

Kapitalistische Arbeitsorganisation: Die Zielvereinbarung als Anleitung zur Gewinnsteigerung und Ausbeutung

von: Hermann Bueren, 18.01.2021



2011 | profaniti, Flickr | CC BY-SA 2.0

Der Begriff Zielvereinbarung hat zwei miteinander zusammenhängende Bedeutungsebenen: In einem engeren Sinn bezeichnet er ein Mitarbeitergespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten über miteinander zu vereinbarende Ziele im Aufgabenbereich des Beschäftigten. In einem erweiterten Sinn steht dieser Begriff für eine umfassende Managementmethode, in der die Unternehmensleitung Ziele für das gesamte Unternehmen plant und diese dann durch die Leitungsebene auf die einzelnen Abteilungen bzw. Teams übertragen werden.

1. Beschreibung und Ablauf des Verfahrens

Ziele mit den Beschäftigten zu vereinbaren ist eine in vielen Unternehmen verbreitete Praxis. Genaue Zahlen über den Verbreitungsgrad von Zielvereinbarungen gibt es nicht, aber viele Beobachter gehen davon aus, dass es sie in fast allen größeren Unternehmen gibt. In der Management- und Führungsliteratur wird der Prozess des Vereinbarens von Zielen folgendermaßen beschrieben^[1]:

Zu Beginn des Prozesses legt die Unternehmensleitung ihre Ziele in einer sog. Zielhierarchie fest. In der Regel haben diese Ziele kurz- und mittelfristigen Charakter und formulieren die Gewinnerwartung und Strategie des Unternehmens in der kommenden Geschäftsperiode. Diese Ziele werden dann weiter aufgeschlüsselt und auf Bereichs- und Abteilungsebene des Unternehmens übertragen. In der Literatur wird dieser Vorgang als Kaskadierung oder als Herunterbrechen von Zielen bezeichnet. Die Unternehmens- und Abteilungsziele werden auf die einzelnen Beschäftigten oder die Teams übertragen. Jeder Beschäftigte soll möglichst detaillierte und präzise formulierte Ziele bekommen, die er im Rahmen seiner Tätigkeit erfüllen soll. Zu unterscheiden sind quantitative und qualitative Ziele. Bei ersteren handelt es sich meist um Kennzahlen (z. B. Abschluss von X zusätzlichen Versicherungspolicen im Vergleich zum Vorjahr, oder Umsatzsteigerung um 10 %

gegenüber dem Vorjahr oder Senkung der Reklamationsquote um X Prozent), bei den qualitativen handelt es sich um die konkrete Beschreibung einer Arbeitsaufgabe (z.B. Servicebereitschaft verbessern oder Einarbeitung in ein neues Aufgabengebiet). Diese Absprache zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten soll in Form eines mindestens einmal jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs stattfinden, das häufig als Zielvereinbarungsgespräch bezeichnet wird. Bei der Formulierung einzelner Ziele sollen die Kriterien der sog. SMART-Formel Beachtung finden. Ziele sollen SMART sein. Das heißt, sie sind: (S)chriftlich fixiert, präzise und klar, (M)essbar, nachvollziehbar und überprüfbar, (A)nspruchsvoll, d.h. eine Herausforderung darstellend, aber dennoch (R)ealistisch und erreichbar sowie (T)erminiert, dh. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen.

Während der Laufzeit der Absprache (in der Regel ein Jahr) soll der Vorgesetzte für die notwendigen Voraussetzungen wie Zeit, Finanzbudget und Hilfsmittel sorgen. In regelmäßigen Besprechungen mit den Beschäftigten werden Grad der Zielerfüllung festgehalten und mögliche Abweichungen vom Ziel und mögliche Gründe dafür analysiert. Ist die Periode für die Geltung der Zielvereinbarung beendet, erfolgt eine Bewertung, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht worden sind. Dann kann erneut eine Vereinbarung abgeschlossen werden, die auf der vorherigen aufbaut. „Leistungs- und selbstbewusste Manager vereinbaren messbare und höhere Ziele“, lautet die Empfehlung an die Führungskräfte.^[2] Viele Betriebe gehen dazu über, einen Teil des Gehalts an die Erfüllung der Zielvereinbarung zu koppeln bzw. den Grad der Zielerreichung zu prämiieren.

Zielhierarchie und Zielvereinbarung sollen als parallele Prozesse im Unternehmen ablaufen und sich laut Managementliteratur im Sinne eines „Gegenstromverfahrens“ miteinander verbinden (Abb.). Da die Ziele für Bereiche, Abteilungen und Teams durch die Unternehmensführung bereits mit den jeweiligen Ebenen abgesteckt sind, ist der Spielraum zur Vereinbarung von Zielen auf der unteren Ebene begrenzt. Denn die Logik der Zielhierarchie führt dazu, dass die Summe der auf der unteren Ebene vereinbarten Ziele der Renditevorgabe der Unternehmensleitung entsprechen muss, damit keine Unterdeckung oder eine Differenz entsteht.

