



**André Führer, Monika Kreutzer, Markus Schnitter,
Silke Zimmermann**

***Management by Objectives
- am Beispiel der Tchibo
Frisch-Röst-Kaffee GmbH***

Seminar zur Industriebetriebslehre im WS 1997/1998 von Prof.Dr. Karl-Werner
Hansmann am Institut für Industriebetriebslehre

19.11.1997

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
1 EINLEITUNG UND AUFBAU DER UNTERSUCHUNG.....	1
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	2
2.1 GRUNDLAGEN DES MANAGEMENTS	2
2.2 UNTERNEHMERISCHE ZIELFORMULIERUNGEN.....	2
2.3 GRUNDLEGENDE MANAGEMENTTECHNIKEN	4
2.3.1 <i>Management by Objectives</i>	5
2.3.2 <i>Management by Exceptions</i>	5
2.3.3 <i>Management by Delegation</i>	6
2.3.4 <i>Management by Motivation</i>	6
2.4 MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO).....	7
3 PRAKTISCHE UMSETZUNG VON MBO	9
3.1 VORAUSSETZUNGEN DES MANAGEMENT BY OBJECTIVES	9
3.1.1 <i>Organisatorische Voraussetzungen</i>	9
3.1.2 <i>Personelle Voraussetzungen</i>	9
3.1.3 <i>Führungsseitige Voraussetzungen</i>	10
3.1.4 <i>Methodische Voraussetzungen</i>	10
3.2 MBO AM BEISPIEL DER TCHIBO FRISCH-RÖST-KAFFEE GMBH.....	11
3.2.1 <i>Unternehmensgrundlagen</i>	11
3.2.2 <i>Unternehmensziele und Koordination von Teilzielen</i>	12
3.2.3 <i>Einführung und Durchführung von MbO bei Tchibo</i>	13
3.2.4 <i>Kontrolle der Zielerreichung</i>	14
4 BEWERTUNG DES MANAGEMENT BY OBJECTIVES.....	15
4.1 VOR- UND NACHTEILE ZIELORIENTIERTER FÜHRUNG	15
4.1.1 <i>Vorteile</i>	15
4.1.2 <i>Nachteile</i>	16
4.2 BEURTEILUNG DER UMSETZUNG VON MBO BEI DER TCHIBO GMBH	17
5 SCHLUBBETRACHTUNG.....	19
LITERATURVERZEICHNIS	

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ZIELPYRAMIDE	4
ABBILDUNG 2: DER MBO-ZYKLUS	10
ABBILDUNG 3: GESCHÄFTSENTWICKLUNG BEI TCHIBO.....	25

Abkürzungsverzeichnis

MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exceptions
MbM	Management by Motivation
MbO	Management by Objectives
F&E	Forschung & Entwicklung (als Unternehmensabteilung)
PR	Public Relations (als Unternehmensabteilung)
DV	Datenverarbeitung

1 Einleitung und Aufbau der Untersuchung

Mit dem Aufschwung der industriellen Produktion und der Entstehung großer, für einzelne Personen unüberschaubarer Unternehmen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts begann die Geschichte des Managements. Neben die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital trat der dispositive Faktor, der die sinnvolle und effektive Verknüpfung von Tätigkeiten und Ereignissen im Rahmen der Leistungserstellung ermöglichen soll. Größeren Unternehmen wurden Organisationsformen auferlegt, die in gewissem Maße die Planung und den Produktionsablauf vorwegnahmen. Ein wachsendes Bewußtsein für die Wirtschaftlichkeit der Produktion und der verstärkte Einsatz von Maschinen erforderten außerdem die Kontrolle von Endprodukten oder Arbeitsabläufen. All diese Entwicklungen formten schließlich den Begriff Management (zu einer genauen Definition siehe 2.1.), wobei sich - abhängig von Unternehmensgröße, Produktpalette oder Distributionswegen - im Laufe der Zeit verschiedene Managementtechniken herausbildeten. Auf die wichtigsten Typen werden wir in 2.3. kurz eingehen, um dann deren Gemeinsamkeiten und die Besonderheiten des Management by Objectives (MbO) aufzuzeigen.

Nach der theoretischen Einführung in das Management by Objectives beschäftigen wir uns im dritten Kapitel mit der praktischen Umsetzung. Es klang bereits an, daß die Wahl eines Managementsystems wesentlich von der Gestalt des „gemanagten“ Unternehmens abhängt, daher stellt jedes Managementsystem gewisse Anforderungen an ein Unternehmen. Für MbO haben wir diese Einführungsvoraussetzungen in 3.1. analysiert.

Als Beispiel-Unternehmen, das MbO praktiziert, hat sich freundlicherweise die TCHIBO Frisch-Röst-Kaffee GmbH, Hamburg, bereit erklärt, uns einen Einblick in das Unternehmen zu gewähren und uns ihre Erfahrungen mit MbO mitzuteilen.

Zum Abschluß werden wir auf theoretischer Ebene eine Bewertung der Vorzüge und Nachteile von MbO vornehmen und einen Vergleich mit den praktisch gesammelten Erfahrungen anstellen.

An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal bei Herrn Dr. Karrenberg, Vorstandsmitglied bei TCHIBO, bedanken, der sich die Zeit genommen hat, unsere Fragen zu beantworten.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Grundlagen des Managements

Management kann auf zwei Arten verstanden werden: Entweder als Institution oder als Funktion in einem Unternehmen.¹ In unserer Arbeit werden wir uns mit dem funktionalen Ansatz beschäftigen, das heißt mit den Aufgaben der Steuerung des Prozesses der Leistungserstellung in einem Unternehmen. Management läßt sich entsprechend der anfallenden Aufgaben zerlegen in die Unterfunktionen Planung, Organisation und Kontrolle. Als weitere, gesonderte Funktionen sind Personalmanagement und Führung zu nennen.

In der Wissenschaft hat sich der Begriff „Management“ am Ende des 19. Jahrhunderts mit dem Aufkommen der ersten „business schools“ und „Handelshochschulen“ angefangen zu etablieren,² wenngleich zunächst nicht unter diesem Begriff. Maßgeblich verbunden sind die Ursprünge dessen, was wir heute unter Management zusammenfassen, mit Namen wie Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925) und Max Weber (1864-1920).

Während Taylor von der Praxis ausgehend mit seinem „Scientific Management“ die Trennung der Bereiche Planung/Kontrolle von den ausführenden Tätigkeiten forderte, begründete Fayol die eigentliche Managementtheorie, indem er Management als Unternehmensfunktion konzeptionalisierte und formale Organisationsprinzipien analysierte. Von einer ganz anderen Richtung her hat sich Weber um die Managementtheorie verdient gemacht; als Soziologe hat er die „bürokratische Herrschaft“ untersucht und sich mit der Funktionsweise von Großorganisationen beschäftigt.

2.2 Unternehmerische Zielformulierungen

Wie oben erwähnt, läßt sich das Management in drei grundlegende Funktionen unterteilen: Planung, Organisation, Kontrolle. Wesentlicher Bestandteil der Planung ist die Festlegung von Zielen. Ziele sind auch insofern wesentlich, als daß es ohne eine genaue Zieldefinition nicht möglich ist, die Zielerreichung zu kontrollieren und somit den Unternehmenserfolg oder -mißerfolg zu bewerten. So gesehen sind Ziele notwendige Grundlage jeder Managementtechnik und der Begriff „Management by Objectives“, übersetzt mit „Führen durch Zielsetzungen“, eigentlich tautologisch.³ Daß man dennoch explizit von MbO spricht, zeigt zum einen, wie wenig der Grundsatz vernünftiger Zielsetzung bisweilen beachtet wird, zum anderen wird MbO zumeist im Sinne von *gemeinsamer Zielvereinbarung* im Gegensatz zur Zielvorgabe verstanden. Von dieser Interpretation werden wir im Nachfolgenden ausgehen.

Sowohl im Rahmen der Organisation und vor allem der Führung als auch im Bereich der Kontrolle ergeben sich Anforderungen, denen eine Zielformulierung gerecht werden sollte, um sinnvoll umgesetzt bzw. überprüft werden zu können. Bevor wir auf einige solcher Anforderungen eingehen, wollen wir kurz den Prozeß der Zielfindung in einem Unternehmen nachverfolgen:⁴

Ausgehend von einer Grobzielsetzung, die meist von einem aktuellen Problem herrührt, wird zunächst eine interne Analyse gefahren, welche die Unternehmensstärken und -schwächen

¹ Vgl. Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg: Management - Grundlagen der Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden³/1993, S. 5f.

