

*Dr. Gerhard Friedrich*

Ziele - Maßnahmen – Rahmenbedingungen<sup>1</sup>

Begriffliche Grundlagen .....	2
Fehlerquellen beim Umgang mit komplexen Problemen .....	4
Fehler bei der Analyse der Rahmenbedingungen .....	4
Fehler bei der Bewertung von alternativen Maßnahmen .....	4
Fehler bei der Suche nach Maßnahmen.....	4

---

<sup>1</sup> Teilnehmerunterlage, erstmals erstellt für das Seminar "Strategie der Personalarbeit" bei der Daimler Benz AG, einem Seminar für leitende Führungskräfte des Unternehmens.

## Begriffliche Grundlagen

Von strategischer Planung wird meist dann gesprochen, wenn es um grundsätzliche Entscheidungen von langfristiger Bedeutung geht.

Je nach Anwendungsbereich werden die Elemente strategischer Planung unterschiedlich bestimmt. Hier wird die Auffassung vertreten, dass strategische Planung drei Elemente umfassen sollte, nämlich Festlegung von Zielen, Maßnahmen und Rahmenbedingungen.

Planungen beziehen sich immer - ausdrücklich oder stillschweigend - auf ein bestimmtes Planungs-"Subjekt", dessen Wunschvorstellungen und Handlungsmöglichkeiten der Planung zugrunde gelegt werden. Planungs-Subjekt kann z.B. eine Institution (das Personalwesen) oder eine Person (die leitende Führungskraft im Personalwesen) sein.

Weiter gibt es ein bestimmtes Planungs-"Objekt", nämlich jene Personen, Institutionen, Situationen etc., auf die das Planungs-Subjekt in irgend einer Weise einwirken will (z.B. die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes oder das Führungsverhalten der Vorgesetzten im Fachbereich).

Ziele sind jene Merkmale, die das Planungs-"Objekt" aufweisen soll, wenn die Planung erfolgreich umgesetzt worden ist (vgl. Ziele des Personalwesens der Daimler-Benz AG).

Maßnahmen sind jene Handlungsmöglichkeiten, für die sich das Planungs-"Subjekt" entscheiden kann bzw. tatsächlich entscheidet (vgl. Aufgabenfelder des Personalwesens der Daimler-Benz AG).

Rahmenbedingungen sind jene Gegebenheiten, die das Planungs-"Subjekt" entweder nicht beeinflussen kann oder nicht beeinflussen will, die jedoch für die Erreichung seiner Ziele von Bedeutung sind (vgl. Rahmenbedingungen der Personalarbeit).

Zur Verdeutlichung des Unterschieds zwischen Zielen und Maßnahmen könnte man sagen:

- Ziele sind Aussagen darüber, welche Probleme gelöst werden sollen.
- Maßnahmen sind mögliche Lösungswege für diese Probleme.

In der Planung sollte man auseinander halten, was das Ziel (Problem) und was die als zweckmäßig angesehene Maßnahme (Lösung) ist. Wenn eine Lösung nicht das erhoffte Resultat bringt, wird man andere Lösungen suchen müssen und nicht das Problem gegen ein anderes austauschen können.

Ziele und Rahmenbedingungen sind also im Vergleich zu den Maßnahmen weniger variabel: Die Rahmenbedingungen, weil sie außerhalb der Einflussmöglichkeiten des planenden Subjektes liegen; die Ziele, weil sie den eigentlichen Zweck der Planung (deren "ultima ratio") beinhalten. Maßnahmen hingegen sind in hohem Maße austauschbar. Wenn es verschiedene Lösungswege gibt, um ein Ziel zu erreichen, wird man jenen wählen, der unter den gegebenen Rahmenbedingungen am sichersten und mit dem geringsten Aufwand zum Ziel führt. Eine Vermischung von Zielen und Maßnahmen hingegen führt dazu, dass Maßnahmen zum Selbstzweck

werden. Z.B. werden oft einzelne Budgetansätze gestrichen, obwohl unter Berücksichtigung aller Nebeneffekte und Gegenreaktionen der Betroffenen gar keine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit gegeben ist.

