

Jeusche  
Grundlagen der Führung

# Praxis der Unternehmensführung

Dr. Gerhard Jeuschede

# Grundlagen der Führung

Führungsprozeß

Führungskreis

Führungsfunktion

Führungskonzeptionen

- Management by Objectives
- Management by Exception
- Management by Delegation
- Führen nach dem Regelkreismodell

Führungsstil

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

**Jeuschede, Gerhard:**

Grundlagen der Führung : Führungsprozess, Führungskreis,  
Führungsfunktion, Führungskonzeptionen – Management by  
Objectives – Management by Exception – Management by  
Delegation – Führen nach dem Regelkreismodell, Führungsstil  
/ Gerhard Jeuschede. – 1. Aufl.

(Praxis der Unternehmensführung)

ISBN 978-3-409-18312-3

ISBN 978-3-663-10215-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-10215-1

1. Auflage 1994

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1994

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Dr. Walter Nachtigall



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Buchverpackung besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Susanne Ahlheim AGD, Weinheim

Satz: ITS Text und Satz GmbH, Herford

ISBN 978-3-409-18312-3

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Der Führungsprozeß</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Allgemeine Charakteristik der Führungskonzeptionen</b> .....	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Die Führungskonzeptionen im einzelnen</b> .....	<b>10</b>
3.1	Management by Objectives (MbO) .....	10
3.1.1	Charakteristik .....	10
3.1.2	Voraussetzungen .....	14
3.1.3	Durchführung .....	16
3.1.4	Bedeutung für Vorgesetzte und Mitarbeiter .....	19
3.1.5	Probleme und Grenzen .....	21
3.1.6	Weiterführende Gedanken .....	23
3.2	Management by Exception (MbE) .....	24
3.2.1	Charakteristik .....	24
3.2.2	Voraussetzungen .....	27
3.2.3	Durchführung .....	28
3.2.4	Bedeutung für Vorgesetzte und Mitarbeiter .....	32
3.2.5	Probleme und Grenzen .....	32
3.2.6	Relevanz von MbO und MbE. ....	33
3.3	Management by Delegation (MbD) - Harzburger Modell .....	35
3.3.1	Charakteristik .....	35
3.3.2	Voraussetzungen .....	37

3.3.3	Durchführung .....	39
3.3.4	Führungsfunktionen .....	41
3.3.5	Bedeutung und Grenzen .....	45
3.4	Führung nach dem Regelkreismodell. ....	47
3.4.1	Charakteristik .....	47
3.4.2	Voraussetzungen .....	55
3.4.3	Durchführung .....	57
3.4.4	Bedeutung und Grenzen .....	61
<b>4</b>	<b>Der Führungsstil .....</b>	<b>63</b>
4.1	Autoritärer Führungsstil .....	63
4.2	Patriarchalischer Führungsstil .....	64
4.3	Kooperativer Führungsstil .....	64
4.4	Situativer Führungsstil .....	65
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>67</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>71</b>

# 1 Der Führungsprozeß

In Unternehmungen, Verwaltungsbehörden und Streitkräften wirken Menschen in Richtung auf einen bestimmten Zweck zusammen. Unternehmungen, Verwaltungsbehörden und Streitkräfte sind somit *soziale Gebilde* oder anders ausgedrückt Organisationen. Die Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Mitglieder einer Organisation auf die Zielsetzung der Gesamtorganisation auszurichten und zu koordinieren, können wir als *Führungs- oder Managementtätigkeiten* bezeichnen.

## **Beispiel:**

In einem Einzelhandels-Spezialgeschäft (Herrenausstatter) sind beschäftigt: der Inhaber, drei Fachverkäufer und – je nach Bedarf – einige Teilzeitkräfte. Der Inhaber hat sich zum Ziel gesetzt, langfristig einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Dazu bedarf es einer ansprechenden Ladengestaltung, verkaufsfähiger Ware, einer sympathischen Verkaufsatmosphäre usw. Die Verkäufer und Teilzeitkräfte haben andere Wünsche und Vorstellungen: ein gutes Gehalt, angenehme Gespräche mit Kunden, nicht zuviel Arbeit, hohes Ansehen bei Freunden und Bekannten usw. Die Ausrichtung der Mitarbeiter auf das Geschäftsziel setzt ein Bündel unterschiedlicher Leitungstätigkeiten voraus, auf die wir weiter unten noch im einzelnen eingehen werden, z.B. Verteilung der Mitarbeiter auf die Abteilungen für Anzüge, Mäntel und andere Artikel; Festlegung des Arbeitsbeginns und der Pausen der Mitarbeiter; Überwachung ihres Umgangs mit Kunden usw. Die Gesamtheit aller Führungstätigkeiten bildet die Führungsaufgabe.