Abbildung: Der Prozess von Zerlegung und Rekonstruktion der Unternehmensziele

1.2 Die Praxis: Schwierigkeiten und Scheinlösungen

Die Darstellungen in der Managementliteratur unterstellen, dass es sich bei Zielvereinbarungen um einen umfassenden, aber rationalen, reibungslosen und weitgehend konfliktfreien Managementprozess handelt. Doch dieser Schein trügt. In der Praxis tauchen zahlreiche Hürden und Probleme auf, die die betrieblichen Akteure in zahlreiche Konflikte verwickelt.

Das beginnt bereits beim Herunterbrechen der Ziele. Arbeitsaufträge, Abteilungs- und Einzelziele und ihre jeweiligen Kennziffern können in der Praxis nie so perfekt aufeinander abgestimmt sein, wie es die Zielplanung des Managements vorsieht. Das Management verfügt nicht über eine lückenlose Wissensbasis der arbeitsorganisatorischen Vorgänge eines Zielprozesses. Die zeitliche Distanz zwischen definiertem Sollzustand eines Unternehmensziels (in der Regel ein Jahr) und seiner

Realisierung schafft eine Ungewissheit, die auch sorgfältigste Planung nicht ausräumen kann und zu einer Abweichung von Plan und Realität führen muss. Zudem ist ein Unternehmen in der Realität kein einheitliches stromlinienförmig ausgerichtetes Gebilde, das sich eine Zielkaskade widerspruchlos aufdrücken lässt, sondern ein Apparat, der aus konkurrierenden, oft sich bekämpfenden Gruppen besteht, die ihr jeweils eigenes Interesse im Stadium des Ziele Herunterbrechens verfolgen. Die dem Vorgang unterstellte Rationalität und Logik existiert daher nicht.

Daraus ergeben sich eine Reihe von Problemen, wenn es um die Umsetzung geht. Sobald diese in den Abteilungen und Teams praktiziert werden sollen, tauchen Schwierigkeiten auf, die die Anwendbarkeit dieser Methode in Frage stellen. Es gibt keine einfache Ursachenerklärung für diese Probleme; dazu ist die Praxis von Betrieb zu Betrieb viel zu unterschiedlich. Manchmal stimmen die Voraussetzungen nicht, oft ist die Methode in einer Branche oder bestimmten Arbeitsplätzen nicht praktikabel oder die betrieblichen Rahmenbedingungen passen nicht. Dazu eine Darstellung dieser Probleme in Stichworten:

1.2.1 Rahmenbedingungen als Unsicherheitsfaktor

Zielerreichung setzt eine weitgehend störungsfreie Arbeitssituation und kontrollierbare Rahmenbedingungen während des Zeitraums der Absprache voraus. Eine solche Störungsfreiheit ist aber eher die Ausnahme. Der Markt, die Preise und Produkte unterliegen ständigen Veränderungen und beeinflussen die Zielerreichung. Ebenso können unternehmensinterne Ereignisse (fehlendes Personal in der Abteilung durch Krankheit, Fluktuation oder Stelleneinsparungen) sich auf die Situationsbedingungen störend auswirken. Diese Rahmenbedingungen sind ein Unsicherheitsfaktor und gefährden die Zielerreichung. Ständig müssen Ziele auf ihre Erreichbarkeit geprüft, Team- und Individualziele miteinander abgeglichen, Quartalsziele (im Managementsprech „kleine Meilensteine“ genannt) kontrolliert und erfüllt, wöchentliche Messungen von Kennziffern mit Monitoringsystemen durchgeführt und schließlich Meetings und Besprechungen zur Zielkontrolle durchgeführt werden, bei denen die Beschäftigten auf „ihre“ Zahlen eingeschworen werden. Der unterstellte geradlinige Weg - von der Zielabsprache hin zur Zielerreichung - ist eine Fiktion und erweist sich in der Praxis als ein Weg voller Hürden und Stolpersteine.