² Vgl. ebenda, S. 35

³ Vgl. Siebert, Werner: Ziele - Wegweiser zum Erfolg, VBU, Bonn 1995, S. 9

⁴ Vgl. Siebert, Werner: a.a.O., S. 15ff.

aufzeigt. In jüngerer Zeit wird in diesem Zusammenhang gerne von den „Kernaktivitäten“ gesprochen, worunter man diejenigen Geschäftsaktivitäten versteht, in denen das Unternehmen durch Know-how, Patente, Standortvorteile oder sonstige Gründe einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen hat. Neben der internen erfolgt ebenso eine externe Analyse, welche ein Licht auf Märkte, Konjunktur und Geschäftsumfeld, vor allem aber auch auf die potentiellen Kunden (mittels Marktforschung) wirft. Zusammen mit einer Zukunftsprognose ergibt sich eine umfassende Grundlage für den zweiten Schritt: eine Strategieerarbeitung. In dieser Phase fließt der Gestaltungswille der Unternehmensführung ein oder auch das, was man unter „Unternehmensphilosophie“ versteht; mögliche Strategien sind zum Beispiel „Gewinnmaximierung“, „Outsourcing“, „Marktführerschaft“, „Produkttreue“/ „Problemtreue“ (bei Dienstleistern), „Kundentreue“, „Wissenstreue“ (Grundlagenforschung in Chemie o.ä.). Hat man sich auf eine Strategie geeinigt, so kommt als abschließender Schritt die eigentliche Zielformulierung.

„Ziele“ kann man definieren als „in der Zukunft liegende Soll-Größe“¹. Eine Definition von Zielen macht nur dann Sinn, wenn die Ziele eindeutig und klar beschrieben sind, und wenn alle Beteiligten von derselben Interpretation sowohl des Zielinhaltes als auch des Zeitpunktes der Zielerreichung ausgehen. Schriftliche Fixierung empfiehlt sich also unbedingt.

Ausgehend von den übergeordneten Unternehmenszielen läßt sich eine Zielpyramide entwickeln, welche die auf der Geschäftsführungsebene festgelegten Ziele nach Vereinbarung mit den jeweiligen Bereichsleitern zunächst auf Bereichsebene umbricht. Es ist darauf zu achten, daß die Bereichsziele entsprechend den Einflußmöglichkeiten dieses Bereiches auf die Unternehmensziele festgelegt werden. Darüber hinaus können noch persönliche Entwicklungsziele mit dem Bereichsleiter vereinbart werden. Der gemeinsame Zielvereinbarungsprozeß setzt sich auf allen nachfolgenden Hierarchieebenen fort. Es erfolgt eine nach unten breiter werdende Aufgliederung der Unternehmensziele in Bereichsziele, Abteilungsziele und Gruppenziele.² Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Zielpyramide mit Beispielen:



Abb. 1: Zielpyramide mit Beispielen (Quelle: Becker, K. / Engländer W.: Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, S.34)

¹ Comelli, G. / v. Rosenstiel L.: Führung durch Motivation, München 1995, S. 75ff.

² Vgl. Becker K. / Engländer W.: Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 141, S. 33f.

Mangelnde Sorgfalt oder falsche Prioritäten bei der Zielsetzung sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Projekten.¹ Eine falsche Zielsetzung kommt z.B. dadurch zustande, daß Manager Angst haben, zu hoch gesteckte Ziele nicht erreichen zu können, und diese entsprechend abändern; dieses Phänomen hat Dietrich Dörner² näher untersucht. Auf einige Fehler in Zielformulierungen bzw. auf die oben angesprochenen Anforderungen an Ziele wollen wir jetzt eingehen.

- Bereits bei der Formulierung gilt es, „Gummi-Vokabeln“ zu vermeiden, die später eine nicht gewollte Interpretationsfreiheit ermöglichen. Hierzu zählen beispielsweise Forderungen nach einer „möglichst schnellen Umsetzung“ oder einer „optimalen Ausbeute“. Ziele sollten nach Möglichkeit quantitativ meßbar und auch so festgelegt sein.
- Leider sind nicht alle Ziele meßbar, man braucht sich hier bloß Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, Public Relations oder Personalmanagement vorzustellen, in welchen Formulierungen der Form „mindestens 30 Patente pro Quartal“ mehr als problematisch erscheinen.

Sieht man Ziele nicht nur als zukünftige Soll-Größen an, sondern betrachtet man auch die Motivationswirkung, die Führung und Ziele ausmachen sollten, so lassen sich weitere Anforderungen ablesen:

- Ziele sollten *wichtig* sein (Trennung von Dringlichkeit), weil sie sonst wenig Interesse bei ihrem Bearbeiter erzeugen. Ebenso sollten Ziele *repräsentativ* für die Gesamtaufgabe sein, um jedem am Ende das Gefühl zu geben, einen wichtigen Beitrag zum Ergebnis geliefert zu haben.
- Ziele sollten schwierig, aber immer noch *erreichbar und glaubhaft* sein (notfalls durch Festlegung von Teilzielen), so daß keine Frustration einsetzt und die Mitarbeiter nicht denken, daß die Forderungen ja ohnehin nicht zu erfüllen sind und deshalb nicht ernst genommen werden müßten.
- Ziele sollten *akzeptabel* und mit *Feedback* versehen sein.

Gerade auf den letzten Punkt werden wir noch sehr intensiv in Abschnitt 2.4. eingehen, denn er kennzeichnet das, was *heute* unter MbO verstanden wird und die Abgrenzung von der *Zielvorgabe* ausmacht. Bevor wir jedoch diesen Ansatz weiter vertiefen, stellen wir noch einige andere grundlegende Managementtechniken vor und heben sie gleichzeitig vom MbO ab.

2.3 Grundlegende Managementtechniken

In den 50er und 60er Jahren entwickelten sich vor allem in den USA eine Reihe von Management-Systemen, darunter auch die am besten bekannten „Management by ...“ Systeme. Diese verschiedenen Management-Techniken entwickelten sich aus den Mängeln bestehender Managementsysteme heraus. Dort, wo ein Bereich des Managements nicht richtig funktionierte, wurde versucht, durch zum Teil auch nur kurzfristige Maßnahmen eine Verbesserung zu erwirken, woraus sich dann die Management-by-Systeme entwickelten.³ Der Management-Prozeß sollte dadurch „schwungvoller und dynamischer“⁴ gestaltet werden.

¹ Vgl. Siegert, Werner: a.a.O., S. 81ff.

² Vgl. Siegert, Werner: a.a.O., S. 82

³ Vgl. Brightford, E.: Verhaltensorientiertes Management, Frankfurt/ New York 1974, S. 145f.

⁴ Brightford, E.: a.a.O., S. 146

Das Interesse in Deutschland an diesen neuen Management-Techniken hatte verschiedene Gründe:¹

- Durch die raschen Entwicklungen im technischen, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereich war die Management-Ebene „verunsichert“, es wurde nach neuen Organisationsformen und Führungstechniken gesucht. Hinzu kam die Unzufriedenheit mit den landesüblichen patriarchalischen Führungsstilen.
- Das wirtschaftliche Wachstum in Deutschland führte auch zu steigenden Unternehmensgrößen, die Anzahl der unmittelbar und mittelbar am Prozeß beteiligten Personen wurde so groß, daß sich dieser nicht mehr ohne klare Führungsregelung und wirksame Managementsysteme bewältigen ließ.
- Bisher der Persönlichkeit des Managers zugeschrieben, wurde die Kunst der Unternehmensführung nun durch Forschung und Lehre als lernbares System und Technik angesehen.
- Das Interesse hatte auch politische Gründe, so hat zum Beispiel der Arbeitskreis selbständiger Unternehmer MbO als Alternative zur Mitbestimmung befürwortet.²

Die bekanntesten der „Management by“-Techniken sind wohl neben dem *Management by Objectives* das *Management by Exception*, das *Management by Delegation* und das *Management by Motivation*.³ Diese verschiedenen Konzepte wollen wir im folgenden kurz erläutern, so daß eine Abgrenzung von MbO möglich wird.

2.3.1 Management by Objectives

Da wir diese Technik im folgenden Kapitel näher erläutern wollen, soll an dieser Stelle nur soweit darauf eingegangen werden, daß eine Abgrenzung zu den anderen Techniken ermöglicht wird.

MbO bedeutet soviel wie „Führung durch Zielvereinbarungen“ und ist das einzige von allen Management by-Systemen, das alle Phasen des Management-Prozesses einbezieht und diesen somit im Ganzen dynamischer gestaltet. „Es setzt den Hebel überall, nicht nur an einer Stelle an“⁴ Es gilt als eine Durchführungstechnik und besteht im wesentlichen darin, daß die Führungskräfte sich auf die relevanten Führungsprobleme konzentrieren, insbesondere Soll-Ist-Abweichungen korrigieren⁵ und die Personalbeurteilung „objektiv“, an den Zielvereinbarungen gemessen, durchführen.