Die Führungsaufgabe kann als komplexer Prozeß angesehen werden, der eine Reihe von Stationen durchläuft. Diese Stationen sind

einzelne Führungstätigkeiten, die für die Durchführung des Führungsprozesses erforderlich sind.

Tätigkeiten zur Erfüllung von Aufgaben heißen *Funktionen*. Zur Verwirklichung des Führungsprozesses sind somit bestimmte Führungsfunktionen notwendig.

Es gibt viele Versuche, die Fülle der einzelnen Führungstätigkeiten in eine gewisse Systematik zu bringen und ihren folgerichtigen Ablauf darzustellen. Wir wollen im folgenden auf der Systematik aufbauen, wie sie von der Deutschen Management-Gesellschaft in Form des *Managementkreises* entwickelt wurde, und in leichter Abwandlung den Führungsprozeß in folgende Hauptfunktionen unterteilen:

- Ziele setzen
- Planen
- Entscheiden
- Realisieren
- Kontrollieren
- Kommunizieren

Um bei unserem eingangs erwähnten Beispiel des Herrenausstattergeschäfts zu bleiben:

### *Ziele setzen*

Der Zielsetzung „langfristig einen angemessenen Gewinn erzielen“ ging die Abwägung voraus: kurzfristig maximalen Gewinn oder langfristig bescheidenere Gewinne, die aber nachhaltig erzielbar sind, anzustreben. Bei der Festsetzung, was als angemessener



Gewinn anzusehen ist, wird der Inhaber eine Vergütung seiner Arbeitsleistung, eine marktübliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals und eine Risikoprämie einkalkulieren. Die Höhe des Gewinns wird er dabei von Jahr zu Jahr – je nach Konjunkturlage und anderen Einflußgrößen – neu festsetzen und dabei auch die Jahresgewinne der Vorjahre mit einbeziehen.

### *Planen*

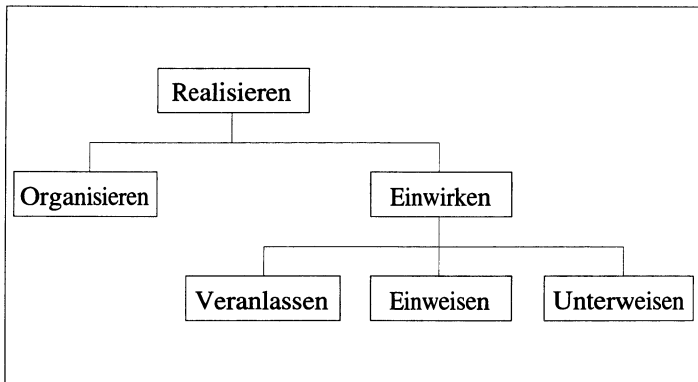
Wenn Planen als gedankliche Vorwegnahme, als ein geistiges Durchspielen künftiger Vorgänge bezeichnet wird, so ergeben sich zu dem gewählten Beispiel zahlreiche Planungsaufgaben: Die einzukaufenden Waren müssen nach Zeit, Lieferanten, Menge und Art geplant, einzelne Verkaufsaktionen, wie z.B. Schlußverkäufe, nach Zeit und Inhalt vorbereitet, Werbeaktionen (Schilder, Anzeigen) zeitlich früh genug eingeleitet und inhaltlich bestimmt werden. Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, daß Planen kein einmaliger Akt, sondern ein ständiger, sich auf viele Teilbereiche erstreckender Vorgang ist.

