

In diesem Essential geht es um nichts Geringeres als den Erfolg, den jeder anstrebt. Was gibt uns die richtige Wegweisung? Was sichert uns den Erfolg? Was ist eigentlich ‚Erfolg‘? ‚Erfolg‘, obwohl ihn jeder – auf seine Weise – will, ist als Phänomen noch gar nicht richtig durchdacht, geschweige denn erforscht. Erfolg hat man ... oder eben nicht. In den letzten Jahren hat sich eine ‚Glücksforschung‘ ausgebildet, aber von einer wissenschaftlichen Befassung mit ‚Erfolg‘ habe ich noch nichts gehört. ‚Erfolg‘ scheint allein das Objekt mehr oder weniger seriöser Erfolgstrainer zu sein.

In den Unternehmen scheint es ganz einfach: Unternehmenserfolg wird im Rechnungswesen schlicht mit *„Ertrag minus Aufwand“* definiert und als ‚Gewinn‘ oder als ‚Verlust‘ bezeichnet, je nachdem. So einfach ist das. Erfolg – generell – ist aber schwer zu fassen, zumal Erfolg relativ ist, denn, was man als Erfolg ansieht, hängt von vielen Begleitumständen und Nebenbedingungen ab. Das Gesamtpaket muss stimmen. Es ist schwierig, eine geschlossene Definition von ‚Erfolg‘ anzugeben. Selbst *Wikipedia* kommt nicht so richtig auf den Punkt. Die Standarddefinition

► **Erfolg = Das Erreichen selbstgesteckter (oder oktroyierter) Ziele**

findet man indes überall. Die Standarddefinition verweist auf den Zielsetzungsprozess und macht von daher Schwierigkeiten, denn wenn wir bereits den falschen Zielen hinterher laufen und wenn dann noch die Zielrealisierung nicht ohne Haken und Ösen vorstättengeht, dann ist auch der Erfolg sehr schnell gefährdet. Hierin könnte ein gewisses Problem liegen ...

Dass unsere Ziele unseren Erfolg definieren, das kann man so sehen. Damit läuft man aber methodenbedingt in all die Probleme, die mit dem Setzen von Zielen und einer Steuerung an Hand von Zielen einhergehen. Wenn wir unsere Erfolge an unseren Zielen festmachen, dann begrenzt das Set unserer Ziele unseren Erfolg. Dabei limitieren die Ziele nicht nur den Erfolg, sondern lenken ihn auch in bestimmte Bereiche und bugsieren den Erfolg aus anderen Bereichen heraus, wodurch man sich bestimmte Chancen – meist unbewusst – abschneidet. Warum eigentlich?

Erfolg ist ein ersehntes, wie auch äußerst rares Gut. Wenn man Erfolg will, dann sollte man gleich – ganz unbescheiden – den größtmöglichen Erfolg anvisieren und nicht einen durch die Auswahl der Ziele irgendwie beschnittenen Erfolg. Der größtmögliche Erfolg bestimmt sich aber nicht durch den Kranz der gesetzten Ziele sondern durch die Menge der Möglichkeiten, die man hat, und zwar derjenigen Möglichkeiten, die einen erhalten und/oder voranbringen. Erfolg lässt sich somit auch wie folgt definieren:

► **Erfolg = Das Nutzen von Chancen**

Mehr als seine Chancen (positive Möglichkeiten) zu verwerten, geht eh nicht. Aber das sollte man auch fordern. Immer schlecht ist hingegen, wenn jemand hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt. Heutzutage und mehr noch in der Zukunft, wird man alles noch mehr ausreizen müssen, um in die Spitzengruppe aufsteigen und dort bestehen zu können. Der Trend, immer alle Möglichkeiten auszufahren, wird sich verstärken. Allein die Möglichkeiten, die wir haben, definieren unsere Grenzen. Gegebenenfalls müssen wir uns kreativ/innovativ zusätzliche Möglichkeiten schaffen und eröffnen.