2.3.2 Management by Exceptions

Der Begriff Management by Exceptions (im Folgenden MbE) läßt sich übersetzen mit „Führung durch Ausnahmeregelungen“. Das System entstand, da sich die Unternehmensleitung wegen der oben erwähnten wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen und der damit wachsenden Komplexität der Geschäftsprozesse nicht mehr allen Tätigkeiten widmen und auch nicht alles kontrollieren konnte. Die Führungskräfte sollten sich demnach nur mit Teilbereichen befassen, in denen gravierende Abweichungen vom Plan-Soll bestehen, und so von Routineproblemen entlastet werden.⁶ Im Gegensatz zu MbO, das besonderen Wert auf die Rückmeldung der Zwischenergebnisse legt, ist MbE eine

¹ Vgl. Bieding, F./ Scholz, K.: Methoden des modernen Managements, Köln 1975, S. 7f.

² Vgl. Brightford, E.: a.a.O., S.

³ Weitere findet man bei Rahn, H.-J.: Betriebliche Führung, Ludwigshafen 1996, S.124 ff. und Brightford, E.: a.a.O., S.146

⁴ Vgl. Brightford, E.: a.a.O., S.148

⁵ Vgl. Bieding, F./ Scholz, K.: a.a.O., S. 63

⁶ Vgl. Rahn, H.-J.: a.a.O., S.124

Kontrolltechnik, da es als System der Problemidentifizierung und Kommunikation angesehen wird, das dem Manager signalisiert, wann und wo sein Eingreifen erforderlich ist.¹

2.3.3 Management by Delegation

Management by Delegation wird als „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ oder „kooperative Führung“ übersetzt. Es beruht auf dem Delegationsprinzip, das bedeutet, daß die Verantwortung auf den untersten Bereich delegiert wird, der sachlich möglich ist.² Jeder Mitarbeiter erhält einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich, in dem er selbständig handeln und entscheiden soll, und der aus dem Entscheidungsbereich des Vorgesetzten prinzipiell herausgenommen ist. Dieser darf nur in Ausnahmefällen eingreifen. Sinn dieses Prinzips ist, die Entscheidungsgewalt auf die Ebene zu übertragen, wo unmittelbare Kenntnisse der Verhältnisse vorliegen, und somit die zweckmäßigste Entscheidung ohne unnötige Verzögerung getroffen werden kann.³

Hier werden die Führungskräfte noch stärker von Verantwortung und Entscheidung entlastet als bei MbE, ihnen bleibt die Aufgabe der Kontrolle und Überwachung sowie die des Personaleinsatzes und der -beurteilung.

2.3.4 Management by Motivation

Dieses System (MbM) hat einen ganz anderen Ansatz, und zwar auf sozialer und psychischer Ebene. Es hat sich aus der Erkenntnis entwickelt, daß die bisher gebräuchlichen Leistungs-Anreiz-Systeme (Leistungsbezogene Entgeltssysteme) angesichts des aus der raschen wirtschaftlichen Entwicklung entstandenen Leistungsdrucks und neuer Führungstechniken stark an Wirkung verloren haben. MbM macht sich Ergebnisse der Motivationsforschung zur Erreichung von Unternehmenszielen zunutze. Motivation wird hier verstanden als „das innere Bedürfnis, Ziele zu erreichen“⁴. Im Sinne von MbM muß den Mitarbeitern glaubhaft gemacht werden, daß es dem Einzelnen möglich ist, seine eigenen Ziele zu erreichen, indem er den Zielen des Unternehmens dient. Dazu sind eine Reihe von Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, die Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse mit den Zielen des Unternehmens zu vereinbaren. Bei MbO dagegen bezieht sich der Motivationsgedanke nur auf die Mitbestimmung bei der Zielsetzung und die Eigenverantwortung bei Maßnahmen zur Zielerreichung, das heißt, als Bedürfnis wird hier nur das physische Bedürfnis der Arbeit berücksichtigt.⁵

Als Ende der 60er Jahre die erste Euphorie über die Management by-Techniken vorbei war, entwickelte sich ein verstärktes Interesse an der neuen Idee des Kostenmanagement. Die starke Zunahme der Belastung in den Gemeinkostenbereichen und der durch den steigenden Wettbewerb auferlegte Kostendruck erforderten methodische Verbesserungen des Kostenmanagement. Es wurden Techniken zur Senkung der Gemeinkosten, die zuvor als in der kurzfristigen Perspektive weitgehend unbeeinflussbar angesehen wurden, entwickelt.⁶ Jedoch ist MbO als praktikables und erfolgreiches Management-System erhalten geblieben und wird heute noch von vielen Unternehmen angewendet.

¹ Vgl. Bieding, F./ Scholz, K.: a.a.O., S. 63

² Zu Schwierigkeiten in der Praxis und Kritik an den Management-by-Systemen vgl.: Wild,Neuberger, Zander/Grabner und Knebel/Pillat, ###. Vgl. auch Häusler, ###, der nachgewiesen hat, daß diese Techniken zu einer Produktionssteigerung führen.

³ ebenda, S. 81

⁴ Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio 1966,

⁵ Vgl. Bieding, F./ Scholz, K.: Methoden des modernen Managements, Köln 1975, S. 95

⁶ Vgl. Macharzina, K.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1993, S. 610

2.4 Management by Objectives (MbO)

Die Grundelemente für das Prinzip der Zielvereinbarungen und der leistungsbezogenen Entlohnung wurden von Alfred P. Sloan und seinen Partnern Donaldson Brown und Albert Bradley bereits in den 20er Jahren erschaffen und bei General Motors eingeführt. Ab 1930 breitete sich ein zielorientiertes Management aus, ab 1940 wurde die Dezentralisation von Verantwortung mit der Bindung an ein Kontrollorgan auf höchster Ebene als notwendige Organisationsform für die Großunternehmen angesehen. Aber erst ab 1954, als Peter Drucker ein Buch über das Management by Objectives veröffentlichte, wurde es unter diesem Namen „populär“ und von vielen Unternehmen übernommen.¹

MbO ist ein System, das auf den Unternehmenszielen basiert und sein gesamtes Instrumentarium darauf abstimmt.² Durch kooperative Entwicklung und Fixierung von aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Einzelzielen für alle Führungskräfte und Mitarbeiter durchdringt es alle Hierarchieebenen der Unternehmensorganisation. Es kann wie folgt definiert werden:

MbO ist ein Führungssystem, das auf der gemeinsamen Vereinbarung von Zielen beruht, welche einerseits Richtschnur, andererseits Maßstab für die Leistungsbewertung der jeweils Verantwortlichen sind.³

Einfach ausgedrückt bedeutet das, daß sich die Führungskräfte am Anfang einer Planungsperiode (meist ein Jahr) mit ihren Mitarbeitern zusammensetzen und Ziele vereinbaren. Diese Ziele sind zum einen durch die in 2.2 erläuterten Unternehmensziele bestimmt, aber ebenso fließen auch persönliche Ziele der Führungskräfte und Mitarbeiter ein. Während des Planungszeitraumes hat der Mitarbeiter weitgehende Freiheiten bei der Wahl der Methode, die er zur Erreichung der Ziele einsetzt. Am Ende des Zeitraumes werden die Ergebnisse mit den Zielen verglichen, und der Zielerreichungsgrad bildet dann die Grundlage für die leistungsbezogene Entlohnung. Zugleich beginnt ein neuer Planungszeitraum und es werden neue Ziele festgelegt. Das Entscheidende und Neue an MbO ist die *gemeinsame Formulierung von Zielen* und die *am Zielerreichungsgrad gemessene Beurteilung und Entlohnung*.⁴

Dieser Zyklus soll anhand der Abbildung 2 verdeutlicht werden.

Der MbO-Zyklus besteht aus 3 Phasen:⁵

- Festlegung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele
- Arbeitsphase
- Leistungsbeurteilung

Die erste Phase beansprucht wohl die meiste Zeit und ist ein wesentlicher Teil von MbO, der für die Führungskräfte neu ist.⁶ Im Gegenzug werden sie während der Arbeitsphase durch die Selbständigkeit der Mitarbeiter von einigen Aufgaben entlastet. Der Zyklus beginnt bei der Festlegung der Unternehmensziele in der obersten Hierarchieebene (1) und macht eventuell eine Überarbeitung der Organisationsstruktur erforderlich (2). Von dieser Grundlage ausgehend erfolgt dann die gemeinsame Zielvereinbarung auf den unteren Ebenen, wobei die Zielvorstellungen bzw. -vorschläge zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern aufeinander abgestimmt werden müssen (3 und 4). Die Ziele sollten schriftlich fixiert werden, indem sie

¹ Vgl. Odiorne, G. S.: Management by Objectives, München 1980, S. 14ff.

² Vgl. Eiffe, F. F.: Management by Objectives, Wien, S. 50

³ Vgl. Eiffe, F. F.: Management by Objectives, Wien, S. 50f.

