

1. Einführung

1.1 Ausgangslage

Die Zeiten haben sich verändert. Fortschreitende Globalisierung stellt sich auf gleiche Ebene mit einer immensen wirtschaftlichen Schnelllebigkeit und stellt die Unternehmen und damit auch die ArbeitnehmerInnen vor neue Herausforderungen. Veränderte Arbeitsstrukturen, erhöhte Flexibilitätserfordernisse und eine klare Fokussierung auf wirtschaftlichen Erfolg prägen das Bild der Unternehmens- und Wirtschaftslandkarte.

Detaillierte Zielsetzungen werden im privaten Alltag seit langem als Erfolgsrezept angesehen und seit den 60er Jahren lässt sich das Managementkonzept „Management by Objectives“ (MbO) von Peter Drucker¹ auch aus der rationalen Arbeitswelt nicht mehr wegdenken. Die versteckte Botschaft der Effizienz- und Erfolgssteigerung durch leistungsbezogene und unternehmensangepasste Zielvorgaben hat besonders in großen Unternehmen Fuß gefasst. Wirtschaft und Psychologie befassen und befassten sich umfassend mit diesem Thema und in diversen Studien konnte die Wirksamkeit einer zielgeführten Organisation nachgewiesen werden.²

Das Thema ist also bereits ein „alter Hut“. Wie kommt es dann, dass besonders in kleinen und mittleren Unternehmen Zielvereinbarungsprozesse fast gänzlich ausgeklammert werden? Oft scheinen nicht einmal die übergeordneten Unternehmensziele geplant, schriftlich festgelegt, geschweige denn bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter bekannt zu sein. Auch die Literatur und die vorliegende Theorie zum Thema Zielvereinbarungskonzepte konzentrieren sich weitgehend auf größere Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und welches Potential Zielvereinbarungsprozesse für die gewinnbringende Zukunft eines KMUs tatsächlich darstellen bzw. darstellen könnten.

¹ Vgl. [Druck02], passim

² Vgl. [Bung02], S. 10

1.2 Problemstellung

Nach Bungard/Kohnke³ dienen Zielvereinbarungen der Steigerung der individuellen Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen, oft verbunden mit leistungsorientierten Vergütungsmodellen zur gemeinsamen Fokussierung und effizienteren Erreichung eines übergeordneten Unternehmenszieles.

Im Grunde genommen ist diese erste Aussage bereits ein Antagonismus. Die Förderung individueller Leistungsbereitschaft, verbunden mit Vergütung, fördert maßgeblich das Einzelkämpfertum und den Wettbewerbsgedanken, während die gemeinsame Fokussierung auf ein übergeordnetes Unternehmensziel die Teamkompetenz in den Vordergrund hebt.

Nun lassen sich gerade in kleinen Unternehmen Unternehmensziele und Teamarbeit aufgrund fehlender Ressourcen schlecht trennen. Fehlende Ressourcen sind oft auch eine der Schwierigkeiten bei der Einführung zusätzlicher Prozesse. Außerdem basieren Unternehmensprozesse in KMUs meist auf gewachsenen Strukturen und Veränderungen lassen sich schwer umsetzen.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich daher mit der Fragestellung, wie ein effizientes KMU-Zielorientierungssystem gestaltet werden müsste und inwiefern der Faktor Teamkompetenz Einfluss auf den Zielvereinbarungsprozesse in KMUs hat.

³ Vgl. [Bung02], S. 10

1.3 Zielsetzung der Arbeit (Forschungsfragen)

Ausgehend von der Tatsache, dass Zielsetzungen und Zielvereinbarungen, im privaten wie im beruflichen Bereich, bereits seit langer Zeit als Erfolgsrezept betrachtet werden, dies in kleinen und mittleren Unternehmen jedoch nur in marginalem Ausmaß umgesetzt wird, möchte diese Masterarbeit folgender Frage und These auf den Grund gehen:

Forschungsfrage

Inwieweit lassen sich bekannte und in großen Unternehmen (GU) bereits gebräuchliche Zielvereinbarungsmodelle auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) effektiv und gewinnbringend einsetzen und was muss dabei berücksichtigt werden?

Hypothese

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) basieren häufig auf ausgeprägten hierarchischen Strukturen. Meist findet sich sogar nur eine, oft dominierende Führungsperson an der Spitze. Strategien und langfristige Ziele - falls vorhanden - finden sich dabei vorwiegend in den Köpfen der Unternehmensleitung. Obwohl der Teamgedanke gerade in kleinen Unternehmen einen großen Einfluss auf den Unternehmensablauf und -erfolg hat, werden Unternehmensziele nicht bis zum einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Trotz ausgeprägterem Kommunikationsverhalten in kleinen und mittleren Unternehmen wird der Informationsfluss nicht für die Erreichung der Unternehmensziele genutzt. Es liegt daher die Vermutung nahe, dass Kommunikations- und Teamverhalten in KMU einen anderen Stellenwert einnehmen als in GU und daher schwer mit gebräuchlichen Zielvereinbarungsmodellen vereinbar sind.

