, da hatte man die Kennzahlen-Diskussion.“ Die Transparenz „schafft Mündigkeit, aber auch Ansprüche“ (Projektleiter). D.h. die Gruppen treten direkt oder über ihren Segmentleiter an andere Bereiche heran (besonders die Logistik, die Labors und z.T. die Instandhaltung) und fordern hier eine höhere Dienstleistungsqualität oder zumindest geringere Kosten ein.

1. Jahr	Zielfeld	Startwert	Ziel	Verbesserung	in %	Gewichtung
Ziel 1	Segmentkosten	0,95 DM/Kg	0,70 DM/Kg	0,25 DM/Kg	26%	30%
Ziel 2	Mengenleistung	150 kg/h	160 kg/h	10 kg/h	7%	25%
Ziel 3	Durchlaufzeit	8,5 Tg	7,5 Tg.	1 Tg.	12%	25%
Ziel 4	Termintreue	35%	50%	15%	30%	20%

2. Jahr	Zielfeld	Startwert	Ziel	Verbesserung	in %	Gewichtung
Ziel 1	Segmentkosten	0,76 DM/Kg	0,68 DM/Kg	0,08 DM/Kg	11%	30%
Ziel 2	Mengenleistung	180 kg/h	195 kg/h	15 kg/h	8%	25%
Ziel 3	Durchlaufzeit	7,5 Tg	6 Tg.	1,5 Tg.	20%	25%
Ziel 4	Termintreue	70%	80%	10%	14%	20%

Abb. 5: Beispiel einer Zielvereinbarung (Segment 1, Fall 4, Chemie)

Speziell in Segmenten, die am weitesten in Richtung einer „Fabrik in der Fabrik“ gediehen sind und größere Teile indirekter Funktionen übernommen haben, wurden auch die Managementfunktionen oberhalb der Segmentleitung von dieser *Perspektive wechselseitiger Rationalisierung* nicht mehr ausgenommen – ganz wie in Fall 1. Als transparent wurde, welchen Gemeinkostenanteil diese auf das Segment schrieben, waren Meister und Gruppen nicht mehr bereit, das bisherige Preis-Leistungs-Verhältnis hinzunehmen. Das führt unter anderem zu „Verbesserungen ohne Handschlag, allein dadurch, daß man bestimmte Leistungen oder Kosten anderer Abteilungen einfach nicht mehr akzeptiert“, so der Meister eines Segments, also ohne Eigenleistung. In dem Maße, in dem die Produktionssegmente in Richtung selbständiger Einheiten gehen, gewinnt der Begriff der Kunden-Lieferanten-Beziehungen tatsächlich eine praktische Bedeutung, und die Handlungsweise wird tatsächlich zunehmend von „unterneh-

<sup>5</sup> Zwei Beispiele: In Segment 3 bedeutete allein die Reduktion der Restmengen von 1,4 auf 1,2% eine 14%ige Verbesserung im Wert von 40 TDM. In Segment 2 lag die durchschnittliche Termintreue bisher bei 39% („Istwert“); erreicht wurde in der ersten ZV-Periode ein Wert von 82% (!) Das Ziel lag bei 60% im Jahresmittel. Das neue Ziel für liegt bei 92%. „Segmentkosten“ (vgl. Abb. 5) sind praktisch die gesamten Produktionskosten, umgelegt auf die Produkteinheit, und enthalten die Gemeinkosten des betreffenden Segments. Daher die starke Gewichtung, der immanente Anreiz zur Gemeinkostenenkung, und das bemerkenswerte Ergebnis.

merischem Denken“ bestimmt. Die traditionelle Perspektive der Lohn-Leistungs-Relation wird quasi durch die des Preis-Leistungs-Verhältnisses ersetzt. Im Prinzip zumindest. Denn die Rationalisierungsdynamik, die sich im Unternehmen seit der ZV-Einführung entfaltet, läuft tendenziell in die andere Richtung. Statt wechselseitiger Rationalisierung spitzt sie sich bereits zu Beginn der zweiten ZV-Periode in Richtung der klassischen leistungspolitischen Frontstellung zwischen Belegschaft und Management zu.