⁴ Vgl. Odiorne, G.S.: Management by Objectives, München 1980, S. 81

⁵ Vgl. Macharzina, K.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1993, S. 428

⁶ Vgl. Odiorne, G.S.: Management by Objectives, München 1980, S. 81

auf einem Formular einzeln aufgelistet werden, einschließlich des Termins, bis wann das Ziel erreicht werden soll, und wie der Zielerreichungsgrad gemessen werden soll.¹

In der Arbeitsphase sollen die Ziele verwirklicht werden. Der Mitarbeiter entscheidet selbst über geeignete Maßnahmen, der Vorgesetzte kontrolliert die Fortschritte der Zielerreichung. Zweckmäßig sind mindestens 3-monatige Zwischenkontrollen (5) in Form von Mitarbeitergesprächen, wobei Veränderungen in der Unternehmensstruktur oder externe Einflüsse eine Überarbeitung der Zielsetzungen notwendig machen können. Eventuell werden neue Ziele aufgenommen (5a), oder es werden Ziele, die sich als unerreichbar erweisen oder irrelevant geworden sind, aufgegeben (5b). Das Feedback der Zwischenergebnisse ist sehr wichtig für den Erfolg von MbO, da es das System dynamischer macht und es sowohl Mitarbeitern als auch Vorgesetzten die Zielerreichung erleichtert, was zu einer Steigerung der Motivation führt.

Das Wichtigste jedoch ist die letzte Phase: die Überprüfung der Ergebnisse und Leistungen am Ende des Planungszeitraumes bzw. bei Fälligkeit der für die Ziele gesetzten Termine (6); denn Zielsetzungen ohne Vergleich mit den Ergebnissen machen keinen Sinn.² Dieser Vergleich zwischen Zielen und Ergebnissen sollte von Vorgesetztem und Mitarbeiter gemeinsam vorgenommen werden, und schriftlich auf einem Formblatt festgehalten werden. Bei dem Gespräch sollte dem Mitarbeiter die Gelegenheit zur Selbsterkenntnis und -kritik gegeben werden, da dies eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung seiner Leistungen ist.³ Die Mitarbeiter müssen außerdem durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt werden. Dies ist sowohl wichtig für Verbesserungen, falls Ziele nicht erreicht wurden, als auch für zukünftige Zielsetzungen und ermöglicht es dem Mitarbeiter, seine Karriereerwartungen zu erfüllen.⁴

Abschließend erfolgt die Überprüfung der Leistungen der Organisation durch die höchste Führungsebene anhand der Unternehmenszielsetzungen (7). Mit der Korrektur oder Erneuerung dieser Ziele beginnt dann ein neuer Zyklus. Mit diesem System sollte folgendes erreicht werden:⁵

- Orientierung auf Ergebnisse, um die natürliche Tendenz zum Zielverlust zu vermindern. Forschungsergebnissen zufolge besteht in menschlichen Organisationen die Tendenz, zunächst in Hinblick auf Ziele zu beginnen, dann aber so in Aktivitäten verstrickt zu werden, daß die Ziele verloren gehen.⁶
- Vermeidung von Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern durch Klarheit der Ziele.
Erfolg wird nur an klaren Ergebnissen gemessen und soll von der Persönlichkeit des Mitarbeiters und des Vorgesetzten unabhängig sein.
- Verbesserung der Gesamtleistung des Unternehmens und Erhöhung der Kooperation
- Steigerung der Leistungen des Einzelnen

¹ Vgl. Becker, K. / Engländer, W.: a.a.O., S. 32

² Vgl. Brightford, E.: Verhaltensorientiertes Management, Frankfurt/ New York 1974, S. 173

³ ebenda, S. 175f.

⁴ ebenda, S. 182

⁵ Vgl. Odiorne, G.S.: Management by Objectives, München 1980, S. 55f.

⁶ Vgl. Merten, R.: Sociology Today: Problems and Prospects, New York 1959,

3 Praktische Umsetzung von MbO

3.1 Voraussetzungen des Management by Objectives

Bei der Einführung von MbO in einem Unternehmen ist zu beachten, daß gewisse Voraussetzungen erfüllt sein müssen. In Unternehmen, in denen der Management-Prozeß bereits voll entwickelt ist, besteht die Einführung dieses Managementprinzips nur aus einigen zusätzlichen Verfahren. In anderen Unternehmen müssen organisatorische, personelle, führungsseitige und methodische Voraussetzungen erst entwickelt werden.

3.1.1 Organisatorische Voraussetzungen

Entsprechend den Zielsetzungen wird die aktuelle Organisations-Struktur des Unternehmens festgelegt, da Veränderungen der Ziele unter Umständen Veränderungen innerhalb der Organisation erforderlich machen. Bei MbO bestimmt also das Ziel die Organisation und nicht umgekehrt¹.

Der Abschluß von Zielvereinbarungen für eine Gruppe setzt voraus, daß ihr ein Funktionsbereich zugeordnet ist. Zielvereinbarungen für einzelne Mitarbeiter erfordern die Übertragung zielorientierter Aufgaben. Funktionsbereiche der Gruppen und die an die Mitarbeiter übertragenen Aufgaben müssen für technologische, organisatorische oder wirtschaftliche Abläufe des Unternehmens notwendig sein.

Desweiteren setzt MbO eine ausreichende Entscheidungsbefugnis der Gruppen und Mitarbeiter voraus, damit diese in der Lage sind, die Zielerfüllung durch eigene Entscheidungen beeinflussen zu können. Es ist auch erforderlich, daß die Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe möglichst eigenständig festgelegt werden kann, um komplexe betriebliche Problemstellungen rational und effizient bearbeiten zu können.

Um MbO als Führungsinstrument und Kontroll-Instrumentarium wirksam einsetzen zu können, ist eine ständige Rückkopplung über den Stand der Zielerfüllung erforderlich. Es ist zweckmäßig für diese Rückkopplung, Informationswege aufzubauen, auf denen regelmäßig in kurzen Abständen der Zielerreichungsstand direkt vom Mitarbeiter bzw. der Gruppe rückgemeldet wird. Außerdem ist eine klare Verantwortungsabgrenzung für Gruppen und Mitarbeiter notwendig. Allerdings ist darauf zu achten, daß das Kontrollsystem nicht überbetont wird, da ansonsten Mißtrauen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem entstehen kann².

3.1.2 Personelle Voraussetzungen

Zuvor wurde eine ausreichende Entscheidungsbefugnis für die Mitarbeiter als eine organisatorische Voraussetzung genannt. Darüber hinaus ist es erforderlich, daß die notwendigen Werkzeuge zur Entscheidungsfindung und das Verständnis für betriebliche Abläufe vermittelt werden. Die Mitarbeiter müssen auch darauf vorbereitet werden, Verantwortung für die Ziele und deren Erreichung zu übernehmen.

Dies kann nur durch systematisches Lernen im Rahmen von Schulungsmaßnahmen erreicht werden, insbesondere im Gruppentraining mit aktiver Teilnahme.³ Diese Schulungsmaßnahmen sollen den Zusammenhang von Unternehmenszielen und den daraus

¹ Vgl. Odiorne, George S.: Management by Objectives, München 1980, S. 81

² Vgl. Becker, K./ Engländer W.: Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 141, S. 29

³ Vgl. Brightford, E.: Verhaltensorientiertes Management, Frankfurt / New York 1974, S. 195

abgeleiteten Gruppenzielen darlegen und bereiten die Mitarbeiter dadurch auf die neuen Anforderungen bezüglich MbO vor. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, einige Monate vor der Einführung von MbO Workshops durchzuführen, in denen unter anderem die Aussagekraft und Bedeutung betrieblicher Kennzahlen für betriebliche Vorgänge erläutert werden. Den Gruppen und Mitarbeitern soll auf diese Weise ein Verständnis für den Wert der Zielvereinbarung für das Unternehmen vermittelt werden, und sie sollen ihre Verantwortung für die Zielerreichung als eine Grundlage für die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes erkennen.¹

3.1.3 Führungsseitige Voraussetzungen

Eine erfolgreiche Umsetzung von MbO setzt voraus, daß Vorgesetzte immer wieder bereit und fähig sind, neue Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren. Erfahrungswerte zeigen, daß diese Bereitschaft wächst, wenn das Konzept der Führung durch Zielvereinbarung auch bei ihnen angewandt wird. Das führt man darauf zurück, daß Vorgesetzte, die eigene Erfahrung sowohl in der Vereinbarung von Zielen für ihre Mitarbeiter als auch in der Beurteilung der von ihnen erreichten Zielerfüllung haben, kontinuierlicher mit Zielvereinbarungen für nachgeordnete Mitarbeiter arbeiten.²

Eine wichtige Bedingung ist außerdem, daß die verantwortlichen Führungskräfte die Einführung des Systems MbO unterstützen und befürworten. Aus den genannten Gründen ist es zweckmäßig, Zielvereinbarungen zuerst in den oberen Führungsebenen, dann schrittweise bis zum mittleren Management und erst dann auf Arbeiterebene einzuführen.