### *Entscheiden*

Für viele ist Entscheiden die augenfälligste Führungstätigkeit: Der Inhaber entscheidet, wer eingestellt, wann das Geschäft morgens eröffnet wird und welche Artikel herabgesetzt werden. Er beschließt, welche Artikel ins Schaufenster kommen, wer welchen Kunden zu bedienen hat usw.

### *Realisieren*

Mit Realisieren ist nicht etwa die Durchführung von Sachaufgaben gemeint (Durchführen ist ja gerade keine Führungsfunktion). Zur Führungsfunktion „Realisation“ gehört etwas anderes, nämlich andere zur Durchführung von Arbeiten veranlassen und diese Arbeiten organisieren.



*Abbildung 1:* Gliederung der Führungsfunktion Realisieren

Die Führungsfunktion Realisieren zerfällt somit in zwei Unterfunktionen – Organisieren und Einwirken. Das Einwirken kann wiederum in Veranlassen, Einweisen und Unterweisen unterteilt werden.

In dem genannten Beispiel „organisiert“ der Inhaber z.B. die Gliederung in Abteilungen, die Einteilung der Arbeitszeiten, die Auszeichnung der Ware usw. Er weist neue Mitarbeiter in ihre Arbeitsplätze ein, unterweist sie am Arbeitsplatz durch beispielhafte Verkaufsgespräche, warenkundliche Erläuterungen usw. Er veranlaßt seine Mitarbeiter zu Verhaltensänderungen, z.B. zu einer freundlicheren Haltung gegenüber Kunden, zur bevorzugten Behandlung von Reklamationen usw.

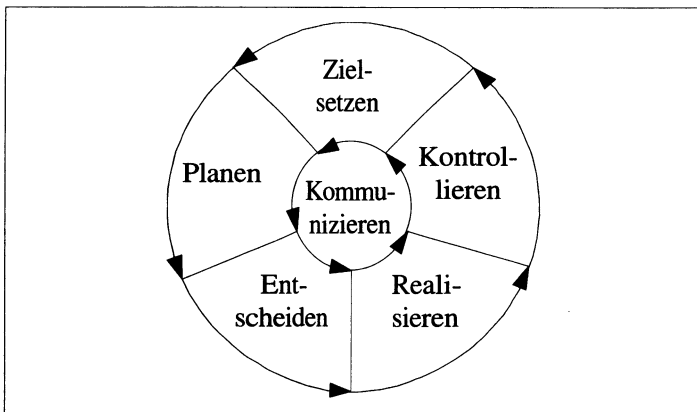
### *Kontrollieren*

Der Inhaber kontrolliert Beginn und Ende der Arbeitszeit, Anzahl der verkauften Stücke, Anzahl der Reklamationen pro Verkäufer, Abwicklung der Verkaufsgespräche u. a. m.

## *Kommunizieren*

Mitarbeiter und Inhaber haben sich ständig Mitteilung zu machen, d.h. sich gegenseitig zu informieren: z.B. über wichtige Reklamationen, einen Vertreterbesuch, Ergebnisse von Kontrollen, Beobachtungen usw. Diese Informationen gehen sowohl von oben nach unten (Inhaber zu Mitarbeitern), als auch von unten nach oben (Mitarbeiter an Inhaber) und horizontal (von Mitarbeiter zu Mitarbeiter). Ohne Kommunikation ist der Führungskraft die Erfüllung ihrer Führungsaufgabe nicht möglich: Sie hat es nicht mit Hellsehern zu tun, die ihre Meinungen und Entscheidungen erraten, sondern mit Mitarbeitern, die ihrer Information bedürfen.