1.2.2 Eingeschränkte Anwendbarkeit der Methode

Für Arbeitstätigkeiten, in denen es auf eine besondere Qualität der Arbeit ankommt, ist es nur schwer vorstellbar, geeignete Ziele zu formulieren. Wie sollen bspw. die eingebrachten Kompetenzen, die Empathie- oder Kommunikationsbereitschaft in einem Kundengespräch oder die Fachkundigkeit einer Beratung in Ziele „gegossen“ werden? Diese immateriellen Anteile einer Arbeit haben eine enorm wichtige Bedeutung in vielen Berufen, aber entziehen sich einer Vereinbarung. Daraus einzelne Ziele abzuleiten, wie etwa „Seien Sie im nächsten Jahr fachkundiger!“ oder „Ich zeige in Zukunft mehr Empathie!“ macht wenig Sinn, da sich die Qualität einer Arbeit nicht in Form einzelner Ziele extrahieren lässt. Als Ausweg aus diesem Dilemma werden häufig Scheinlösungen vereinbart: Messbare Ziele (z. B. Rückgang der Reklamationsquote, Kundenbefragungen, Anzahl der Verbesserungsvorschläge)

werden zu Indikatoren deklariert, mit denen die Qualität einer Arbeitsleistung (vermeintlich!) objektiv gemessen werden kann.^[3]

1.2.3 Probleme bei der Bewertbarkeit von Leistung

Um eine Zielerfüllung zu beurteilen, muss man Arbeitstätigkeiten messen können. Bei quantitativen Zielen ist das Messen möglich. Aber die Fachkundigkeit einer Beratung, die Freundlichkeit im Umgang mit Kunden oder Patienten sind wertvolle Arbeitsleistungen, ihre Messbarkeit in Form von Zielen aber unmöglich. Das stellt eine Bewertung dieser Tätigkeiten vor massive Probleme. „Die Messbarkeit von Leistung“, kommentierte ein Unternehmensberater schon vor einigen Jahren diesen wunden Punkt sarkastisch, „ist ein Mythos, den wahrscheinlich auch einige weitere Jahrzehnte Aufklärungsarbeit nicht ins Wanken bringen werden.“^[4]

Fragen zur Bewertbarkeit von Arbeitsleistungen ergeben sich auch durch die Unschärfe des Leistungsbegriffs, der den Zielvereinbarungen anhängt. Die Kritik am Leistungsbegriff im Kapitalismus kommt nicht nur aus der soziologischen Richtung.^[5] Auch „betriebswirtschaftliche Analysen haben in aller Klarheit gezeigt, dass Leistung im strengen Sinne gar nicht objektiv messbar ist, weil bereits in die Definition des Leistungsbegriffs subjektive Bewertungen einfließen; dazu kommt, dass selbst bei einem Konsens über das, was als Leistung gelten soll, die einzelnen Leistungsbeiträge nur selten eindeutig abgrenzbar sind“.^[6]

2. Kritik und Widerstand der Beschäftigten

Eine Diskussion der problematischen Seiten von Zielvereinbarungen wäre unvollständig, würde man nicht die Konflikte und betrieblichen Auseinandersetzungen bei Umsetzung und Praktizierung dieser Methode in Betrieben und Verwaltungen in die Betrachtung einbeziehen. Die Konflikthalte sind von Branche zu Branche unterschiedlich, aber die Konfliktverläufe ähneln sich.

2.1 Ein System der Maßlosigkeit

Anfangs bzw. bei Einführung von Zielvereinbarungen in „ihrem“ Betrieb stehen die Beschäftigten in der Regel dieser Methode grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber. Viele hoffen auf eine gerechtere Beurteilung ihrer Arbeitsleistung, andere erwarten eine Einkommenserhöhung durch Boni oder Zulagen. Aber sobald die Beschäftigten feststellen, dass durch Zielvereinbarung die Leistung intensiviert wird, dass sich ihre Ziele von Jahr zu Jahr erhöhen, entwickeln sie ihre eigenen Formen des Widerstands und der Kritik. Bereits vor einigen Jahren stellten Autoren einer Studie zur Anwendungspraxis der Methode fest: **„Diese Nutzung von Zielvereinbarungen als Herrschaftsinstrument blieb nicht ohne Folgen: sie führte nicht nur zu Widerständen und Demotivierung bei den Beschäftigten sowie zu neuen Spannungen zwischen den Betriebsparteien, sondern hatte auch eine abschreckende Wirkung für die Beschäftigten.“**^[7]

Als die Gewerkschaft ver.di 2008 eine Befragung zur Arbeitssituation in der Finanzbranche durchführte, beteiligten sich mehrere hundert Beschäftigte und

verfassten Kommentare zu ihrer Situation. 72 % der Befragten gaben an, mit Zielvorgaben zu arbeiten, die sie nicht oder nur teilweise erfüllen können. „Insgesamt klagen viele Beschäftigte, dass in vielen Unternehmen des Finanzdienstleistungsbereichs ein System der Maßlosigkeit um sich greift, das zunehmend Auswirkung auf Gesundheit und Befindlichkeit der Beschäftigten hat“, lautete die Zusammenfassung der Ergebnisse. Die übliche Zielsetzungspraxis wurde von vielen Beschäftigten in Frage gestellt: **„Natürlich wäre eine Arbeitsweise ohne Zahlendruck deutlich angenehmer. Ich arbeite mittlerweile sehr ungern in meiner Sparkasse. Jedoch wird es sicher in den nächsten Jahren schlimmer werden“**, lautete einer der Kommentare.