„Der Meister hat feste Ziele für Termintreue, Durchlaufzeit, Kostensenkung angegeben, und wir haben hochgekurbelt. Jetzt liegen die Ziele so hoch, daß wir nicht wissen, wie wir sie erreichen sollen“ (Werker und Sprecher G2, S2). Andere Meister waren klüger und haben ihre Handlungsspielräume gewahrt: „Als im Oktober bekannt gegeben wurde, daß Durchlaufzeit und Termintreue die vorgegebenen Zielfelder sind, haben wir natürlich drauf geachtet, den Jahresschnitt möglichst noch etwas zu drücken, zum Beispiel (...). Allein schon mit SAP ergeben sich tausend Möglichkeiten dazu.“<sup>6</sup>

Schwerer wiegt für die meisten Gruppen bzw. Segmente, daß vom Angebot der Beteiligung bzw. vom Versprechen der Vereinbarung kaum etwas übrig blieb. Einige Beispiele:

„Der Betriebsleiter hat einen Plan mit vier Zielen vorgelegt, mit Startwerten. Wir wollten nur zwei oder drei Ziele und die Werte niedriger. Wir haben das aber nicht durchsetzen können. Nur zur Gewichtung durften wir mitreden. Er weiß genau, daß er das nicht befehlen darf, hat aber jedes Ziel verteidigt: ‘Ich kann nicht ‘runtergehen, die ganze Firma muß 15% besser werden, letztes Jahr hatten wir Verlust’“ (Gruppensprecher S2). Oder: „Ich hab die Zahlen auch vorgegeben bekommen, da müssen wir durch“.“ (Prüfer S4).

Das dritte und gravierendste Problem und sehen die Beschäftigten darin, daß die Ziele nicht nur vorgegeben, sondern nach der „Vereinbarung“ im Segment von Vorgesetzten noch nach oben „korrigiert“ wurden. Sie führen das darauf zurück, daß einige Gruppen bestimmte Ziele übererfüllen konnten. Teilweise schockiert sind sie ferner davon, daß auch die Übererfüllung von Zielen den Standard für die nächste Periode hochsetzt (wie in Abb. 5 etwa an den Kriterien der Mengenleistung und der Termintreue abzulesen ist, die zwischen erster und zweiter ZV-Periode richtige Sprünge aufweisen).

„In der Vereinbarung steht, der Abteilungsleiter gibt die Ziele vor, aber nicht die Höhe. Gruppe und Vorgesetzter haben bei uns auch Vorschläge entwickelt, diskutiert und abgeschätzt, ob sie das erreichen können, und haben ihre Vorschläge an die Hierarchie abgegeben. Bis auf ein Ziel wurden aber zu allen Zielen Nachbesserungen verlangt. Der Gruppenvorschlag bei der Termintreue war z.B. 55%, bezogen auf den Ausgangswert von 35%“. Die Nachbesserungsforderung war 80%. Durch die Erfahrungen in den Pilotsegmenten hat man jetzt die Meßlatte von vornherein höhergelegt“ (...). Die Gruppe hat’s geschluckt. Aber das hat einen ersten Knacks gegeben“ (Meister, S4).

Im Ergebnis dieser Vorgänge ist das Vertrauen der Belegschaft - speziell das der besonders leistungsmotivierten Gruppen - in die Glaubwürdigkeit des Managements und in die Rationalität des Verfahrens, zumindest in dessen beiderseitige Interessendienlichkeit, massiv erschüttert. Die Werker und einige Betriebsräte gehen davon aus, das Management verfolge die Strategie, die Prämiensumme schon bei den ersten ZV-Perioden als nicht erreichbaren Maximalwert zu etablieren. In der Folge haben es zumindest einige Gruppen bereits in der zweiten

---

<sup>6</sup> Das zeigt nebenbei, wie realitätsfern die Annahme ist, mit der Einführung von Produktionsplanungs- und anderen EDV-Systeme vollende sich die Transparenz der Arbeit und damit die Herrschaft des Managements. Daß die neue Informationstechnik von der Produktion genutzt werden kann, um ihre Interpretationen zu legitimieren, mag man als ‚irony of automation‘ verstehen, oder schlicht als Fortsetzung des Machtspiels mit neuen Werkzeugen.