Als Symbol für die Darstellung der Führungsfunktionen wählt man häufig den Kreis. Man spricht deshalb auch vom *Führungs- oder Management-Kreis*. Ob dieses Kreismodell die Wirklichkeit des Führungsprozesses hinreichend wiedergibt, werden die folgenden Kapitel zeigen. Vorerst wollen wir uns dieser Darstellungsweise anschließen:



*Abbildung 2: Führungskreis*

Das Kreismodell soll folgendes verdeutlichen:

- Die *Geschlossenheit* des Führungsprozesses: Aus dem Führungskreis kann kein Segment herausgebrochen werden und keines darf fehlen, ohne die erforderliche Durchführung der Führungsaufgabe zu gefährden!
- Die *Aufeinanderfolge* der Führungsfunktionen: Am Anfang steht die Zielsetzung. Diese löst die Planung aus, wie die Ziele am besten zu erreichen sind. Danach muß entschieden werden, welche der im Plan gedanklich durchgespielten Mittel tatsächlich eingesetzt werden sollen. Schließlich müssen die Entscheidungen ausgeführt werden, indem man andere (die Mitarbeiter) so organisiert, daß die Maßnahmen verwirklicht werden können und sie so motiviert, daß die Mitarbeiter Veranlassung haben, die Maßnahmen auch auszuführen. Die Kontrolle überprüft, ob die Durchführung auch erfolgte: Über eine Messung der Erfolge der realisierten Maßnahmen und einem Vergleich mit den Zielsetzungen wird dann die Zielsetzung selbst beeinflusst, d.h. möglicherweise korrigiert.

Das Einrücken in den Mittelpunkt verdeutlicht, wie die Kernfunktion Kommunikation die anderen Funktionen quasi zusammenhält und ihre prozeßartige Abfolge erst ermöglicht. Ihr Anstoßen an die anderen Funktionen drückt aus, daß bei der Durchführung aller Hauptfunktionen des Führungsprozesses Informationsvorgänge ablaufen, d.h. keine Hauptfunktion ist ohne Kommunikation denkbar.

- Die *Zwangsläufigkeit*: Die Pfeile von Hauptfunktion zu Hauptfunktion erklären nicht nur deren Reihenfolge. Sie sollen auch eine Vorstellung davon vermitteln: Beispielsweise muß auf die Zielsetzung immer die Planung und auf die Durchführung die Kontrolle folgen. Wir werden diese Deutung zunächst so stehen lassen und uns erst in einem späteren Einzelkapitel („Führung nach dem Regelkreismodell“) mit der Frage befassen.

sen, ob es nicht ein Überspringen von Funktionen oder Nebenschleifen, wie z.B. von Kontrolle zu Planen oder Entscheiden gibt.

Nachdem festgestellt wurde, welche Führungsfunktionen zur Erfüllung der komplexen Führungsaufgabe nötig sind, soll dargelegt werden, wie die Führungsfunktionen im einzelnen zu gestalten sind, um die Führungsleistung zu erbringen und den Führungsprozeß erfolgreich werden zu lassen.

Bei der Gestaltung des Führungsprozesses kann man mehr oder minder planvoll vorgehen. Zur systematischen Bewältigung der komplexen Führungsaufgabe wurden – häufig mit Ursprung in den USA – Modelle entwickelt, die – ausgehend von einer zentralen Idee – eine planvolle und systematische Führungsleistung gewährleisten sollen. Diese Führungsmodelle werden auch Führungstechniken, Führungssysteme oder Führungskonzeptionen genannt. Wir wollen uns für den Begriff *Führungskonzeptionen* entscheiden.

## 2 Allgemeine Charakteristik der Führungskonzeptionen

Die *Führungskonzeptionen* wurden als Gestaltungshilfen für die Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung entwickelt. Nicht immer handelt es sich um geschlossene Konzepte, sondern lediglich um eine Sammlung von Führungsrezepten und Handlungsvorschriften. Sie alle enthalten die Empfehlung von Verhaltensweisen für Führungskräfte oder Prinzipien, nach denen die Führungskräfte ihre Handlungen ausrichten sollen. Die schlagwortartigen Bezeichnungen der Führungskonzeptionen werden meist mit „Management by . . .“ eingeleitet, beispielsweise Management by Objectives, Management by Exception usw.

Im folgenden sollen einige der Konzeptionen daraufhin untersucht werden, welchen Voraussetzungen sie unterliegen, wie ihre Wirkungsweise im einzelnen ist und welche Schwächen und Vorteile sie haben.