2.2 Der Druck zur Ökonomisierung eigener Arbeit

Die Situation der Beschäftigten im Sozial- und Gesundheitsbereich ist schon seit Jahren geprägt von Personaleinsparungen, Budgetbeschränkungen und der Absenkung von Behandlungs- und Betreuungsstandards. Den Grundsätzen des New Public Management folgend werden häufig Entscheidungskompetenzen nach unten delegiert und mit Zielvereinbarungen sowie Erfolgskontrollen verbunden. Das Führen mit Zielen diente hier dem Ziel die Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitsfeldern dieser Branche an ökonomische Leitvorstellungen von Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu „gewöhnen.“ Ziele wurden daher eher als ein Controlling- und Planungsinstrument verstanden, vereinbart wurde zum Beispiel die Anzahl wöchentlicher Beratungstermine, Zahl der zu bearbeitenden Fälle oder die einzelnen Bearbeitungszeiten von Fällen (Case Management) im Sinne von betriebswirtschaftlich nachweisbaren Kennzahlen.

Viele Beschäftigte verspüren unter den Vorzeichen von Zielen und Kennziffern einen zunehmenden Druck zur Ökonomisierung sozialer Arbeit.

Zielvorgaben kritisierten sie als Einengung ihres professionellen Verständnisses von sozialer Arbeit: In einer Erklärung, die als „Soltauer Impulse“ bekannt wurde, hieß es: „Uns wird vorgemacht, gerade Wege führen schnell zum Ziel, und im Umgang mit Klienten sei Zielerreichung auch das Wichtigste. Was wäre, wenn wir deutlich machen, dass dadurch die Aufmerksamkeit für Entwicklung und Prozess verloren geht? Das gilt für Individuen, Organisationen und Gesellschaft. Achtung: Wenn bei der Arbeit an der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben die Wirklichkeit stört, ist es Zeit, diese Vorgaben zu überprüfen.“

An der Praxis des Ziele Vereinbarens kritisierten sie insbesondere den im Management ihrer Einrichtungen verbreiteten Hang zur Bagatellisierung und Schönfärberei der Problemlagen, mit denen sie als Beschäftigten in diesem Arbeitsfeld zu tun hatten: „Uns irritiert, dass Ziele häufig so formuliert werden, als seien sie schon erreicht und als sei damit denen, die Hilfe brauchen, bereits geholfen. Dabei werden Notlagen schön- und Hilfsbedürfnisse kleingeredet, um Sparprogramme zu legitimieren. Mit „S.M.A.R.T.en“ Formulierungen entziehen sich Leitungen der Verantwortung für die Umsetzung propagierter Ziele.“^[8]

2014 untersuchte ein Forschungsinstitut aus Tübingen die Praxis der Leistungsbewertung und der Zielvereinbarung im öffentlichen Dienst. Die Ergebnisse der Untersuchung zum Thema Zielvereinbarungen als Methode der

Leistungsbewertung im TVÖD sprechen eine deutliche Sprache. Berichtet wurde von einer Verschlechterung der sozialen Beziehungen und des Arbeitsklimas. Weit über 60 % der Beschäftigten machten geltend, dass sich trotz deutlicher Zunahme von Zielvereinbarungsgesprächen bei der Mitbestimmung in Leistungsfragen oder der Begrenzung des Leistungsdrucks nichts geändert habe. 32% sahen sich sogar zunehmendem Leistungsdruck ausgesetzt. Im Grunde zeigte die Untersuchung nicht nur die geringe Akzeptanz, sondern auch die Widerständigkeit der Beschäftigten gegenüber Zielvereinbarungen und ihre Unzufriedenheit über leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Studie stellte fest, dass Leistungsentgeltsysteme „im öffentlichen Dienst aufgrund der „passiven Stärke“ der Beschäftigten sowie der spezifischen Tätigkeits- und Motivationsstrukturen keinen Erfolg (versprechen).“ Am Schluss der Studie heißt es nüchtern, dass „die Einführung von leistungsorientierter Bezahlung im deutschen öffentlichen Dienst in der Fläche (...) weitgehend gescheitert“ ist.^[9]

Was für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes gilt, ist symptomatisch und findet sich auch in anderen Branchen und Bereichen: Die Praxis des Ziele Vereinbarens ruft widerständiges Verhalten der Beschäftigten auf den Plan und äußert sich in unterschiedlichen Reaktionen. Vielfach läuft ein subtiler verdeckter Widerstand, der naturgemäß nicht messbar ist. Dazu lassen sich alle Handlungen zählen, die den unternehmerischen Sinn und Zweck dieser Methode konterkarieren. Praktiken wie die Konzentration auf diejenigen Arbeitsanteile, mit deren Hilfe sich die Zielmargen so rasch wie möglich in die gewünschte Richtung lenken lassen oder das Runterfahren aller Aktivitäten, die wenig zur Zielerreichung beitragen. Auch das „Schönen“ von Ergebnissen oder die einseitige Konzentration auf quantitative Messzahlen können dazu beitragen, den unternehmerischen Zweck der Zielvereinbarung zu unterlaufen.