ZV-Periode aufgegeben, die gesetzten bzw. „vereinbarten“ Ziele überhaupt noch mit Blick auf die mögliche Prämie zu verfolgen. Vor allem die Meister treten als Botschafter und Betroffene dieser Unzufriedenheit auf: „Wir können die Ziele nicht einhalten“ „Die Leute sind am Ende. Wir laufen auf“ (Meister, S5 und S7). Für das Unternehmen ist das ein doppelter, wenn auch monetär schwer ausdrückbarer Schaden (der sich nicht auf entgangene Kostensenkungen reduzieren lässt). Ein gewissermaßen ein doppelt kontra-intentionaler Effekt. Denn es sollten ja nicht nur unmittelbare Leistungsanreize gesetzt werden, die nun unwirksam zu werden drohen; mit dem gesamten Reorganisationsprojekt sollte auch die Veränderungsbereitschaft und -motivation gefördert werden (Veränderungsleistung). Von letzterem ist in den Interviews kaum mehr etwas zu spüren.

#### 4. Interpretation

In unserem vierten Fall könnte man argumentieren, daß beide Seiten vermeidbare Fehler gemacht haben. Das Management, indem es sich nicht an vereinbarte Verfahrensregeln hielt; und die Beschäftigten, indem sie aus Unerfahrenheit mit dem neuen Entlohnungssystem mit ihren Kräften und Möglichkeiten nicht nachhaltig haushielten. Ich halte beide Annahmen für berechtigt, aber nicht für ausreichend; und so wie hier auch nicht für ausreichend interpretiert. Ich will hier nur drei Gründe dafür nennen.

Erstens muß man bekanntlich bei jedem System, bei jeder Strategie oder Maßnahme mit Nebenfolgen rechnen, die dem System oder der Strategie innewohnen. Das Akkordsystem hat für das Management bekanntlich den Vorteil, Leistung präzise meßbar zu machen und eindeutige zielorientierte Anreize setzen zu können. Es impliziert aber eine Vereinseitigung der Leistungsziele, etwa verglichen mit Prämienlohn, und die Unfähigkeit, die Leistungsmaße „unter der Hand“ nachzuführen, besonders im Vergleich zum Zeitlohn. Zielvereinbarungen implizieren, sofern konsequent als Leistungssteigerungssystem angewandt, meines Erachtens zwangsläufig früher oder später einsetzende Sättigungs-, Erschöpfungs- und Entmutigungseffekte – wie jeder andere Wachstumsautomatismus auch.

Zweitens: Die schnellen Anfangserfolge der ersten ZV-Periode im Fall 4 könnten sich als Pyrrhussieg erweisen, wenn sie Wechsel auf die Zukunft bereits heute verbrauchen. Das bisherige Verfahren und die mit ihm erreichten (vorerst lukrativen) Vertrauensschäden treffen die Arbeitsbeziehungen im immer noch sensibelsten Punkt der Lohnarbeit: im Lohn, bzw. in der Lohn-Leistungs-Relation. Kurzfristorientierung schlägt Langfristorientierung, und das offenbar nicht nur auf Seiten des Managements, sondern eben auch auf jener der Beschäftigten. Niemand hat Ihnen gezeigt, wo bei der Flinte vorn ist. Zu schwierig erscheint es beiden Seiten, der Versuchung einer schnellen Abschöpfung von Verbesserungs- und Verdienspotentialen, wie ungleich sie auch immer verteilt sein mögen - zu widerstehen. Restriktiv statt reflexiv angewendet, verschenkt oder gefährdet das MbO die längerfristigen Lernpotentiale, die mit ihm mobilisiert werden könnten. Auch eine *irony of rationalization*.