Es ist zu fragen, wieso sich unterschiedliche Führungskonzeptionen entwickeln konnten, wenn Führung nicht eine beliebig veränderliche Technik sein soll. Eigentlich dürfte es keine gravierenden Meinungsunterschiede darüber geben, wie ein solcher zielgerichteter Prozeß *Führung* zu gestalten ist, um zu einem Höchstmaß an Effizienz zu gelangen.

Alle Modelle berücksichtigen im Grunde, daß der *Führungsprozeß* in den Funktionen Zielfindung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle abläuft. Die Führung von Menschen stößt überall auf gleiche Gesetzmäßigkeiten, Bedingungen und Schwierigkeiten. Die Konzeptionen variieren deshalb auch vornehmlich nur in den Schwerpunkten, die sie setzen: Sie stellen jeweils unter-

schiedliche (eine oder mehrere) Funktionen des Führungsprozesses besonders heraus (z.B. Zielsetzung, Kontrolle usw.).

Die Funktion, die als Ansatzpunkt des Führungsverhaltens gewählt wurde, wird in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt; die anderen werden auf sie bezogen oder vernachlässigt.

Alle im folgenden näher betrachteten Führungskonzeptionen stellen jeweils einen Vorschlag dar, wie die Führungsleistung erbracht werden sollte. Eine Führungskonzeption sollte dazu beitragen, die Führungsaufgabe so optimal wie möglich zu lösen. Zur Überprüfung dieses Kriteriums können folgende Grundsätze aufgestellt werden:

- Die Konzeptionen sollten einfach zu verstehen und ohne große Hilfsmittel zu realisieren sein. Ein zu großer Perfektionismus ist zu vermeiden.
- Sie sollten in sich schlüssig und auch in den anderen Funktionen und Unterfunktionen (neben der in den Mittelpunkt gestellten Funktion) verwirklicht werden können.
- Sie sollten ohne dogmatische Fesseln und genügend flexibel sein und die Möglichkeit ständiger Veränderung und Verbesserung von Führungs- und Organisationsgebilden offenlassen.
- Sie sollten es möglich machen, die Leistung des einzelnen Mitarbeiters und des Vorgesetzten genau zu ermitteln und Vorgesetzte und Mitarbeiter (und nicht nur die Vorgesetzten) in ihr Konzept einzubeziehen.

## 3 Die Führungskonzeptionen im einzelnen

### 3.1 Management by Objectives (MbO)

#### 3.1.1 Charakteristik

Diese Führungskonzeption hat ihren Ursprung in den USA. Wir können die englische Bezeichnung am besten mit *Führen durch Zielvorgabe* übersetzen. Eine einheitliche deutsche Bezeichnung hat sich allerdings nicht herausgebildet.

*Management by Objectives* ist eine der bekanntesten und erfolgreichsten Führungskonzeptionen. Sie stellt die Führungsfunktion, die allen anderen zeitlich vorausgeht, in den Mittelpunkt, nämlich die Führungsfunktion *Zielsetzung*. Mittels der Führungskonzeption Management by Objectives soll eine zielgerichtete Führung von Organisationen in allen Gliedern ermöglicht werden. Wie so viele Entwicklungen in gesellschaftlichen Bereichen kann sie als Gegenbewegung verstanden werden, und zwar als Gegenbewegung zu einer immer fühlbarer gewordenen Starre und Bürokratisierung von Organisationen durch deren wachsende Größe und andere Einflüsse. Die einzelnen Mitarbeiter in Organisationen waren auf die Ausübung bestimmter Funktionen oder Verfahren ausgerichtet. Es galt, diese so fehlerlos und genau wie möglich zu erfüllen.

*Management by Objectives* geht ab von der reinen Funktions- oder Verfahrenorientierung und der damit häufig verbundenen geringen Elastizität und Wirksamkeit und kommt zu einer bewußten Zielorientierung. Nicht mehr die möglichst exakte Ausübung einer Funktion (zum Beispiel die technisch einwandfreie Herstellung eines Produkts) ohne Rücksicht darauf, ob das für ein übergeordnetes Ziel notwendig und richtig ist, sondern die wirksamste Zieler-



reichung wird in den Mittelpunkt gerückt. Mit welchem Verfahren dies erreicht wird, ist zweitrangig.