Das Lebensunternehmertum ist das Leitbild der Zukunft (Opaschowski 2006). In einer Multioptionsgesellschaft (Gross 1994), in der die Menschen in der Vielfalt der Optionen und Angebote zu ertrinken drohen, in der es keine gottgegebenen Prinzipien und kaum noch eine staatliche Weisungskultur gibt, ist der autonome, ‚flexible‘ Mensch (Sennett 1998) in allen Lebensbereichen gefordert. Wenn alles machbar, wählbar und erreichbar scheint, wird es geradezu unverzichtbar, dass es Lebensunternehmer gibt, die ‚ihren‘ Weg finden und gehen (Opaschowski 2006). Den Lebensunternehmern gehört der Erfolg, indem sie sich vergewissern, welche Möglichkeiten das Leben bietet (Reitmeyer 2008), und so glücklich werden (Ernst 1997). Aber der Weg zum Erfolg ist sehr oft kein gerader. Das heißt, hierbei sind Strukturen zu unterstellen, die in aller Regel nicht dem unilinearen Schema von Zielsetzung-Zielerreichung-Erfolg entsprechen. Erfolg scheint sich seinen Weg selbst zu suchen, auch um viele Ecken herum. Hierbei geht es um das Finden gangbarer, möglicher Wege.

Verschärfend kommt hinzu, dass schnelle Erfolge tückisch sind, denn – vor allem der frühe – Erfolg ist nicht selten der größte Feind des Erfolgs. Merke: Nur nachhaltiger Erfolg ist wirklicher Erfolg.

2.1 Der mechanistisch-deterministische Ansatz

Wir verstehen die Welt als eine Art Uhrwerk, das jemand vor langer Zeit aufgezogen hat und das jetzt nach den ehernen Gesetzen der Natur abläuft. Wir staunen über die Präzision, mit der sich große Himmelskörper, Sterne und Galaxien umeinander bewegen und stellen unsere Uhren nach der Sonne – seit geraumer Zeit nach irgendwelchen schwingenden Prozessen in den kleinsten Elementarteilchen. Das Große wie auch das Kleine scheint von der gleichen Mechanik durchdrungen.

Das mechanistische Denken haben wir auch auf unser Leben selbst übertragen und geradezu internalisiert. Dieselbe kleinteilige und kausale Vorgehensweise fand auch Eingang, als sich die Menschen im Zuge der fortschreitenden Industrialisierung am Anfang des 20. Jahrhundert begannen, mit Organisationen und mit Management zu befassen. Das *Scientific Management* von Taylor (1856–1915) trägt klar die Handschrift eines Ingenieurs. Bis hin zu dem Zitat „*Was man nicht messen kann, kann man nicht managen*“, das Drucker (1909–2005), dem Begründer des *Management by Objectives* (Zielmanagement) und dem ideologischen Vorvater des Controlling, zugeschrieben wird, führt eine direkte Linie.

Im Laufe der Jahrzehnte haben sich Betriebswirte und Manager auf dieser Basis eine Menge an Rechen- und Optimierungsverfahren zurechtgelegt. Es gibt zahllose Tools, gesammelt in entsprechenden Werkzeugkisten. Jeder Studierende der Betriebswirtschaftslehre weiß, dass auch die so genannten *Soft-Skills* für den angepeilten Erfolg nicht ganz unwichtig sind, aber auch diese werden in Charts, Merksätzen und Synopsen verabreicht. Wer sich das alles draufgeschafft hat, der ist nicht schlecht, aber deswegen noch lange nicht gut!

2.2 Konstrukte in der mechanistisch-deterministischen Welt

Man spürt die Tendenz: Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre wären gerne eine ‚richtige‘, harte Wissenschaft, wie z. B. die Physik, mit eigenen Naturkonstanten, mit viel Mathematik und mit Experimenten im Labor und draußen in der Welt. Alles, was einen Kaufmann und einen Manager umtreibt, möchte man nicht nur behavioristisch und situativ erklären, sondern rechnend und messend ergründen, mit beeindruckenden Theorien beschreiben und schließlich in prägnante Formeln pressen können – am liebsten hätte man auch so etwas wie $E = m c^2$.