MbO verlangt nicht nur vom Mitarbeiter eine Verhaltensänderung, sondern auch vom Vorgesetzten. Führungskräfte müssen bereit sein, Entscheidungsbefugnisse an Mitarbeiter und Gruppen zu übertragen. Dies kann ein Problem darstellen, da Vorgesetzte die Einschränkung ihrer Eingriffsmöglichkeit in den Zielerfüllungsprozeß befürchten und daher ungern Entscheidungsbefugnisse abgeben. Viele Führungskräfte reduzieren auch ungern ihre persönliche Kontrolle zugunsten ergebnisorientierter Kontrolle. Erfahrungen zeigen jedoch, daß Führungskräfte durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen und ergebnisorientierter Kontrolle von Routinetätigkeiten befreit werden und Zeit gewinnen für die Vorbereitung strategischer Entscheidungen.

Auch die Führungskräfte sollten daher durch Trainingsveranstaltungen auf die neuen Aufgabenstellungen vorbereitet werden. Diese Veranstaltungen enthalten in der Regel folgende Bestandteile:

- a. Grundlagen des Management-Prozesses
- b. Psychologische Konzepte der Führung und der Motivation
- c. Grundsätzliche Konzepte und Verfahren des MbO
- d. Technik von Mitarbeitergesprächen³

Vorgesetzte haben auch dafür Verantwortung zu tragen, daß die Mitarbeiter sich nicht zu hohe Ziele stecken und sich dadurch einem zu hohen Leistungsdruck aussetzen oder Ziele vereinbaren, die nicht erfüllbar sind. Dieser Gefahr zu begegnen, ist dringend erforderlich, da Mißerfolge die Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter untergraben.⁴

3.1.4 Methodische Voraussetzungen

Die Vereinbarung der Ziele wird zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bzw. Gruppe abgeschlossen, wobei Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeiter

¹ Vgl. Becker, K. / Engländer W.: a.a.O., S. 30

² Vgl. Becker, K. / Engländer, W.: a.a.O., S. 31

³ Vgl. Brightford, E.: a.a.O., S. 196

⁴ Vgl. Becker, K. / Engländer W.: a.a.O., S. 31

berücksichtigt werden. Bei Gruppenarbeit sollte die Zielvereinbarung durch einen Gruppensprecher abgeschlossen werden, der jederzeit Rücksprache mit seiner Gruppe halten kann.

Die Zielvereinbarung baut auf dem aktuellen Umfang der Gruppenaufgaben und den Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter auf. Es werden die wesentlichen Aufgabenschwerpunkte (Bewertungsmerkmale), die zu erreichenden Ergebnisse (Soll-Zustände) und der Zeitraum für die Zielerreichung kurz beschrieben. Es sollen also nicht wie bei einer Stellenbeschreibung die Aufgaben vollständig dargestellt und ausführlich beschrieben werden.

Um die Erfüllung der Ziele innerhalb des vereinbarten Zeitraumes zu ermöglichen, ist es wichtig, betriebliche Grundlagen nicht durch Eingriffe des Vorgesetzten zu verändern. Der Gruppe bzw. den Mitarbeitern ist es sonst nicht möglich, die Zielerreichung durch eigenes Handeln zu beeinflussen und es kommt zu einem Frustrations- und Demotivationsseffekt.¹

3.2 MbO am Beispiel der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH

3.2.1 Unternehmensgrundlagen

Tchibo wurde 1949 vom Hamburger Kaufmann Max Herz gegründet.² Die erste Kaffeesorte „Gold Mocca“ nahm einen raschen und deutschlandweiten Erfolg. 1955 begann die Errichtung von Kaffeeengeschäften mit Probierausschank, 1963 zog man mit „Frische-Depots“ in Bäckereien ein. Auch die folgenden Jahrzehnte sind von einer Expansionspolitik gekennzeichnet, welche sich allerdings ausschließlich auf den deutschen Raum beschränkte: Seit den 70er Jahren belieferte man im „Außer-Haus-Geschäft“ Hotels und Gastronomie; etwas später kam der Einstieg in das Non-Food-Geschäft (insbesondere das stark wachsende Textilgeschäft), das inzwischen den Großteil des Gesamtumsatzes ausmacht. Durch diese Produktdiversifikation ist Tchibo in der Lage, Verluste aus dem Kaffeehandel aufzufangen, die vor allem in den letzten Jahren aufgrund eines harten Preiskampfes im Kaffeeengeschäft, rückläufigem Kaffeeverbrauch und instabiler Rohstoffpreise angefallen sind.³ Der Erfolg des Non-Food-Zweiges ist dabei unter anderem auf einen permanenten Sortimentswechsel, ein ständig verbessertes Vermarktungssystem und die Einführung eines zentralen Logistikzentrums zurückzuführen.⁴ Seit 1987 betätigt sich Tchibo auch im Lebensmittelhandel, Mitte 1996 wurde der Versandhandel erfolgreich eingeführt. Erst mit der osteuropäischen Öffnung hat Tchibo den Weg zum „European Player“ eingeschlagen. Dieser Weg war ob der tiefen Verwurzelung im deutschen und speziell hamburgischen Raum schwierig, nicht zuletzt wegen der Sprachbarrieren. Die Röstereien in der Tschechischen Republik, Ungarn, Polen und Rußland entwickelten sich zwar zunächst nur sehr unbefriedigend, leisten aber zunehmend einen starken Gewinnbeitrag auf den wachsenden Märkten Ost- und Zentraleuropas.

Die Organisation des Unternehmens ist teilweise funktional, teilweise matrixartig: Vier Vorstände respektive Geschäftsführer stehen als Unternehmensleitung jeweils einem der Geschäftsbereiche

- „Marketing/Food“ (Marketing, Produktion, Personal, Ausland, Recht, Information),
- „Marketing/Non-Food“ (Marketing, Non-Food-Handel, Filialnetz),
- „Vertrieb“ (Lebensmittel, Bäckereien, Kaffeeservice),
- „Betriebswirtschaft“ (ReWe, Controlling, Logistik, DV)

¹ Vgl. Becker, K. / Engländer W.: a.a.O., S. 32f.

² Vgl. Informations-Broschüre der Firma Tchibo

³ Vgl. Geschäftsbericht der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH, 1995

⁴ Vgl. Müller, Jürgen: Kaffee, Kuchen und Klamotten, in Textilwirtschaft, September 1997, Nr. 36, S. 34ff.

vor. Die untergeordneten Bereiche werden durch Bereichsleiter und gegebenenfalls noch Gruppenleiter geführt, so daß sich insgesamt nur eine recht schlanke Hierarchie abzeichnet.

Mit derzeit etwa 8000 Mitarbeitern (incl. Tochtergesellschaften) erzielt die Tchibo GmbH einen Jahresumsatz von ca. 3 Mrd. DM, wovon „nur“ etwa 1 Mrd. auf den Bereich Kaffee entfällt.¹ Der Gewinn wird an die übergeordnete Tchibo Holding AG abgeführt, zu welcher wesentlich noch 63% der Firma Reemtsma und 26% der Beiersdorf AG gehören. Am 01.01.1997 kam es zur Übernahme der Eduscho GmbH & Co. KG.²

Der Vertrieb erfolgt über ein Netz von deutschlandweit über 600 Filialen und 22.000 „Frisch-Depots“ in Bäckereien und Supermärkten, die die Ware auf Kommissionsbasis verkaufen.³ Auf diese Weise hat Tchibo einerseits eine optimale Kundenbetreuung vor Ort und die Möglichkeit, selbst Preise festzulegen, auf der anderen Seite verursacht diese Vertriebsart relativ hohe Kosten. Durch Steigerung der Qualität und Markenbewußtsein versucht man deshalb, eine engere Kundenbindung zu erzielen.

3.2.2 Unternehmensziele und Koordination von Teilzielen

Bevor wir auf Unternehmensziele der Tchibo GmbH eingehen, müssen wir zunächst eine Klarstellung vornehmen: Während die meisten betriebswirtschaftlichen Bücher als strategische Ziele Gewinnmaximierung, Renditemaximierung oder ähnliches nennen, sieht man solcherlei Begriffe bei Tchibo als „business as usual“ an. Zwar wird auch hier eine angemessene Kapitalverzinsung angestrebt, jedoch formuliert man dies nicht als explizites „Ziel“.

Da Unternehmen hinsichtlich ihrer Zukunftsplanung eine gewisse Geheimhaltung üben, finden sich im folgenden lediglich einzelne Beispiele für Zielsetzungen. Die Aufstellung einer vollständigen Zielpyramide war mangels eines Organigramms und aufgrund unvollständiger Informationen nicht möglich. Dennoch reichen sie aus, um wesentliche Aspekte der Umsetzung von MbO zu verdeutlichen.