Drittens wäre es voreilig, die beobachteten Arbeitsplatz- und Segment-übergreifenden der Rationalisierungshandlungen der Beschäftigten schlicht für Emanationen „unternehmerischen Denkens“ zu halten, wie die folgenden Interviewsequenzen aus Fall 4 verdeutlichen:

„Wir haben hier eine sehr junge Mannschaft - alle anderen wurden abgebaut - die hat das Gefühl, das ist meine Fabrik, mein Bereich, und will soviel Prämie holen wie möglich. Ohne an die Konsequenzen zu denken“ (Meister, S1). „Wir waren vielleicht auch blind vom Wunsch, zusätzliches Geld zu verdie-

nen“ (Gruppensprecher, S1). „Außerdem hat uns der Meister geraten, ja nicht nachlassen, vielleicht kommt ja noch das große Loch, das die Prämie verhagelt“ (stellv. Gruppensprecher, S1). „Die Mitarbeiter interessiert vor allem, was sie selber auf dem Konto haben. Was das Unternehmen verdient, ist nicht so wichtig. Außerdem weiß man gar nicht genau, was das Unternehmen damit verdient“ (Meister, S7).

Die Kurzfristigkeit ihres Gewinnstrebens ließe sich zwar als „unternehmerisch“ deuten, doch es liegt näher, darin eben einen Mangel an Erfahrung zu sehen. Zumal sich die Frage stellt, ob ein solcherart folgenblindes Gewinnstreben mit „unternehmerischem Denken“ schlechthin gleichgesetzt werden kann. Oder soll.

#### *MbO als Instrument einer reflexiven Veränderungsorganisation*

Damit komme ich auf die mögliche *reflexive Funktion* des MbO zurück. Meine These oben war ja, daß sich Zielvereinbarungssysteme bestens in dieser Funktion nutzen lassen. Ihre Handhabung wäre dann danach zu beurteilen, welche Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens sie mobilisiert; bzw., inwieweit sie Organisationen oder Organisationseinheiten darin unterstützt, sich selbst zu beobachten, zu wandeln, zu verbessern, und zwar nicht nur in Kostenkategorien. Sie lässt sich anhand des vierten Falles gut illustrieren.

Im Fall 4 war die Segmentierung der gesamten Produktionslogistik keineswegs durchgängig – man könnte auch sagen, keineswegs abgeschlossen, wäre diese Ansicht im Unternehmen verbreitet. Viele Schnittstellen behindern hier noch die effektive Selbstorganisation in den Segmenten, und damit auch deren Chance, die gesteckten Leistungsziele zu erreichen. Wo ein Produktionssegment z.B. noch nicht die Materialdisposition oder die Kundenkommunikation oder die Instandhaltung in eigener Verantwortung hat, können dessen Akteure eben auch viele Abhängigkeiten nicht selbst beeinflussen. Die unterschiedlichen Zielerreichungsgrade in den Segmenten und die Rückmeldungen über Störeinflüsse aus ihnen geben davon beredtes Zeugnis. Sie wurden vom Management aber kaum als produktive Anregungen für die weitere Systemoptimierung betrachtet und genutzt.

Zweitens erwies sich die Führung auch in der Berücksichtigung veränderter Bedingungen, die nach erfolgter Zielvereinbarung das Erreichen der gesetzten Ziele erschweren, unflexibel bzw. unzugänglich. Meist geht es dabei um personelle Probleme, etwa Versetzungen, Krankheit, einen höheren Anteil an Aushilfen als geplant, teils aber auch um technische Hindernisse. Wären die damit verbundenen Bitten der Segmentbelegschaften um Kompensation (z.B. in Form personeller Ausstattung oder einer Anpassung der Ziele) nicht nur als Abstriche vom „Leistungsanreiz“ verstanden worden, sondern auch als Chancen zum Aufbau wechselseitiger Verpflichtung, neudeutsch Commitment, so hätte hier ein organisationales Sozialkapital entwickelt statt abgewickelt werden können. Mit anderen Worten: die *Verständigung über Ziele* wäre hier der Maßstab zur Beurteilung eines personalpolitischen Instruments, und zwar Verständigung zwischen den Akteuren, wie auch Selbstverständigung über die Ziele seiner Anwendung beim Management. Dort aber war die Funktion „Anreiz“ klar und erschien keiner weiteren Reflexion bedürftig. Nochmal anders formuliert: Weitgehend ungelöst (unverstanden?) blieb in diesem Fall die Aufgabe, mit einem neuen System ganzheitlicherer Leistungsabforderung die Interessen der Beschäftigten und des Unternehmens in einem tragfähigen Kompromiß neu auszutarieren – und sich MbO als ein Instruments dezentraler und prozeduraler Aushandlung zu erschließen.