2.3 Systeme, Kausalitäten und die Grenze der Modellrationalität

Systeme sind Ergebnisse von Abstraktionen. Jedes System wird zu einer Entität durch seine Grenze, durch die eindeutig gesagt werden kann, was zum betreffenden System dazugehört (und was nicht). Ein System kann über seine Systemgrenze hinweg mit seiner Umwelt kommunizieren („offenes“ System) oder nicht („geschlossenes“ System). Das System besteht aus endlich vielen Elementen, die miteinander in Beziehung stehen. Ein System ist zunächst ein völlig abstraktes Format. Erst durch den (fortwährenden) Analyse- und Erkenntnisprozess wird ein System strukturell und inhaltlich präzisiert (vgl. Abb. 2.1).

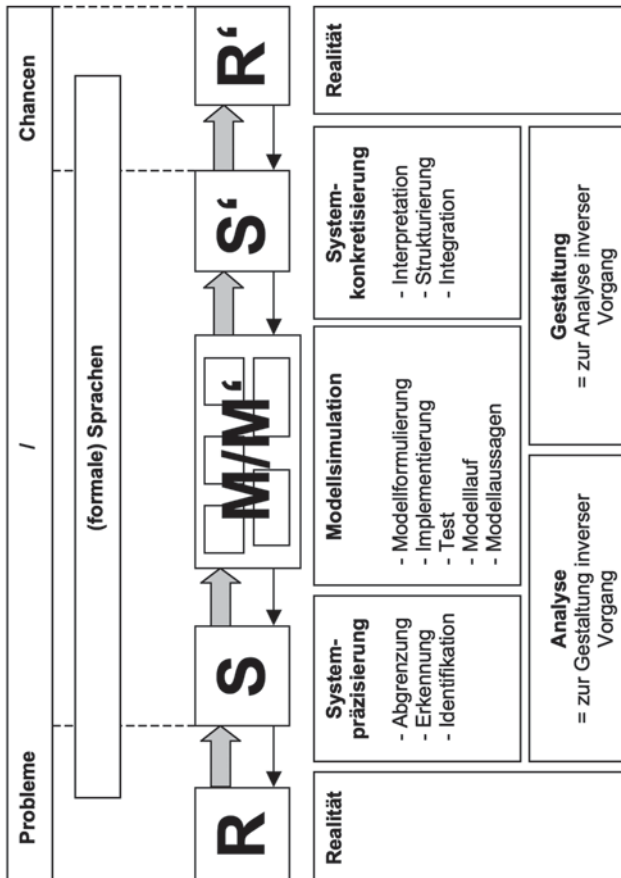


Abb. 2.1 Der Analyse- und Gestaltungsprozess R-S-M/M'-S'-R'

Über die Zwischenstufe eines Systems wird sodann ein reales/empirisches Problem bzw. Interesse mit Hilfe einer (formalen) Sprache in ein simulationsfähiges Modell überführt. Durch die Simulation (anhand eines Gedanken-, Formel-, Sach- oder Computermodells) kann man eruieren, wie die im Modell eingefangene Kausalität reagiert. Man kann ein Gefühl entwickeln, mit welcher Sensitivität sich unter welchen Randbedingungen in welcher Zeit welche Ergebnisse einstellen. Die Modellaussagen werden interpretiert, überführt in ein ggf. umgestaltetes System S' , das dann zur Veränderung der Realität (von $R \Rightarrow R'$) in diese integriert wird, in der Hoffnung, dass man damit sein ursprüngliches Problem gelöst bzw. sein Gestaltungsinteresse näherungsweise befriedigt hat.