3. Konfliktpotentiale der Zielvereinbarung

Konflikte um Leistung und ihrer Beurteilung können auch in anderen Situationen der Arbeit auftauchen. Aber die Arbeitssituation einer Zielvereinbarung ist insofern eine besondere, schafft sie doch eine Konstellation, in der verschiedene Konflikte sich bündeln und miteinander verschränken Wer mit der Methode Zielvereinbarung arbeitet, wird dieser Konstellation von Konflikten kaum ausweichen können.

3.1 Die Tendenz zur Leistungsspirale

Zu den besonderen Konflikten dieser Konstellation zählt die Dynamisierung der Arbeitsleistung, die durch den Prozesscharakter der Zielvereinbarung angestoßen wird. Dies geschieht bspw. nach dem Grundsatz, dass die 120% Zielerreichung des Jahres X die 100 % Zielvorgabe des Folgejahres wird. Dadurch verschiebt sich die Grundleistung kontinuierlich und entwickelt eine Tendenz zur Maßlosigkeit. Auf das Erreichen des einen Ziels folgt ein neues, anspruchsvolleres Ziel, das auf seine Erfüllung wartet. So entsteht eine Leistungsspirale. Das „Höherlegen der Latte“ wird zur Spielregel und bestimmt den Arbeitsalltag. Die Folge ist ein enormer Leistungsdruck, der mittlerweile auch in zahlreichen Untersuchungen dokumentiert ist.

3.2. Die Arbeitszeit dehnt sich aus

Zu der Konstellation von Konflikten gehört auch der Druck, den (zu hohe) Zielvereinbarungen auf die Entgrenzung von Arbeitszeit ausüben. Die betrieblichen und gesetzlichen Arbeitszeitregelungen auf der einen und die auf den Beschäftigten lastenden Verpflichtungen auf der anderen Seite, geraten miteinander in Widerspruch, wenn die Erreichung der Ziele eine höhere Priorität hat als die Einhaltung „lästiger“ Arbeitszeitregelungen. Der Arbeitstag bestimmt sich dann nicht mehr durch die Grenzen gültiger Arbeitszeitregelungen, sondern durch die Anforderung, die mit den Zielen vereinbarten Arbeitsaufgaben zu erfüllen. Beendet ist unter diesen Umständen ein Arbeitstag nicht, wenn die gesetzliche oder tarifliche Zeitgrenze erreicht ist, sondern erst, wenn es die zu erfüllende Arbeitsaufgabe gestattet.^[10] So wird die eigene Zeit zur Manövriermasse, die Beschäftigten verlängern „freiwillig“ ihre Arbeitszeit. Überstunden sind an der Tagesordnung: 1,7 Mrd. im Jahr 2017 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, davon fast die Hälfte ohne Bezahlung! Dies gilt insbesondere für Beschäftigte, die in stark entgrenzten Arbeitszeitsystemen arbeiten, wie es die Vertrauensarbeitszeit verkörpert.

3.3 Der Kampf um Arbeitsinhalte

Ein dritter Konfliktherd in dieser Managementmethode handelt von der arbeitsinhalten Dimension der Zielvereinbarung. Zu verstehen sind darunter unterschiedliche Auffassungen über Inhalte und Sinn der Arbeit. Was ist damit gemeint?

Vereinbarte oder vorgegebenen Ziele beruhen auf Umsatzerwartungen, Kennziffern, Gewinnmargen. Sie folgen einer ökonomischen Logik, die sich an Wettbewerbs- und Profitinteressen des Unternehmens oder der Shareholder orientiert. Die Erbringung der individuellen Ziele der einzelnen Beschäftigten sind in dieser Betrachtung ein Mosaikstein unter vielen, der dazu dient das große Gesamtziel des Unternehmens zu erfüllen.

Die Beschäftigten haben aber eigene Vorstellungen darüber, wie ihre Arbeit sinnvollerweise zu organisieren, wie die Zielvereinbarung am besten zu erreichen ist. Sie sind an Machbarkeit und Sinnhaftigkeit der jeweiligen Teilziele orientiert. Ihre eigenen Ansprüche an eine ansprechende Tätigkeit unter Gesichtspunkten von Fachlichkeit und Qualität sind ihnen dabei genauso wichtig wie eine sinnvolle Aufgabeneinteilung oder der Einsatz ihre eigenen Erfahrungen. Sie betrachten sich als selbstständig und eigenverantwortlich handelnde Akteure. Diese arbeitsinhaltliche Dimension einer Zielvereinbarung ist daher für die Beschäftigten – mindestens – genauso brisant und emotional besetzt wie die Frage nach Leistungsmenge und Anerkennung.