Zur Hinterfragung der Forschungsfrage und Validierung der aufgestellten Hypothese kann die Zielsetzung dieser Arbeit wie folgt zusammengefasst werden:

- Umfrage auf Mitarbeiterebene zum Thema Ziele und Zielvereinbarungen in Unternehmen sowie deren Kommunikation mit den MitarbeiterInnen
- Durchführen von Experteninterviews zur Erfassung der strategischen und zielorientierten Hintergründe auf Führungsebene
- Skizzierung gebräuchlicher und bekannter Zielorientierungsvorgehen anhand fachspezifischer Literatur und Studien zum Thema
- Darstellung und Analyse eines GU-Zielvereinbarungsprozesses
- Lokalisieren der Bausteine im GU-Zielvereinbarungsprozess, welche sich auf KMUs anwenden lassen, weggelassen werden können oder ergänzt werden müssen
- Festlegen der inhaltlichen Dimensionen eines KMU-geeigneten Zielorientierungsmodells
- Darstellung und Analyse eines KMU-geeigneten Zielvereinbarungsprozesses
- Lokalisieren der Unterschiede im Zielvereinbarungsprozess zwischen GUs und KMUs
- Ansprechen der zu berücksichtigenden Faktoren bei Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses hinsichtlich Strukturen, Prozessablauf, Change Management
- Aufgreifen des Team- und Kommunikationsgedankens in Bezug auf Zielorientierungssysteme

1.4 Methodik

1.4.1 Theoretische Grundlagen

Im ersten Schritt sollen Rahmenbedingungen abgegrenzt, Begrifflichkeiten geklärt und auf die für diese Arbeit relevanten theoretischen und in der Literatur diskutierten Grundlagen detaillierter eingegangen werden.

- **Ziele- und Zielvereinbarung, Zielvereinbarungsmodelle, Zielfindungs- und Zielorientierungsprozess**

Unterschiedliche Voraussetzungen und Verwendung obiger Begriffe in der Literatur und in den Betrieben erfordern das Festlegen klarer Definitionen und Abgrenzungen, um ein einheitliches Verständnis für diese Arbeit zu schaffen.

- **Zielvereinbarungsmodelle, inhaltliche Dimensionen, kritische Faktoren**

Auf Basis der definierten und abgegrenzten Begriffe wird detaillierter auf die verschiedenen gängigen Zielvereinbarungsmodelle und -prozesse eingegangen, deren inhaltliche Komponenten analysiert und Anwendungsunterschiede zwischen GUs und KMUs herausgearbeitet.

- **Team- und Kommunikationsgedanke, Führung, Motivationsgrößen**

Um diese Arbeit besser zu erfassen, bedarf es weiterer Ansätze und Blickwinkel für ein gut fundiertes und umfassendes Bild zum gewählten Thema. Nach einer allgemeinen Definition obiger Begrifflichkeiten liegt hier der Schwerpunkt darauf, Zusammenhänge zwischen den zusätzlichen Blickwinkeln und den Zielorientierungsansätzen darzustellen.

- **Faktoren für die Einführung eines Zielorientierungssystems**

Um das Thema abzurunden, soll am Ende der theoretischen Fundierung noch kurz auf die wesentlichen Faktoren der Einführung eines Zielvereinbarungssystems eingegangen werden (Strukturen, Prozesse, Change Management).

1.4.2 Praktischer Teil

- **KMU, GU**

Abgrenzung und statistische Informationen zu KMUs und GUs insbesondere in Österreich und im angrenzenden Bodenseeraum.

- **Umfrage zum Thema „Ziele und Zielvereinbarungen in Unternehmen“ und Analyse der Umfrage zur Verifizierung der aufgestellten Hypothesen**

Die Umfrage soll Vorhandensein und Wissensstand zu Zielen und Zielvereinbarungen auf Mitarbeiterebene recherchieren.

- **Durchführen von Experteninterviews**

Für ein ganzheitliches Bild sollen die strategischen und zielorientierten Vorgänge in kleinen und mittleren Unternehmen untersucht und mit den Fragebogenergebnissen der Mitarbeiterebene verglichen werden.

- **KMU-geeignete Zielvereinbarungs-Modelle und deren Bausteine**

Auf Basis der vorangegangenen theoretischen Fundierung werden nun im Speziellen die besonderen Bedingungen bei KMUs vertieft. Durch Gegenüberstellung von GUs und KMUs (Analogieverfahren) sollen Parallelitäten und Übereinstimmungen herausgefiltert und analysiert werden, nach dem Motto: „Was bei großen Unternehmen funktioniert, müsste auch bei kleinen umsetzbar sein“. Es sollen mögliche Zielvereinbarungsvarianten dargestellt und die Erfolgsfaktoren für ein KMU-geeignetes Zielvereinbarungssystem lokalisiert und argumentiert werden.

- **Modellansatz für ein Ziel-orientiertes KMU**

Durch die Analyse von Gemeinsamkeiten und das Aufdecken von Unterschieden der im vorigen Kapitel erarbeiteten Erfolgsfaktoren soll im nächsten Schritt das konzeptionelle Modell für einen KMU-tauglichen MbO-Ansatz (**M**anagement **by** **O**bjectives = zielgeführter Managementansatz) abgeleitet sowie dessen Grenzen aufgezeigt werden. Untermauert wird der praktische Teil durch Vergleiche mit erfolgreichen MbO-Unternehmen.

Diese Masterarbeit beruht auf Literaturrecherche, einer Umfrage auf Mitarbeiterebenen und Expertengesprächen auf Führungsebene von kleinen und mittleren Unternehmen, was zu einer neutraleren Sichtweise des Themas beitragen soll. Zudem wird ein recht umfassendes Spektrum an Ansätzen und Blickpunkten mit einbezogen.

Trotz allem sind Modelle nur ein theoretisches Konstrukt und bedürfen einer möglichen quantitativen und qualitativen Überprüfung und Validierung zur Beweisführung, dass ein System die Anforderungen in der Praxis erfüllt.

Gezielte Erfolgsplanung in KMU
Zielorientierung als strategisches
Controlling-Instrument

Dünser, B.

2013, XIII, 176 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01063-8