### **Beispiel:**

Zum grundsätzlichen Verständnis dieser Führungskonzeption wollen wir unsere Aufmerksamkeit der Verkaufsabteilung eines Buchverlages zuwenden. Die Verkaufsabteilung ist regional gegliedert, d.h. die einzelnen Verkäufer bearbeiten jeweils ein gesondertes Gebiet in der Bundesrepublik. Dort sind sie für den Verkauf sämtlicher Verlagserzeugnisse zuständig.

Bisher waren die Verkäufer ohne besondere Führungskonzeption nach der individuellen Führungsart ihres Verkaufschefs geführt worden. Besondere Verkaufsziele außer einem allgemeinen Auftrag, möglichst viel Verlagserzeugnisse zu verkaufen, gab es nicht. Die Verkäufer hatten unter dieser Art der Führung mehr zu leiden als ihnen lieb war. Sie lebten in ständiger Angst vor Kündigungen oder Tadel, weil es immerwährend unterschiedliche Auffassungen zwischen ihnen und dem Verkaufsleiter darüber gab, was ein gutes Verkaufsergebnis und ob man mit ihren Leistungen zufrieden sei. Außerdem klagte die Unternehmensleitung ständig darüber, daß andere Bücher verkauft worden waren als sie angenommen oder gewünscht hatte. Dies resultierte daraus, daß die Verkäufer die Objekte vertrieben, die am leichtesten zu verkaufen waren und schnell hohe Umsatz- und Provisionszahlungen brachten. Schwierigere Objekte, wie etwa Lexika, ließen sie links liegen. Das aber waren gerade Verlagsobjekte mit den höchsten Deckungsbeiträgen.

Mit der Einführung des Führungskonzepts Management by Objectives für den Bereich Verkauf versuchte man, diese Mißhelligkeiten zu eliminieren.

Bei der gemeinsamen Erarbeitung der Verkaufsziele pro Verkaufsgebiet und Verkäufer durften die Verkäufer die ersten Vorschläge

machen. Sie schlugen durchweg als Jahresverkaufsziel die Umsatzzahlen vor, die sie im Vorjahr in ihrem Verkaufsgebiet erzielt hatten. Der Verkaufschef war nicht bereit, dies als Ziel zu akzeptieren. Er hatte seinerseits seine Verkaufsaufgaben im Auge, die er mit den Unterzielen für seine Verkäufer erreichen mußte. Diese enthielten zusätzlich zum Umsatz des Vorjahres Berücksichtigung der durchschnittlichen Preissteigerungsrate für die Erzeugnisse des Verlages und eine Umsatzsteigerung von 5 % laut Fünf-Jahresplan. In den Gesprächen um die gemeinsame Zielformulierung akzeptierten die Verkäufer diese Zahlen schließlich als nicht zu ehrgeizig und daher realistisch.

In diesen Gesprächen legte der Verkaufschef den Verkäufern auch die Deckungsbeitragszahlen der einzelnen Verlagserzeugnisgruppen vor. Die Verkäufer erfuhren so erstmalig, daß Lexika die größten und Sachbücher die geringsten Deckungsbeiträge pro Stück erbrachten. Sie waren bereit, den gesamten Deckungsbeitrag ihrer verkauften Produkte als Beurteilungsgröße zu akzeptieren, wenn sie monatlich eine Aufschlüsselung der Verkaufszahlen nach Produktgruppen unter Ausweis des erarbeiteten Gesamtdeckungsbeitrages erhalten würden. Das Rechnungswesen war in der Lage, diese monatlichen Kontrollzahlen bis zum 10. des Folgemonats zu liefern. Außerdem hatten die Verkäufer eine Tabelle mit den Deckungsbeiträgen pro Erzeugnisgruppe und konnten – falls sie es wünschten – zwischenzeitlich stets auf Grund ihrer Auftragsdurchschläge den verkauften Deckungsbeitrag errechnen bzw. kontrollieren. Gemeinsam wurden schließlich Gesamtdeckungsbeiträge pro Verkaufsgebiet und Verkäufer pro Monat und Jahr festgelegt; sie enthielten eine reale Erhöhung des durchschnittlich erzielten Deckungsbeitrages von 5 %.