Durch diese Vorgehensweise, die wir ständig praktizieren, subjektivieren und erklären wir uns permanent die Welt, wobei wir die Tiefe und Detaillierung unserer analysierenden und gestaltenden Auseinandersetzung mit unserer Welt weitgehend – unter Ausschöpfung unserer individuellen Möglichkeiten – selbst bestimmen. Jeder vereinfacht die Welt auf seine Weise. Dies ist von Fall zu Fall und je nach Anlass, den Anforderungen und den zur Verfügung stehenden intellektuellen und materiellen Ressourcen unterschiedlich. Man kann sich die Welt kompliziert, aber auch weniger kompliziert, d. h. einfach, machen. Egal, das ist der rationale Prozess! In allen Prozessdurchläufen wird aber immer nur ein Teil der Welt herauspräpariert und in die Analyse und in den Gestaltungsvorgang einbezogen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass sich bei allem Tun und Unterlassen auch Phänomene einstellen, mit denen man (rational) nicht gerechnet hat (z. B. nichtabsichtsgeleitete Nebenwirkungen; s. o.). Man hatte diese Zusammenhänge einfach nicht auf dem Schirm! Das heißt, dass wir die Welt, in der wir leben und unseren Geschäften nachgehen, nie in ihrer vollen Komplexität betrachten, sondern die real gegebene Komplexität immer im *Luhmann'schen* Sinne reduzieren (Luhmann 1984). Wir können uns zwar auf eine Erfassung dieser Totalkomplexität zubewegen, aber wir können nicht wirklich ein Abstands- oder Fortschrittsmaß definieren, das uns den außer Acht gelassenen, infolge unserer Abstraktion ausgeblendeten „Rest“ der Totalkomplexität angibt. Je nach dem Aufwand, den wir im Einzelfall getrieben haben, werden wir über das, was uns bewegt bzw. an dem wir arbeiten, weniger oder mehr wissen, aber es bleibt stets ein unbekanntes Quantum dessen, was wir nicht wissen (Zeuch 2007). Durch eine pluralistische, unvoreingenommene Vorgehensweise und durch intersubjektive Zusammenarbeit (Team, *Diversity*) lassen sich die Wissenspotenziale weitgehend ausschöpfen – trotzdem bleibt eine Grenze, die für unser Erkennen, Entscheiden und Handeln (... und deren Negationen) ein nicht zu ignorierendes Faktum darstellt.

2.4 Arbeiten mit Modellen (präskriptiver Ansatz)

Ein immer wichtiger werdender Bereich im *Komplizierheitsmanagement* ist die Simulation (Bauer und Vieweg 1980). Dies sind neben Rollen- und Planspielen immer öfter Computerprogramme, die komplizierte Unternehmenssituationen nachbilden. Dadurch wird dem Unternehmen ermöglicht, in hoher Annäherung an die Realität verschiedene Entwicklungen durchzuspielen (Szenario-Technik) und darauf hin zu planen und zu lernen (organisationales Lernen). Die Planungszintention steht dabei nicht im Vordergrund. Es geht mehr um *What-if-Analysen* sowie *Forecasts*, d. h. Extrapolationen auf der Grundlage bestimmter Modellannahmen und Folgenabschätzungen. Businesspläne sind typische Vertreter solcher hochgerechneten Tabellenkalkulationen, meist anlässlich einer Unternehmensgründung, einer Unternehmenserweiterung und zur Beantragung von Fördermitteln und/oder Krediten. Hierbei wird – i. d. R. abgezinst – die mutmaßliche Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung eines neuen bzw. geänderten Geschäftsmodells aufgezeigt. Aber Vorsicht: Jedermann weiß, dass bei aller an den Tag gelegten Redlichkeit nirgendwo so viel ‚gemogelt‘ wird, wie in solchen (scheinengenauen) Businessplänen. EXCEL ist geduldig, das wissen auch die Kreditgeber ...