Zu ihrer vollen Entfaltung käme MbO als Instrument der *Veränderungsorganisation* dann, wenn an die Stelle des bisherigen Streits um die Rechtfertigung von Zielverfehlungen oder

die Zuordnung entstandener Gemeinkosten der regelmäßige Versuch tritt, konstruktiv die Bedingungen zu diskutieren und zu verändern, unter denen die vereinbarten Ziele *nicht* erreicht werden konnten bzw. können. Damit wäre eine *doppelte, reflexive Rationalisierung* verbunden. Denn zum einen wird ein ökonomisches Interesse der Beschäftigten geweckt, die Organisation zu rationalisieren; das Interesse an Aufgabenerfüllung und an der eigenen Reproduktion wird einen Schritt weiter parallelisiert. Zum anderen erfährt das soziale System der Leistungsaushandlung selbst eine Rationalisierung, indem das Schuldzuweisungsspiel mit seinen „unnötigen“ Transaktionskosten an Attraktivität verliert.

Würde diese reflexive Funktion weiter entfaltet, so wäre die obige Typologie zur Beschreibung realexistierender MbO-Praktiken um sie zu erweitern. Klar ist aber auch, daß sie nicht in allen Umfeldern dieselbe Bedeutung hat. Selbstbeobachtung, Selbstkritik und Selbstveränderung sind in relativ statischen Umgebungen, deren Anforderungen mit routiniertem Handeln zu bewältigen sind, relativ entbehrlich.

*„Anreizgestaltung“ als nützlicher Mythos der Anreizgestalter*

Von Fall 2 ist noch eine Erklärungsschuld abzutragen. Denn die nahe liegende Erklärung dafür, daß das Zielvereinbarungen hier keine meß- und spürbaren Konsequenzen hatte, nämlich fehlende Entgeltrelevanz, hatte ich ja vorläufig zurückgewiesen. Dies keineswegs grundsätzlich, sondern nur als *Erklärungsreflex*, der im semantischen Setting der Anreiztechnologie unvermeidbar erscheint. Menschen haben ein paar mehr „Verhaltensdispositionen“, Optionen und Motive als Skinners Ratten, die auf jedes Hebeldrücken ein Körnchen Weizen erwarten. Ich will hier nur drei andere Erklärungsmöglichkeiten bzw., wenn man so will, Alternativhypothesen formulieren, auf welcher Basis Zielvereinbarungen wirken - oder ihre angestrebte Wirkung verfehlen.

Eine Erklärungsmöglichkeit haben wir bereits in Fall 1 kennen gelernt: die Werker wollten es „denen da oben zeigen“. Es geht hier also um *Identität*, um ein Anerkennungsmotiv, um die Rehabilitation von der Entwürdigung, jahre- oder jahrzehntelang Taylors „gute Kraft“ gewesen zu sein, ausführendes Organ einer übergeordneten Befehlsinstanz, einer sich überlegen dünkenden Kaste. Die Bedeutung des Anerkennungsmotivs wird von einigen Schulen der Arbeits- und Personalwissenschaften systematisch unterschätzt (vgl. Holtgrewe u.a. 2000).<sup>7</sup> Gestützt wird diese These auch durch ein für mich höchst überraschendes Faktum: Bei aller Dynamik, die etwa in den Fällen 1 und 4 steckte, und die wir primär auf den „Anreiz“ zurückzuführen geneigt sind: es ging in beiden Fällen um vergleichsweise geringe Summen, in Fall 4 etwa um eine maximale Jahresprämie von 700 Euro; da waren nur kleine Mohrrüben zu vergeben, je nach Maßstab vielleicht nur Rübekraut. Setzt man das ins Verhältnis zum Jahreseinkommen (brutto weniger als 4%) und zieht noch die Steuern ab, wird umgekehrt höchst erklärungsbedürftig, warum ausgerechnet die finanzielle „Anreizfunktion“ solche Dynamiken auszulösen in der Lage sein sollte. Neoinstitutionalistisch gesehen könnte es sich dabei auch um eine nützliche Fiktion, um eine Rationalitätsfassade jener handeln, deren Geschäft die „Anreizgestaltung“ ist.