Konkrete Ziele entstehen meistens im Zusammenhang mit Problemstellungen, die sich durch veränderte Markt-, Gesetzes- oder sonstige Umweltsituationen ergeben. Eine Festlegung von neuen Zielen erfolgt mindestens einmal jährlich bei gleichzeitiger Kontrolle der Erreichung alter Ziele. Eventuell werden letztere auch in Anbetracht veränderter Umstände, konstruktiver Kritik oder sonstiger Gründe abgeändert und für ein weiteres Jahr neu aufgelegt.⁴

Vorstandsziele bei Tchibo waren z.B.:

- Vorziehen des Jahresabschlusses
- Einführung eines neuen Controllingsystems
- Einhaltung bzw. Steigerung einer bestimmten Anzahl von Innovationen
- Steigerung des Anteils der Führungskräfte aus dem eigenen Haus.

Beispiele für Einzelziele sind:

- Ziel des DV-Bereichsleiters: Steigerung der DV-Netz-Verfügbarkeit von 85% auf 99% im Unternehmen
- Ziel des Filialleiters: Steigerung des Anteils von Privatkaffee auf 30% des Kaffeeumsatzes
- Ziel des Personalleiters: Senkung des Anteils der Personalkosten am Umsatz.

¹ Vgl. Geschäftsbericht 1995 und Auskünfte von Dr. Karrenberg.

² Vgl. Müller, Jürgen: Kaffee, Kuchen und Klamotten, in Textilwirtschaft, September 1997, Nr. 36, S. 37

³ Infobroschüre S.11 und Geschäftsbericht 13

⁴ Siehe hierzu auch Abb. MbO-Zyklus

Darüber hinaus verdeutlichen Jahresausgaben von über 10 Mio. DM¹ im Bereich der Qualitätssicherung und die rasche Expansion im Non-Food- und Textilgeschäft, daß auch hier ehrgeizige Ziele angestrebt werden.

Wie man an den Beispielen erkennt, beschränkt sich das Unternehmen nicht auf quantitative Zielsetzungen, sondern in vielen Bereichen werden auch qualitative Ziele gesetzt, z.B. die Einführung eines neuen Controllingsystems oder die Qualitätssicherung. Für MbO ist es zwar aus Kontrollgesichtspunkten sehr praktisch, quantitativ meßbare Ziele zu setzen, doch auf qualitative Ziele sollte nicht verzichtet werden². Wir werden auf weitere Gesichtspunkte des Zielsystems im nächsten Abschnitt noch eingehen.

3.2.3 Einführung und Durchführung von MbO bei Tchibo

Das Management by Objectives, welches bei Tchibo unter dem einfachen Begriff „Zielvereinbarungen“ praktiziert wird. Schon vor Jahrzehnten gab es ein Personalbewertungssystem, bei dem im Jahresturnus die Mitarbeiter beurteilt und danach ihre Gehälter festgelegt wurden. Seit etwa 1980 sind mit den Beurteilungen Gespräche verbunden, in denen Verabredungen darüber getroffen werden, was zukünftig an der Arbeit verbessert werden kann.

Durch diese Vorentwicklung waren schon viele der organisatorischen, personellen, führungsseitigen und methodischen Anforderungen, die die Einführung von MbO an ein Unternehmen stellt, verwirklicht. Führungskräfte waren schon vertraut mit der Technik von Mitarbeitergesprächen und im Umgang mit Beurteilungen. Die Mitarbeiter waren an ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem gewöhnt. Der Übergang zu MbO bestand also im wesentlichen aus der Einführung weniger zusätzlicher Verfahren.

Ein neuer Personalchef, der sich zunächst ohne Rücksprache von einem Beratungsinstitut über Managementtechniken informieren ließ, stellte dem Vorstand die MbO-Technik vor. Der Vorschlag stieß dort auf großes Interesse, so daß eine Präsentation vor einem größeren Kreis leitender Mitarbeiter erfolgte. Aufgrund der allgemeinen Akzeptanz stand der probeweisen Einführung nichts mehr im Wege. Die Mitglieder eines sogenannten „Success“-Programms bekamen die Aufgabe, MbO hinsichtlich der Durchführbarkeit zu testen. Für dieses „Success“-Programm wurde eine Gruppe von Mitarbeitern ausgewählt, die als Führungsnachwuchskräfte ausgebildet wurden. Sie testeten das Konzept der Zielvereinbarungen mit gegenseitiger Absprache, Kontrolle der Formulierungen, Entwicklung von Formblättern etc. Die positiven Erfahrungen dieser Testgruppe führten schließlich 1990 zur Einführung von MbO.

Konkret werden jedes Jahr maximal 5 Ziele zwischen jedem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten vereinbart und schriftlich fixiert (je nach Abteilung auf Formblättern oder „einfach so“); dabei sind folgende Regelungen zu beachten:

- das Ziel wird im Indikativ, also als Faktum formuliert
- der eindeutige Termin wird festgehalten
- es wird eine Maßzahl für das Ziel festgelegt (z.B. Umsatz in DM, Anzahl der Innovationen)

Abgesehen von der jährlichen Festlegung findet mindestens ein zwischenjährliches Gespräch statt, in dem:

- offensichtlich nicht erreichbare oder unsinnig gewordene Ziele gestrichen werden,
- neue Ziele aufgenommen werden,

¹ Vgl. Müller, Jürgen: Kaffee, Kuchen und Klamotten, in Textilwirtschaft, September 1997, Nr. 36, S. 37

² Siehe auch Kapitel 4.1.2.

- evtl. durch Hinweise des Vorgesetzten die Priorität bestimmter Ziele hervorgehoben wird. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeiter ständig das in der Theorie geforderte Feedback über ihre Arbeit.

Unabhängig von den Gesprächsterminen ermöglicht auch eine stark operative Geschäftsführung die tägliche Kontrolle der Arbeitsfortschritte und gegebenenfalls ein rechtzeitiges Eingreifen, indem z.B. die Priorität gewisser Ziele hervorgehoben wird (vgl. oben).

Als wichtigste Eigenschaft von Zielvereinbarungen im Rahmen von MbO wird die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch die Mitarbeiter angesehen. Bei Tchibo beispielsweise kann die Anzahl der Arbeitsstunden pro Filiale individuell geregelt werden.

3.2.4 Kontrolle der Zielerreichung

Eine Zielkontrolle erfolgt, wie im vorigen Punkt schon anklang, bei den Besprechungsterminen oder aber mit Terminfrist kürzerfristiger Zielsetzungen. Über leistungsbezogene Vergütungen, die zu einem nennenswerten Anteil an den Zielerreichungsgrad geknüpft sind, werden Anreize geschaffen. Oft ist an die Zielerfüllung noch eine zusätzliche Provision geknüpft, die mit dem hohen Anforderungsgrad einiger Zielsetzungen begründet wird. Ebenso führt eine Nichterreicherung oder nur teilweise Erreichung eines Ziels zu geminderten Bezügen.

4 Bewertung des Management by Objectives

4.1 Vor- und Nachteile zielorientierter Führung

4.1.1 Vorteile

Ein Ziel von Management-Techniken muß sein, Management-Funktionen effizient umzusetzen. MbO besitzt als Ansatz zielorientierter Führung einige wesentliche Merkmale, die für eine solche effiziente Umsetzung hilfreich sind:

Die Festlegung von Zielen für das Gesamtunternehmen und für die einzelnen Unternehmensbereiche auf der Grundlage genauer Situationsanalysen für Gegenwart und Zukunft bietet Unternehmen eine gute und flexible Möglichkeit, Planung auf strategischer Ebene zu betreiben, da die Ziele stets an veränderte Rahmenbedingungen angepaßt werden können.¹ Von operativen Entscheidungen hingegen werden die Führungskräfte eines Unternehmens durch die stärkere Einbindung der Mitarbeiter weitgehend entlastet.²

Weitere Vorteile dieser Personalausrichtung bei zielorientierter Führung liegen in einer gesteigerten Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Dafür gibt es einige wichtige Gründe³:

- Durch ihre Zielbildungsbeteiligung werden auch Mitarbeiterziele berücksichtigt.
- Die Selbständigkeit in der Zielumsetzung führt zu stärkerer Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
- Zielsetzungen für ganze Abteilungen fördern die Teamarbeit und erzeugen eine Gruppendynamik.
- Die Selbstkontrolle sowie die Kontrolle durch Vorgesetzte sichert die ständige Information über den eigenen Leistungsstand und spornet zu Verbesserungen an.
- Die ergebnisorientierte Entlohnung sorgt für Zufriedenheit und ist Anreiz zu ergebnisorientierter Arbeit.