Der einzelne Verkäufer hatte jetzt innerhalb dieser Zielvorgabe die selbständige Entscheidung über die Zusammensetzung seines Umsatzes. Er konnte einzelne Verkaufsgruppen forcieren, mußte nur selbst dafür sorgen, wie er den vorgegebenen Gesamtdeckungsbeitrag erreichen konnte – ob mit forciertem Verkauf von Umsatzren-

nen oder wo möglich mit geringeren Verkaufszahlen von Produkten, die im Deckungsbeitrag höher lagen. Seine Leistung wurde am Monats- oder Jahresende ausschließlich danach beurteilt, ob er den vorgegebenen Gesamtdeckungsbeitrag erreicht hatte oder nicht. Auseinandersetzungen über das Leistungsergebnis gab es nicht mehr.

Diese Zielorientierung bedeutet im wesentlichen zweierlei:

1. Ziele werden nicht nur in globaler Form vorgegeben, sondern aus dem Gesamtziel werden Unterziele und Einzelziele abgeleitet, die den einzelnen Vorgesetzten und Mitarbeitern als Orientierungshilfen für ihre Arbeit gelten können.
2. Das einmal aufgestellte Ziel und die Unter- und Teilziele sind keine feststehenden Größen. Sie sind selbst veränderlich. Sie unterliegen durch die Führungs- und Ausführungsprozesse in Organisationen, durch deren Ergebnisse, durch Anpassungsmaßnahmen oder innere kreative Maßnahmen der ständigen Änderung. Die Zielbildung ist somit ständig in den Gestaltungsprozeß mit einzubeziehen.

Ein wesentlicher Gedanke der Führungskonzeption „Management by Objectives“ liegt in der Forderung nach gemeinsamer Zielformulierung. Eine bessere Bezeichnung als die Führung durch Zielvorgabe wäre deshalb die Bezeichnung *Führen durch Zielvereinbarung*.

Diese Formulierung würde den Gedanken, die Einzelziele nicht von oben vorzugeben, sondern gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erarbeiten und festzusetzen, bereits in der Bezeichnung treffend wiedergeben. Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse stützen die Annahme, daß das Interesse an der Erreichung von Zielen um so größer ist, je stärker die Mitarbeiter an der Zielformulierung und -vorgabe mitgearbeitet haben und diese von ihnen mitgetragen werden.

Die Anreizwirkung solcher Zielvereinbarungen ist daher größer als eine einseitige Zielvorgabe. Außerdem wird durch die Beteiligung derer, die die Ziele erreichen sollen, auch eine größere Wirklichkeitsnähe der Ziele erreicht und damit der Forderung nach *realistischen Zielen* Rechnung getragen.

Nach Zielfestlegung können die Mitarbeiter innerhalb ihres Aufgabengebietes selbständig die Maßnahmen bestimmen und die Entscheidungen treffen, die sie zur Erreichung des Zieles für erforderlich halten. Sie brauchen nicht mehr für jede Maßnahme die Einzelentscheidung ihres Vorgesetzten einzuholen, denn sie können im Rahmen ihres Aufgabengebietes selbständig handeln.

Die Führung mit *Einzelanweisungen* gehört unter dieser Führungskonzeption der Vergangenheit an. Auch in Ausübung der Kontrollfunktion wird nicht mehr jede einzelne Maßnahme kontrolliert, sondern nur noch das Ergebnis, d.h. ob die vereinbarten Ziele vom Mitarbeiter tatsächlich erreicht worden sind.

### 3.1.2 Voraussetzungen

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Anwenden des Führungskonzepts Management by Objectives sind:

- genau abgegrenzte Aufgabengebiete (z.B. Disposition aller Materialien der Nummern 1 000 001–1 010 000);
- Übertragung der abgegrenzten Aufgabengebiete zur selbständigen Bearbeitung (ohne beim Vorgesetzten oder Kollegen rückfragen zu müssen);
- Erteilung der Befugnis, notwendige Entscheidungen im Arbeitsgebiet selbständig zu fällen (z.B. entscheidet der Disponent allein, welche Materialien in welcher Menge zu welchem Termin nachbestellt werden);