2.5 Ziele und Zielmanagement

Ziele sind Mittel zum Zweck und obendrein etwas Allgegenwärtiges und ganz Alltägliches. Ziele sind eine gefühlte Selbstverständlichkeit. Jeder glaubt, eine klare Vorstellung von dem zu haben, was ‚Ziele‘ sind, wie Ziele funktionieren und wie wir mit Hilfe von Zielen unser Leben und unser Arbeiten strukturieren und gestalten.

Ziele sind – landläufig – angestrebte, gewünschte Zustände. Ziele bezeichnen das, auf was man sich zubewegen will, was erreicht werden soll. Ganz selbstverständlich setzen wir uns Ziele und marschieren los, bis ... das ist alles nichts Besonderes.

Das Konstrukt der Ziele und der Wirkzusammenhang zwischen Zielen und Erfolg werden gemeinhin, weil alles so selbstverständlich scheint, kaum thematisiert. Im Vordergrund einer ohnehin nur spärlichen (empirischen) Zielforschung steht die geradezu verbissene Suche nach den inhaltlich ‚richtigen‘ Zielen, nach Zielen, die am schnellsten mit dem kleinsten Aufwand das beste Ergebnis bringen. Reich, schön und glücklich, ohne sich groß anzustrengen. Da sich aber Menschen wie auch Organisationen ständig in sehr unterschiedlichen Situationen befinden, kann

über die Ziele von Menschen und Organisationen nur bedingt Allgemeines gesagt werden. Mithin hantieren wir mit einem fundamentalen Konstrukt, das nicht richtig erforscht, nicht richtig abgeklärt ist, das noch nicht einmal wirklich auf der Forschungsagenda steht.

Gleichwohl besteht ein breiter Konsens, dass Ziele den Weg zum Erfolg weisen. Ohne Ziel kein rationales Handeln, kein Erfolg. Ohne Ziel ist alles nur Schicksal, nur Zufall. Ziele, damit sie ihre erfolgsweisende Funktion entfalten können, müssen bestimmte Anforderungen erfüllen. In der Literatur hat sich dafür das Akronym SMART eingebürgert, Ziele sollten SMART sein (s. wikipedia *SMART*):

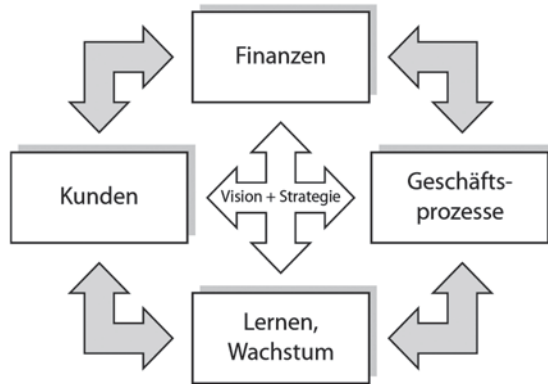
- S** *Specific, significant, simple*
- M** *Measurable, motivational, manageable*
- A** *Accepted, achievable, agreed, aspirational*
- R** *Reasonable, relevant, realistic, resourced*
- T** *Time-bound, timed*

Diese hübsche kompakte Liste geforderter Zieleigenschaften ist keineswegs abgeschlossen; sie ließe sich beliebig erweitern. Vor allem, heißt es überall, sollen Ziele ‚realistisch‘ sein. Sind sie es nicht, dann bringen Ziele nicht den anvisierten Erfolg, vielleicht irgendetwas anderes... Und, wenn es geht, sollten Ziele in jeder relevanten Dimension quantifizierbar sein. Sind sie es nicht, dann sind sie nicht messbar und der Grad der Zielerreichung lässt sich nicht so ohne Weiteres angeben.