Darüber hinaus fördert die Kenntnis der Ziele sowie die Objektivität durch operationale Zielstandards die Akzeptanz der Ziele durch die Mitarbeiter und die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen.⁴

Neben diesen Vorteilen für die Mitarbeiter, die in der Regel zu einer verbesserten Leistung führen, besitzt eine zielorientierte Führung weitere unmittelbare Vorteile für ein Unternehmen:

- Durch die Festlegung der Ziele und der anschließenden Kontrolle der Zielerreichung wird allen Verantwortlichen ein Risiko zugeteilt und ihr Fortschritt von ihren Ergebnissen abhängig gemacht. Es betont die Fähigkeiten und Leistungen des Einzelnen mehr als dessen Persönlichkeit. Das fördert die Erhaltung und das Wachstum des Unternehmens.⁵
- Die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter, die ihnen zur Erreichung der Ziele offenstehen, beschleunigen die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen und sorgen für vermehrte Innovationen und eine größere Kreativität bei der Auswahl der Maßnahmen zur Zielerreichung.⁶

¹ Vgl. Odiorne, George S.: MbO II, 1. Auflage, Belmont, Kalifornien 1979, S. 328ff.

² Vgl. Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, 2. Auflage, Stuttgart 1997, S. 207

³ Vgl. Wunderer, Rolf: a.a.O., S. 205ff.

⁴ Vgl. Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: a.a.O., S. 680

⁵ Vgl. Odiorne, George S.: Management by Objectives, München 1980, S. 59

⁶ Vgl. Odiorne, George S.: MbO II, a.a.O., S. 321ff.

- Durch Festlegung konkreter Ziele für jede Abteilung wird der Koordinationsbedarf verringert.¹

Der entscheidende Vorteil zielorientierter Führung liegt jedoch darin, daß alle Tätigkeiten im Unternehmen direkt oder indirekt auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind, und daß auch die Führung in den Subsystemen unternehmerisch (ziel- und ergebnisorientiert) agiert. Wichtige Management-Funktionen wie Planung, Organisation und Kontrolle werden hierbei hinreichend einfach, effizient und objektiv umgesetzt.

4.1.2 Nachteile

Den Vorteilen zielorientierter Führung stehen auch einige Nachteile gegenüber, die vor allem in einer möglichen Verletzung der oben genannten Voraussetzungen für die Einführung eines solchen Systems sowie weiterer notwendiger Anforderungen an die Ziele, deren Vereinbarung und Erreichung liegen:

- Die geforderte Vereinbarung von Individualzielen miteinander, die Vereinbarung von Individualzielen mit dem Gesamtziel sowie die Koordination von Teilbereichen ist häufig nur schwer möglich.
- Besonders bei komplexen und abstrakten Zielen ist die Operationalität und Eindeutigkeit der Zielformulierung mit exakten quantitativen und zeitlich bestimmten Zielen sowie objektiven Meßzahlen als Beurteilungskriterien kaum realisierbar.
- In vielen Unternehmen reichen die Meßmethoden nicht aus, um eine objektive und leistungsgerechte Bewertung der Arbeitsleistung zu gewährleisten.
- Bei Zielvorgaben für ganze Abteilungen ist eine Zuordnung der Leistungen auf einzelne Mitarbeiter häufig nicht möglich, zumal auch andere Einflüsse als die Tätigkeit der Mitarbeiter auf die Ziele einwirken.²
- Möglicher Ressortegoismus gefährdet das Hauptunternehmensziel, sofern das individuelle Ressortziel nicht vollständig mit dem Hauptunternehmensziel abgestimmt ist.
- Führungskräfte müssen neben ihrem Spezialwissen die Fähigkeit aufweisen, ziel- und ergebnisorientiert zu führen. Dies ist in vielen Unternehmen nicht gegeben.
- Ist kein Handlungsspielraum für selbständige Zielerreichungsmaßnahmen gegeben (z.B. Fließbandarbeit), ist auch zielorientierte Führung nicht sinnvoll.³

Neben möglichen Verletzungen der Voraussetzungen für zielorientierte Führung kann sich auch der Motivationsaspekt, der normalerweise einen wesentlichen Vorteil des MbO-Prinzips darstellt, in bestimmten Fällen negativ auswirken: Insbesondere bei Unternehmen, die MbO immer noch als Top-Down-Management durchführen, also als „Management durch Zielvorgabe“ (vgl. 2.2.), wird so ein gewisser Druck auf die Aufgabenträger erzeugt. Haben die Ziele zudem ein zu hohes oder zu niedriges Niveau, kann dies zu Streß oder zu fehlendem Anreiz führen, ständiges Nichterreichen von Zielvorgaben hat oft Entmutigung und Frustration zur Folge. Andererseits kann auch das Erreichen eines Ziels aber zur Folge haben, daß das nächste Ziel höher angesetzt wird, was wiederum den Druck erhöht. In diesen Fällen gibt es nicht den gewünschten Motivationsschub, es könnte statt dessen zu einem Ausstieg enttäuschter Mitarbeiter und somit zu einem Anstieg der langfristigen Kosten (z.B. durch Einarbeitung neuer Mitarbeiter) kommen.⁴

Weitere Nachteile zielorientierter Führung können in folgenden Bereichen liegen:

¹ Vgl. Hansmann, Karl-Werner: Skript zur Vorlesung Organisation, Uni Hamburg SS 1997, S. 34

² Vgl. Hansmann, Karl-Werner: a.a.O., S. 34

³ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg G.: a.a.O., S. 680

⁴ Vgl. Levinson, H.: Management by whose objectives?, in: Harvard Business Review, 48. Jahrgang, Heft 4/1970, S. 130

- Die Ausrichtung der Arbeit auf ein quantitatives Ziel kann eine Vernachlässigung qualitativer Aspekte zur Folge haben (z.B. Kundenzufriedenheit). Die kurzfristige Zielloptimierung kann auf diese Weise langfristig zum Bankrott führen, wenn z.B. Gewinnmaximierung zu einer Verschlechterung des Kundenservice führt. Levinson spricht von „cutting costs, increasing profits - and killing the business“.¹
- Zielorientierte Führung kann in manchen Fällen zu einem Papierkrieg führen.
- Die Einführung eines Systems zielorientierter Führung ist aufwendig, da zunächst die schon erwähnten Voraussetzungen im Unternehmen geschaffen werden müssen. Unternehmen oder Geschäftsbereiche, in denen dieser Aufwand auch den langfristig zu erwartenden Nutzen von MbO übersteigt, oder sonstige größere Schwierigkeiten wie fehlende Mitarbeiterakzeptanz oder Verfälschung der eigentlichen Ziele infolge notwendiger Anpassungen von Zielen und Geschäftsmethoden an die Anforderungen zu erwarten sind, sollten von einer Einführung absehen.

Anhand unseres untersuchten Praxisbeispiels soll nun untersucht werden, welche Erfahrungen Tchibo mit der Einführung von MbO gemacht hat.

4.2 Beurteilung der Umsetzung von MbO bei der Tchibo GmbH

Tchibo machte nicht nur positive Erfahrungen mit der Einführung von MbO. Nach Auskunft von Dr. Karrenberg gab es dann Probleme bei der Umsetzung von MbO, wenn sich grundlegende Strukturen veränderten. Als Beispiel kann man den Fall des Wechsels eines Geschäftsführers anführen. Dadurch wird es sehr schwierig bzw. unmöglich, die Ziele innerhalb der vorgegebenen Zeit zu erreichen, da der neue Geschäftsführer erst in seinen Verantwortungsbereich eingearbeitet und mit der Vorgehensweise von MbO vertraut gemacht werden muß. Darüberhinaus sind die Ziele des neuen Geschäftsführers eventuell nicht mit den Zielen seines Vorgängers vereinbar. Es entstehen also Zielkonflikte, und das Zielsystem muß neu aufgebaut werden. Als eine Voraussetzung für MbO wurde in 3.1.4 genannt, daß betriebliche Grundlagen unverändert bleiben müssen. In einigen Fällen ist eine solche Veränderung jedoch nicht auszuschließen, wie das obige Beispiel andeutet, und es zeigt sich, daß die Management-Technik MbO relativ instabil gegen personelle und strukturelle Veränderungen im Unternehmen ist.

Dr. Karrenberg fügte jedoch hinzu, daß das Unternehmen in Perioden, in denen keine großen Veränderungen erfolgten, mit MbO positive Erfahrungen gemacht hat. Trotz großen Konkurrenzdrucks im Kaffeehandel, kann Tchibo sehr gute Geschäftszahlen vorweisen (siehe Abbildung 3), was sicherlich auch an dem stetig ausgebautem Textilhandel und einem perfektioniertem Vermarktungssystem liegt. 1990 verkaufte Tchibo für ca. 250 Mio. DM Textilien, 1996 waren es mit 839 Mio. DM schon fast 4mal soviel. Ebenso wuchs der Gesamtumsatz in diesem Zeitraum von 1,89 Mrd. DM auf 3,17 Mrd. DM.