Arbeitsinhalte werden aber zu einem Streitgegenstand, wenn Management und Unternehmen in diese Selbständigkeit eingreifen: Indem zum Beispiel Ziele vorgegeben werden oder während laufender Zielperiode verändert werden, indem in sog. „Meilensteingesprächen“ oder Meetings die Beschäftigten über den Bearbeitungsstand ihrer Ziele Rede und Antwort geben müssen, oder aber indem der aufgebaute Leistungsdruck dazu führt, dass die eigenen Ansprüche der Beschäftigten

qualitativ gute Arbeit leisten zu wollen, nicht mehr erfüllt werden können.

In der Praxis müssen die Beschäftigten dann allzu oft ihre Ansprüche zurücknehmen. Sie machen die Erfahrung, dass das, was sie unter Sinnhaftigkeit von Zielen verstehen und das, was ihr Unternehmen darunter versteht, nicht deckungsgleich sind. Ihr berufliches Verständnis gerät in dieser Situation in Widerspruch zu dem Profitinteresse der unternehmerischen Zielhierarchie. Sie erleben die ganze Widersprüchlichkeit der kapitalistischen Arbeitsorganisation „am eigenen Leib“: Gewinnmaximierung und Zielerfüllung bekommen Vorrang vor Sinn und Nützlichkeit. Sie machen die Erfahrung, dass sie gegen ihr eigenes Verständnis von „guter“, sinnvoller Arbeit verstoßen müssen oder ihrem eigenen Anspruch von Qualität bei ihrer Arbeit nicht gerecht werden können, weil vom Unternehmen gesetzte Vorgaben in eine andere Richtung laufen. Das führt zu inneren Konflikten, die an den Beschäftigten nicht spurlos vorbeigehen.

4. Bilanz und Ausblick

Die Probleme dieser Methode und die Widerstände der Beschäftigten im Zusammenhang mit der Umsetzung von Zielvereinbarungen sind nicht zu übersehen. Die hier nur skizzenhaft dargestellten Konflikte sind innerhalb der kapitalistischen Arbeitsorganisation nicht auflösbar.

Eine vorläufige (!) Bilanz und ein Ausblick auf die Zukunft der Methode Zielvereinbarung führt je nach Perspektive zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen.

4.1. Kein Zugewinn an Autonomie

Aus der Perspektive der Beschäftigten stellen die größeren Handlungsspielräume und die Selbständigkeit in der Arbeitsausführung durchaus Verbesserungen ihres Arbeitsalltags dar. Aber diese Verbesserungen stehen in keinem Verhältnis zu der zunehmenden Leistungsverdichtung, dem Selbstempfinden von Druck oder den Tendenzen zur Entgrenzung und Ausweitung von Arbeitszeit, die die Praxis der Zielvereinbarung begleiten.

Dennoch zählen Wilfried Glissmann und Klaus Peters in ihrem Buch *Mehr Druck durch mehr Freiheit* Zielvereinbarungen zu den neuen Managementformen, die für die Beschäftigten einen realen Gewinn an Freiheit und Selbständigkeit zu Folge haben. Zu beobachten sei eine „neue Autonomie in der Arbeit“, wie der Untertitel des Buches ankündigt.

Von einem qualitativen Sprung im Sinne von Selbstbestimmung oder Zugewinn an Autonomie kann aber nicht gesprochen werden. Ein Beteiligen der Beschäftigten an der Ausgestaltung der festgelegten Ziele kann durchaus stattfinden. Aber rechtfertigt diese Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten bei der Ausführung von Arbeitsaufgaben wirklich die Einschätzung, dass die Beschäftigten über größerer Autonomie und Selbständigkeit verfügen? In der betrieblichen Realität ist die Zielvorgabe häufig die übliche Praxis. Sofern Selbstständigkeit der Beschäftigten überhaupt zum Tragen kommt, beschränkt sich diese also eher auf die konkrete Ausführung der Arbeitsaufgabe. Die dafür erforderlichen Koordinierungs- und Reflexionsleistungen, die die Beschäftigten als subjektives Vermögen in den

Arbeitsprozess einbringen, sind notwendige Voraussetzungen für die Bearbeitung von Zielen - und daher auch vom Management gewünscht! Oder anders gesagt: Ohne die Mitwirkung der Beschäftigten lässt sich weder eine Zielvereinbarung noch die Zielhierarchie als steuerndes Unternehmensprinzip realisieren!