---

<sup>7</sup> Daß sich dieses Motiv in nicht allzugroßen Zeiträumen verbrauchen wird, ist nicht sein Spezificum. Mit finanziellen „Anreizen“ verhält es sich ebenso. Und weniger als letztere verbraucht sich das Distinktionsmotiv: Sich zu unterscheiden, sei es durch Leistung, Kultur, oder was auch immer, gehört zu den bedonders persistenten Motiven.

Die erste Erklärungsmöglichkeit verweist zugleich auf eine zweite, die mit ihr nicht konkurriert. Daß Geld im Spiel ist, signalisiert allen Akteuren: „*es geht um etwas*“. Man kennt das von Unterhaltungsspielen, die an Ernst gewinnen, auch wenn scheinbar nur lächerliche Beträge „im Spiel“ sind. Zumindest ist es in unserer Kultur so – man muß auch das nicht gleich ontologisieren. Daß es um etwas geht, hat eine ganze Reihe weiterer wichtiger und handfester Konsequenzen, allen voran die Herstellung von *Kosten- und Leistungstransparenz*. Man muß den Arbeitenden signalisieren, wo vermeidbare Kosten entstehen, und wo kostenbewußtes Handeln welche Effekte hatte. Erst das hatte ja in den Fällen 1 und 4 die Umkehrung der Rationalisierungsinitiative ermöglicht, wo plötzlich die indirekten und planerischen Funktionen von der Produktion als *Dienst-Leister* begriffen und unter Rechtfertigungs- und Kostensenkungsdruck gesetzt werden.

Und damit bin ich bei meiner dritten Alternative zur „Anreizhypothese“, die zu den beiden bereits genannten ebenfalls komplementär ist. Die Hinweise auf die Veränderung des betrieblichen Informationssystems, die mitunter „revolutionär“ zu nennende Offenlegungen betriebswirtschaftlichen Geheimwissens beinhaltet, verweisen auch auf den *systemischen Charakter* der Reorganisation. Ob Zielvereinbarungen überhaupt etwas bewirken ist, ist - so die an Evidenz (Trivialität?) kaum überbietbare Hypothese – wesentlich von der *Einbettung* in gleichlaufende Maßnahmen bzw. Organisationsstrukturen abhängig. In unseren „dynamischen“ Fällen 1 und 4 waren das ja zahlreiche, in Arbeitsorganisation, Fertigungsorganisation und Führung. Anders als etwa in Fall 3, wo zwar der Entgeltbezug hergestellt, außer ZV aber nichts veranstaltet wurde.

## **5. Warnungen, wo sonst Empfehlungen stehen**

Abschließend noch einmal zur Frage, was wir an gesichertem Wissen über Zielvereinbarungen in der Praxis haben. Als gesichertes Wissen gilt in der Regel das mit den Zahlen. Also etwa die Verbreitung des Instruments, oder die meßbaren ökonomischen Effekte, die damit erzielt wurden. Zur Bewertung letzterer liefern uns die obigen Befunde einiges Relativierende. Was Verbreitungszahlen angeht, müssen wir noch skeptischer sein. Denn allein von den etwa 20 Fällen, die wir selbst untersucht haben oder näher kennen, sind die meisten vom Typ „Label ohne Inhalt“, kein Wein in neuen Schläuchen. In diesem Sinne typisch ist das MbO im Angestelltenbereich eines Automobilunternehmens. Nicht nur die Ergebnisse einer (vom Unternehmen selbst durchgeführten) quantitativen Mitarbeiterbefragung belegen völlige Wirkungslosigkeit, sondern auch die von uns geführten Interviews:

„Bei uns sollte das auch durchgedrückt werden. Es wird aber kaum kontrolliert bzw. drüber geredet, ob die Ziele erreicht wurden und wenn nicht, warum nicht. Wir haben sowieso ständig eine Umorganisation, gehören alle paar Monate zu einer anderen Abteilung oder Sparte. Und immer neue Leiter. Die schauen sowieso, daß sie schnell wieder wegkommen, um nicht an ihren Versprechungen oder Vorgaben gemessen zu werden. Wir machen eigentlich immer das Gleiche, aber das, was läuft, hat immer einen anderen Namen. Vor zwei Jahren hieß es noch Lean Management, jetzt heißt es grade Reengineering“ (Ingenieur, Entwicklungsabteilung).