Man kann sich ein einzelnes Ziel vornehmen, man kann tief strukturierte Zielhierarchien aufstellen und sich dadurch anleiten lassen. In der Regel stehen finanzielle Unternehmensziele in den Hierarchien obenan. Solche Ziele sind so schön erfassbar, rechenbar und relativ leicht zu analysieren und genießen von daher eine gewisse Präferenz. Eine wesentliche Weiterentwicklung kam Ende der 1990er Jahre durch das neue Konzept der ‚*Balanced Scorecard*‘ (Kaplan und Norton 1997; Weber und Schäffer 2001). Die *Balanced Scorecard*, die sich in der Praxis weit verbreitet und erfolgreich durchgesetzt hat, arbeitet gleichfalls mit quantifizierten Zielgrößen und auch die finanziellen Ziele stehen weiterhin an der Spitze, denn in den Unternehmen regiert das Geld, aber das Konzept baut immerhin auf mehreren Zielperspektiven auf (vgl. Abb. 2.2):

- die **Finanzperspektive**
- die Aspekte der **Geschäftsprozesse**
- die Perspektive **Lernen und Wachstum** sowie
- die **Kundenaspekte**,

Abb. 2.2 Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton



die sich um die Unternehmensvision und -strategie gruppieren und auf diese abgestimmt sein sollten. Die *Balanced Scorecard* verkörpert aber weiterhin den herkömmlichen Zielansatz und bietet deswegen nichts grundsätzlich Neues. Der Vorzug dieses Konzeptes besteht darin, dass jetzt der Zielzusammenhang multi-dimensional gesehen wird und dass die Lücke („Gap“) zwischen den strategischen Zielen (bzw. der Vision) und den Zielen auf der ausführenden Ebene miteinander verknüpft und abgestimmt werden. Dadurch bekommt die praktische Zielsetzung – ohne Frage – mehr Bezug zur Realität, aber es werden, wie gehabt, Ziele formuliert, verabschiedet und dann mit vereinten Kräften umgesetzt. Dieser Prozess wird durch das Controlling begleitet, das wie ehemals dafür sorgen soll, die Zielrealisierung budget- und zeitmäßig auf dem Pfad der Tugend zu halten.

Ziele sind zunächst Kommunikationsmittel, die äußerst kompakt – auf den Punkt bringend – darstellen, was gewollt ist. Durch die plakative Form erhalten Ziele eine zusätzliche Autorität, eine apodiktische Durchschlagswirkung, die die latente Widerrede prophylaktisch zurückdrängt, gar nicht erst aufkommen lässt. Man kann Ziele auf Banner malen und in den Werkshallen an den Wänden und Decken aufspannen. Wie man Ziele zur Erlangung bestimmter Ergebnisse einsetzt, hat *Drucker* unter der Bezeichnung „*Management by Objectives*“ (MbO) ausführlich dargelegt und verbreitet (*Drucker* 1955, S. 150 ff.).¹

Ziele sind insofern auch immer unternehmenspolitische Führungsmittel, Instrumente der Macht. Bei der Auseinandersetzung um die „richtigen“ Ziele und dann bei der Umsetzung der als „richtig“ propagierten Ziele ist viel organisatorische

¹ Zur Vorgeschichte des MbO findet man eine kurze Darstellung bei *Locke* und *Latham* (1990, S. 14 f.).

Macht im Spiel. Macht kann manches forcieren, aber auch als Folge mikropolitischen Grabenkämpfe die Gesamtperformance der betreffenden Organisation gravierend absenken.

Empirische Studien – meist aus den 1970er und 1980er Jahren des letzten Jahrhunderts –, die sich mit dem *Management by Objectives* (Kappler 2004, Sp. 776) befassen, sind eindeutig: *Management by Objectives*, so wurde befunden, steigert die Leistung des Unternehmens, in welchem die Zielmanagement-Methode praktiziert wird. Insofern ist es zunächst einmal ein gutes Konzept. Außerdem suggeriert das Konzept, dass man den Managementprozess im Griff hat. Alles ist hübsch bürokratisch notiert und jeder Mitarbeitende weiß, woran er ist. Die Unselbständigen haben ihre Orientierung und die Eigenmächtigen haben ihr Korsett. So wird das Unternehmen in der Spur gehalten. Überraschungen sind nicht eingeplant, planerisch unterstellt man einen Normalbetrieb mit Normalauslastung. Je größer das Unternehmen ist, umso wichtiger sind die alljährlich sorgsam eingezogenen Korsettstangen, damit das Unternehmen vermeintlich nicht auseinanderfällt.