¹ Levinson, H.: a.a.O., S. 127

Die Errichtung eines neuen Logistikzentrums für Beschaffung, Lagerung und Distribution in Valluhn/Gallin (Mecklenburg-Vorpommern)¹ und die Einführung eines Versandhandels² (beides 1996) sind sicherlich auch mitbeeinflusst und gefördert durch die Einführung von MbO. Hier konnte der Vorteil von MbO genutzt werden, daß erweiterte Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter für vermehrte Innovationen und größere Kreativität bei der Entscheidungsfindung sorgen. Unter Ausnutzung dieses Vorteils wurde ein integriertes Logistikkonzept entwickelt, das die Lagerung, Kommissionierung und Distribution der gesamten Tchibo-Produkte effektiv gewährleistet.

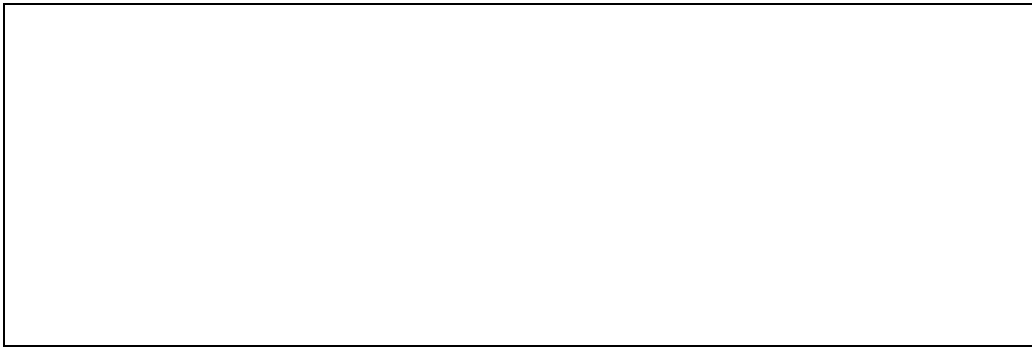


Abb. 3: (Quelle: Textilwirtschaft Nr. 36, S. 34)

Logistikzentrum und Versandhandel führen wiederum dazu, daß die Unternehmensziele von Tchibo effektiver erreicht werden können, z.B. können Expansionspläne dadurch besser verwirklicht werden. MbO hat also einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in Gang gesetzt.

Welche darüber hinausgehenden Vorteile von MbO zur positiven Geschäftsentwicklung beigetragen haben und welchen Anteil die Einführung von MbO daran überhaupt hat, läßt sich aus unserer Position heraus schwer beurteilen, da wir keine Gelegenheit hatten, mit Beschäftigten unterer Hierarchieebenen von Tchibo in Kontakt zu treten. Dennoch ist die positive Geschäftsentwicklung seit der Einführung von MbO auffällig.

Im Vergleich von theoretischen Grundlagen und praktischer Umsetzung zeigt sich, daß MbO bei Tchibo etwas formloser umgesetzt wird, als in der Literatur beschrieben. Es werden z.B. nicht in allen Abteilungen Formblätter benutzt, um die Bewertungsmerkmale, die zu erreichenden Ergebnisse und den Zeitraum für die Zielerreichung zu fixieren. Teilweise geschieht dies formlos.

Anzumerken ist auch, daß bei Tchibo weniger Zwischengespräche stattfinden, als in der Theorie empfohlen. Es findet neben der jährlichen Festlegung in der Regel nur ein zwischenjährliches Gespräch statt. In der Literatur über MbO werden jedoch kürzere Abstände zur Rückkopplung über den Stand der Zielerreichung angeraten. In einigen Quellen ist sogar von wöchentlichen Rückmeldungen die Rede.³ Allerdings ermöglicht eine stark operative Geschäftsführung unabhängig von den Zwischengesprächen eine tägliche Kontrolle der Zielerreichung, anhand derer mit der ergebnisorientierten Entlohnung eine wichtige Komponente des MbO umgesetzt wird.

Positiv bleibt noch anzumerken, daß Tchibo qualitative Ziele nicht vernachlässigt, wie es in vielen Unternehmen der Fall ist, sondern im Gegenteil in vielen Bereichen gerade qualitative Ziele bewußt gesetzt werden.

¹ Vgl. N.N.: Nur das Beste für die Bohne, in Logistik heute, September 1996, Nr. 9, S. 14ff.

² Vgl. Müller, Jürgen: Kaffee, Kuchen und Klamotten, in Textilwirtschaft, September 1997, Nr. 36, S. 38

³ Vgl. Becker, K. / Engländer W.: a.a.O., S. 29

5 Schlußbetrachtung

Ziele stehen im Mittelpunkt jedes Unternehmens. Nur durch das Anstreben bestimmter Ziele ist es Unternehmen möglich, wettbewerbsfähig und auf gewisse Art „erfolgreich“ zu sein. Daher ist es auch einsichtig, Ziele in den Mittelpunkt des konkreten Handelns zu stellen, die Zielerreichung zur vorrangigen Aufgabe jedes Mitarbeiters zu machen und ihn auch daran zu messen.

MbO ist eine sinnvolle Möglichkeit, diesen Ansatz auszugestalten, da es zahlreiche Vorteile mit sich bringt, die konkrete Umsetzung ist jedoch häufig mit Schwierigkeiten behaftet. Daher ist es auch nur für bestimmte Unternehmen und Geschäftsbereiche geeignet. Quantitative Ziele sind mit MbO beispielsweise besser zu handhaben als qualitative; funktionale Aspekte des MbO-Ansatzes, wie eine frühzeitige Aufstellung von Programmplänen, werden von Mitarbeitern eher akzeptiert als Aspekte, die eine grundlegende Änderung des eigenen Verhaltens verlangen, wie z.B. die Einführung von Gruppendiskussionen.¹

Das Beispiel Tchibo hat, soweit unser kurzer Einblick ein Urteil zuläßt, gezeigt, daß die Einführung eines solchen Ansatzes zielorientierter Führung sinnvoll ist, soweit notwendige Voraussetzungen bereits erfüllt sind und die Führungskräfte mit den grundlegenden Techniken wie leistungsgerechter Beurteilung und der Durchführung von Mitarbeitergesprächen bereits vertraut sind. Eine praktikable und flexible Handhabung der Zielfestlegung und -kontrolle hat dafür gesorgt, daß MbO bei Tchibo seit mehreren Jahren erfolgreich betrieben wird, wie vor allem an der Umsatzentwicklung im Verlauf der letzten Jahre zu erkennen ist. Dennoch sind auch hier die Probleme zu erkennen, die bei personellen und strukturellen Veränderungen auftreten können.

Der Erfolg von MbO hängt letztlich von der individuellen Struktur jedes Betriebs ab. Gelingt es jedoch, einige wesentliche Bedingungen zu erfüllen und Einzel- und Gesamtziele zu einem konsistenten Zielsystem zu verknüpfen, das auch von den Mitarbeitern akzeptiert wird, ist MbO ein Instrument, mit dem Managementfunktionen effizient umgesetzt werden können.²

¹ Vgl. Odiorne, George S.: MbO II, a.a.O., S. 327ff.

² Vgl. Hansmann, Karl-Werner: a.a.O., S. 34

Literaturverzeichnis

- Becker, K. / Engländer W.: Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: Angewandte Arbeitswissenschaften, Heft 141
- Bieding, Frank / Scholz, Karl: Methoden des modernen Managements, ###, Köln 1975
- Brightford, Eric: Verhaltensorientiertes Management, ###, Frankfurt/New York 1974
- Comelli, G. / v. Rosenstiel, L.: Führung durch Motivation, ###, München 1995
- Eiffe, Franz F.: Management by Objectives: Ein Beitrag zur Unternehmensführung, ###, Wien, ###
- Hansmann, Karl-Werner: Industrielles Management, Oldenbourg-Verlag, München⁵/1996
- Hansmann, Karl-Werner: Skript zur Vorlesung Organisation, gehalten an der Universität Hamburg im SS 1997
- Herzberg, F.: Work and the Nature of Man, ###, Cleveland/Ohio 1966
- Levinson, Harry: Management by whose objectives?, in: Harvard Business Review, Juli-August 1970, 48. Jahrgang, Heft 4
- Macharzina, Karl: Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, ###, Wiesbaden 1993
- Merten, Robert: Sociology Today: Problems and Prospects, ###, New York 1959
- Odiorne, George S.: Management by Objectives, ###, München 1980
- Odiorne, George S.: MbO II, ###, Belmont/Kalifornien 1979
- Schreyögg, Georg: Organisation, ###, Wiesbaden 1996
- Schwartmann, Josef/Rehm, Siegfried: Den Erfolg vereinbaren, Hanser, München 1995
- Siegert, Werner: Ziele - Wegweiser zum Erfolg, VBU, Bonn 1995
- Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg: Management - Grundlagen der Unternehmensführung, ###, Wiesbaden³/1993
- Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH, Geschäftsbericht 1995
- Tchibo Unternehmensbroschüre ###
- Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, ###, Stuttgart²/1997