So muß man nicht nur vor Statistiken zur Verbreitung solcher Managementinstrumente wie MbO oder Gruppenarbeit warnen. Was „nice to have“ ist, hat eben auch jeder. Man muß leider auch vor MbO warnen: nicht grundsätzlich, aber vor bestimmten Varianten und Verständnissen. Es ist offenbar recht voraussetzungsreich, wenn man daraus mehr machen will als ein Label, dessen Nutzen lediglich in der vermuteten Außenwirkung liegt; und wenn man auf der

anderen Seite die enttäuschungsautomatische Variante vermeiden will. Und MbO als ein Instrument reflexiver Veränderungsorganisation erschließen? Dagegen spricht die geringe empirische Bedeutung dieser Funktion in der Praxis. Aber das ist vielleicht kein Argument. Denn vor zehn Jahren hätten wir auch Gruppenarbeit als nette, aber praxisfremde Idee abtun müssen, wenn wir nur nach der empirischen Faktenlage gegangen wären.

## Literatur

- Beckmann, V. (1995): Zielvorgaben steuern? Grundlagen des Controlling am Beispiel neuer Arbeitsformen. In: Qualitätsmanagement, Jg. 40, Heft 1, S. 50-54.
- Bender, G. (1997): Dezentralisierung und Kontrolle - Veränderte Bedingungen der Leistungspolitik. In: ISF München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin: Edition Sigma, S. 181-218.
- Böhm, H.; Femppel, K. (2007): Ziele und variable Vergütung in einem dynamischen Umfeld: Alternativen - Grenzen - Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann.
- Breisig, Th. (2000): Entlohnung und Führung durch Zielvereinbarungen. Köln: Bund-Verlag.
- Breisig, T. (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme. Köln: Bund.
- Bühner, R. (2000): Mitarbeiter mit Kennzahlen führen (4. Aufl.). Landsberg: Moderne Industrie.
- Bungard, W.; Kohnke, O. (Hrsg.)(2000): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler.
- Conrad, P./Manke, G. (2001): Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexible Vergütung. In: Personalführung, 5, S. 52-57.
- Eyer, E.; Haussmann, T. (Hrsg.) (2005): Zielvereinbarung und variable Vergütung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler
- Hegner, F.; Kramer, U. (1997): Zielvereinbarungen, ergebnisbezogene Informationssysteme und zeitverantwortliche Gruppen. In: Arbeit, Jg. 6, Heft 3, S. 330-353.
- Holtgrewe, U.; Voswinkel, S.; Wagner, G. (Hrsg.) (2000): Wagner Anerkennung und Arbeit, Konstanz: UVK
- Kohnke, O. (2002): Effektivität von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen. München, Mering: Hampp.
- Malik, F. (1996): Zielvereinbarungen. In: H.-J. Bullinger, J. Warnecke (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Handbuch, Berlin u.a., S. 864-869.
- Moldaschl, M. (1994): "Die werden zur Hyäne". Erfahrungen und Belastungen in Gruppenarbeit. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Frankfurt, New York: Campus, S. 53-101.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI, IfS; ISF, INIFES (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Edition Sigma 1998, S.197-250.
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: B. Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag 2001, S. 132-164.
- Moldaschl, M. (2003): Subjektivierung - Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: M. Moldaschl; G.G. Voß (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp S. 25-56.
- Odiorne, G.S. (1978): Mbo II : A System of Managerial Leadership for the 80s. San Francisco: Pitman.
- Refa-Verband (Hrsg.) (1995): Den Erfolg vereinbaren - Führen durch Zielvereinbarungen, München.
- Schwaab, M.O.; Bergmann, G.; Gairing, F.; Kolb, M. (Hrsg.) (2002): Führen mit Zielen. Wiesbaden: Gabler.
- Stahle, W.H. (1991): Management. München: Vahlen.
- Thompson, P. (1989): The Nature of Work: An Introduction to Debates on the Labor Process (2<sup>nd</sup> ed.): London: Macmillan.
- Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, 1998, S. 386-392.
- Tondorf, K.; Bahn Müller, R.; Klages, H. (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen. Berlin: Edition Sigma.