Das Drucker'sche Grundprinzip des ‚*Führens mit Zielen*‘ (Drucker 1955, S. 113, 150 ff.) ist im Großen und Ganzen unbestritten. In zahlreichen Unternehmen, insbesondere in den stark dezentralisierten, ist dies – angeblich – die einzige Art effektiv und effizient zu führen. Dennoch funktioniert das *Management by Objectives* in der Praxis eher schlecht als recht, meint Malik und fragt (Malik 2006, S. 176), woran das liegt? Und Pfläging konstatiert an anderer Stelle kritisch, dass Ziele ‚maßlos‘ überschätzt würden (Pfläging 2010). Es ist unverkennbar: Die Zielmethode ist in die Kritik geraten. – Dem werden wir nachgehen.

Anders als Großunternehmen haben kleine und mittelgroße Unternehmen (KMUs) die Zielmethode kaum ritualisiert. Hier ist vielmehr wichtig, an den nächsten Auftrag zu kommen. Das Setzen von Zielen sowie das Erstellen und Kontrollen von Budgets ist ihnen alles zu aufwändig. Größere Unternehmen glauben hingegen, sich mit Bürokratie gegen einen vermeintlichen Kontrollverlust schützen zu müssen und zu können.

Erst recht sind Zweifel an der Universalmacht der Zielmethode angebracht, wenn man zur Kenntnis nimmt, dass die von den beiden Psychologen Locke und Latham (1990) akribisch aufbereitete ‚*Goal Setting Theory*‘ (Zielsetzungstheorie) (Rosenstiel und Nerdinger 2011, S. 94 f.) – anders als dies allgemein zitiert wird – gerade mit Blick auf komplexere Planungs- und Steuerungssituationen sehr praktischen, überaus relevanten Einschränkungen unterliegt. Die beiden Autoren haben zwar eine großartige Arbeit gemacht, aber ihre Befunde dürfen nur mit äußerster Einschränkung zur ‚*wissenschaftlichen*‘ Begründung des Zielansatzes in der Managementlehre herangezogen werden. Die Zielmanagement-Methode steht für reale, d. h. komplexe und dynamische Führungssituationen eher auf tönernen Füßen.

Von einer empirischen Absicherung der Methode kann überhaupt keine Rede sein. *Locke* und *Latham* weisen in ihrem Werk an diversen Stellen selbst ausdrücklich auf diese Einschränkungen hin und fordern zur wissenschaftlichen Abklärung der Zusammenhänge zwischen Zielen und der erbrachten Leistung bzw. des erlangten Erfolgs weitere ausführliche Forschungen und listen über zwei Seiten Schlüsselfragen (*Locke und Latham 1990, S. 333 f.*) auf, die noch einer eingehenderen Untersuchung bedürfen (*Bungard 2002*).

Es konnte auch gar nicht anders sein. Jeder, der schon einmal in einem Unternehmen an einem Planungsprozess (Budgeterstellung) teilgenommen hat, weiß über Sinn und Unsinn dieser Zahlenklauberei und weiß auch um die Relevanz der meist mit großem Ritual generierten Budgets. Ich selbst habe gelernt, dass man noch nicht einmal *ex post* mit kausaler Gewissheit sagen konnte, warum man in dem einen Jahr gut und in einem anderen Jahr weniger gut abgeschnitten hat. Natürlich, wenn's gut gelaufen war, war in aller Regel die Geschäftsleitung schuld.



<http://www.springer.com/978-3-658-08249-9>

Management in Komplexität und Unsicherheit

Für agile Manager

Vieweg, W.

2015, X, 54 S. 7 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08249-9