Und was denken Management und Unternehmensleitungen zur Zukunft der Methode Zielvereinbarung? „Es gibt keine genauen Zahlen, wie verbreitet Zielvereinbarungen sind. (...) Doch irgendetwas scheint dabei schiefzulaufen,“ kommentiert *brand eins* die Situation und spricht von einem „tiefen Graben“ zwischen Methodik und Alltag in deutschen Unternehmen. Das Wirtschaftsmagazin zitiert einen Professor für Betriebswirtschaft, der die Anwendung von Zielvereinbarungen als „Drahtseilakt“ bezeichnet, der in der Praxis immer wieder verpatzt wird.^[11] Kritiken dieser Art finden sich inzwischen häufiger im Internet. Sie sind ein sicheres Anzeichen dafür, dass Zielvereinbarungen auf dem Markt der Managementkonzepte ihren Zenit längst überschritten haben. Statt der Euphorie vergangener Jahre scheint unter Führungskräften und Management eher eine gewisse Ernüchterung über die Methode um sich zu greifen.

Damit zeichnen sich zwei Pfade zukünftiger Entwicklung ab. Viele Unternehmen gehen den einmal eingeschlagenen Pfad weiter und vereinbaren weiterhin Ziele mit den Beschäftigten trotz aller Verwerfungen und Konflikte, die die Praktizierung dieser Methode im „Alltag“ mit sich bringt. Sie tun dies aus einem einfachen Grund: Der Markt der Managementkonzepte bietet gegenwärtig keine Alternative, die Zielvereinbarungen in ihrer Eigenschaft als Methode zur individuellen Leistungsmessung und-bewertung ersetzen könnte.

4.2 Agil: Eine Scheinlösung

Andere verlassen diesen Pfad. Sie suchen ihr Heil in der Distanzierung vom Instrument Zielvereinbarung und begeben sich auf die Suche nach einem neuen Managementtrend. Gegenwärtig ist bei Beratern und Management die „agile Unternehmensführung“ als neuer aufsteigender Stern am Himmel der Managementmethoden „angesagt“. Verstanden wird unter „agil“ eine schnellere und flexible Arbeitsweise. Im Sinne einer Managementmethode steht das agile Arbeiten in der Tradition tayloristischer Denkmuster der Organisierung von Arbeit. Ziel ist die Beschleunigung von Prozessen und die Rationalisierung von Arbeit. Die Unternehmen verfolgen das Ziel, Arbeit ohne Reibungsverluste mit maximaler Geschwindigkeit zu organisieren. Das Ziel lautet: in Echtzeit zu arbeiten. Der dadurch ausgelöste Produktivitätsschub führt zu einem Personalabbau in den unteren und mittleren Führungsebenen.

Die agile Arbeitsweise fußt auf einer Intensivierung von Kollaboration und Transparenz der Beschäftigten in selbstorganisierten Teams. Erwartet wird von den agilen Beschäftigten die Bereitschaft, sich selbst und das eigene Arbeitshandeln im Team zur Diskussion zu stellen. »Raus aus dem Silo - rein in die Zusammenarbeit!«, lautet die Direktive an die Beschäftigten. Neben der eigenen Person geht es um den fachlichen Status, der auf den Prüfstand des selbstorganisierten Teams gestellt werden soll. Darunter kann jegliches spezifische Wissen zu bestimmten Arbeitsvorgängen fallen, das Beschäftigte sich angeeignet haben und sie zu

ExpertInnen einer Sache macht. Dieses Expertentum gilt im agilen Unternehmen aufgrund fehlender Transparenz als unvereinbar mit den agilen Arbeitsmethoden und wird in zahlreichen Einträgen als individuelles »Silodenken« nicht nur kritisiert, sondern als unzeitgemäßes Verhalten regelrecht gebrandmarkt. Die Beschäftigten sollen ihre Arbeitsweisen offenlegen und ihr (Experten-)Wissen mit den anderen Mitgliedern des Teams teilen. Individuelles (Vor-sich-hin-)Arbeiten zählt unter dem Transparenzgebot als unproduktive und verschwendete Zeit.

Jedes Mitglied des Teams soll auf Wissen und Arbeitsweise der anderen Teammitglieder zurückgreifen können. Der regelmäßige Austausch am Board oder im (digitalen Backlog) schafft eine Transparenz besonderer Tragweite. Was einerseits dem Austausch und der Zusammenarbeit des Teams dienen soll, wird andererseits zu einem Instrument, das dem Management einen tiefen Einblick in die komplexen Arbeitsabläufe gewährt, der bis hinunter zur Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes reichen kann. Das Management erhält dadurch Zugriff auf Informationen, die Aufschluss über Leistung und Verhalten der Beschäftigten geben. Das berührt nicht nur Fragen des Datenschutzes (DSGVO), sondern auch das Betriebsverfassungsrecht. Die Betriebs- und Personalräte sind gefordert, diese Transparenz durch den Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs.1, Nr. 6 BetrVG) zu verhindern.

Damit stellt sich auch die Frage nach den Zielvereinbarungen als Instrument zur Leistungsbemessung neu. Wenn selbst organisierte, agile Teams, wie es bereits jetzt geschieht, ihre Arbeitsweisen untereinander offenlegen und sich gegenseitig beurteilen, dann ist es kein allzu großer Schritt mehr dahin, dass das Management ihnen auch die Aufgabe der Leistungsbemessung und -bewertung überträgt. Die Teams dürfen sich dann selbst Zielvorgaben geben und - auf der Grundlage eines vom Management (!) gestellten Budgets - bei Erreichen der Ziele die Höhe von Prämien oder Zulagen untereinander aushandeln.

Solche Gedankenspiele klingen utopisch, aber sie sind es nicht. Tatsächlich gibt es bereits eine Diskussion, inwieweit Vereinbarungen mit dem gesamten Team nicht viel zeitgemäßer als individuelle Zielvereinbarungen seien. Manche Unternehmensberater stellen bereits ernsthafte Überlegungen an, wie das gesamte Leistungsmanagement auf sich „selbst führende“ Teams und Organisationen übertragen werden kann.[12] Der Vorteil dieser Übertragung ist offensichtlich: Das Management kann sich dem Konflikt um Leistungsbemessung und -beurteilung entziehen. Die Funktionen des Vorgesetzten oder Projektleiters übernimmt das Team selbst. Diese Überlegungen basieren auf den in der Sozialpsychologie nachgewiesenen Konformitäts- und Leistungsdruck, der in Gruppen bzw. Teams besonders stark (Commitment) auftritt. Vertraut wird darauf, dass der durch das Team ausgeübte Druck gegenüber dem einzelnen Beschäftigten weit wirksamer ist als der eines »klassischen« Vorgesetzten. Er wird deswegen als noch härter, als noch wirkungsvoller wahrgenommen, weil Abweichungen von den Gruppennormen mit dem Ausschluss aus dem Team »bestraft« werden können. So sorgt das Team für die Erfüllung der Zielvorgabe und die entsprechende Honorierung.

Allerdings kann sich das Management mit dieser Übertragung von Vorgesetztenfunktionen auch erhebliche Probleme einhandeln. Denn den Entzug

bestimmter Funktionen werden mittleres und unteres Management als Machtverlust betrachten und daher nicht kampflos hinnehmen. Gleiches gilt auch für die Beschäftigten in den Teams. Wird der Konflikt um Leistung und Zielvereinbarungen in die Teams hineingetragen, droht eine permanente Belastung der gemeinsamen Arbeit im Team. Gefährdet ist dadurch, was die agilen Unternehmen als wichtigsten Schlüssel zur Steigerung von Produktivität und als Hebel zur Nutzbarmachung von Wissen und Kreativität der Beschäftigten betrachten: Die Kollaboration der Beschäftigten in den Teams.

Verlagerung stellt also eine Scheinlösung dar. Mit den Problemen beim „Handling“ dieser Methode und einem Management, dass mit Hilfe vereinbarter Ziele, Leistungsintensität steigern will, werden sich die Beschäftigten auch weiterhin täglich auseinandersetzen müssen.

[1] Stroebe, R.: Führungsstile. Management by Objectives und situatives Führen, Arbeitshefte Führungspsychologie, Heidelberg 2003

[2] Stroebe, R.: Führungsstile, a.a.o., S. 44

[3] Vgl.: Thomas Breisig: Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Frankfurt am Main 1998, S. 301 ff

[4] R. K. Sprenger: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt/New York 2000, S. 153

[5] Vgl.: Nina Verheyen: Die Erfindung der Leistung, bpb Bonn 2018, S. 197ff.

[6] C. Köllmann: Lohn und Brot. Einkommensgerechtigkeit als Leistungsgerechtigkeit, in polar Heft 8/2010, S. 37

[7] Karin Tondorf/Reinhard Bahnmüller/Helmut Klages: Steuerung durch Zielvereinbarung. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin 2002

[8] Soltau Denk-Zettel Nr1: Sozial 21 - auch wir wollen oben bleiben. Anstiftung zum Widerstand im Sozial-und Gesundheitsbereich, ohne Jahresangabe

[9] W. Schmidt, A. Müller: Leistungsentgelt in den Kommunen: Praxis einer umstrittenen Regelung, in WSI Mitteilungen Heft 2/2014, S. 105 - S. 112

[10] Vgl.: D. Hase, Systematisches Leistungsmanagement. Und 13 kritische Thesen dazu, Arbeitsrecht im Betrieb Heft 6/2011, S.375- 381

[11] Ziel verfehlt, in: edition brand eins: Was brauchst Du, damit Du tun kannst, was Du willst, Hamburg ohne Jahresangabe, S. 103

[12] Siehe hierzu das Buch des ehem. McKinsey Beraters Frederic Laloux: Reinventing Organisations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015