Im Interesse einer raschen Entscheidungsfindung ist es allerdings wünschenswert, möglichst enge und dauerhafte Beziehungen zwischen Maßnahmen und Zielen herzustellen, zu jedem Problem also sofort "die richtige Lösung" zu kennen. Dies gelingt eher im Falle langfristig stabiler Rahmenbedingungen und guter Kenntnis der Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die im Gestaltungsfeld bestehen. Allerdings besteht die Gefahr, dass Veränderungen der Rahmenbedingungen unbemerkt bleiben und Lösungswege weiterverfolgt werden, die unter den nun geänderten Bedingungen nicht mehr optimal sind.

Gerade im Bereich der Personalarbeit wird eine dauerhafte Zuordnung von Zielen (d.h. Problemen, die zu lösen sind) und Maßnahmen (Problemlösungen, die der Personalbereich anbietet) u.a. durch folgende Umstände erschwert:

- Es ist nicht möglich, die Ziele der Personalarbeit auf einen Aspekt einzuschränken. Daher müssen i.d.R. mehrere, grundsätzlich gleichrangige Ziele nebeneinander verfolgt werden.
- Es gibt eine größere Zahl von Maßnahmenfeldern, wobei sich jede Maßnahme auf mehrere Zielaspekte auswirkt.
- Die Zielwirksamkeit einer Maßnahme ist auch von den gegebenen Rahmenbedingungen abhängig. Eine im Angestelltenbereich wirksame Maßnahme kann z.B. im Arbeiterbereich wirkungslos bleiben und umgekehrt. Dies wiederum kann sich im Zeitverlauf ändern.

Das Personalwesen muss daher bei seinen Entscheidungen immer wieder Gewohntes in Frage stellen.

Für die Personalarbeit ist es daher notwendig, zu jeder Zielsetzung eine Palette von Maßnahmen ins Auge zu fassen, diese jedoch nicht nur in Bezug auf diesen einen Ziel-Aspekt zu bewerten. Insgesamt gesehen wird man schließlich jene Maßnahmen umsetzen, die in der Gegenüberstellung ihrer unmittelbaren Zielwirksamkeit und der positiven bzw. negativen Nebenwirkungen am günstigsten erscheinen.

Dazu bedarf es - über das Fachwissen hinaus - einer systematischen Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung, um die Komplexität des Entscheidungsfeldes in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen zu können. Ein wesentliches Element der hier vorgeschlagenen Methodik ist die klare Unterscheidung von Zielen, Maßnahmen und Rahmenbedingungen in Abhängigkeit von Planungssubjekt, Situation und Planungsobjekt. Dies wird sowohl in der Praxis als auch in der Theorie meist vernachlässigt.

## **Fehlerquellen beim Umgang mit komplexen Problemen**

Eine deutsche Forschergruppe unter der Leitung des Psychologen Dietrich Dörner hat in einer Reihe von Experimenten untersucht, wie sich Menschen angesichts von Problemen verhalten, die in ihrer Komplexität der Situation ähneln, die als typisch für die Aufgabenstellung des Personalwesens beschrieben wurde. Die dabei in Experimenten festgestellten Fehlerquellen können zur Orientierung wie folgt gruppiert werden:

### **Fehler bei der Analyse der Rahmenbedingungen**

Die Analyse der Situation erfolgt oft nur sehr eingeschränkt. Viele Daten werden nicht ermittelt oder nicht beachtet, vor allem solche, die vorgefassten Vermutungen widersprechen könnten. Bei der Analyse wird oft ungeprüft unterstellt, dass sich die Situation nicht verändern wird. Wenn Veränderungen in Betracht gezogen werden, so häufig nur als Fortschreibung der bisherigen Entwicklung.

Beim Umgang mit den auftauchenden Problemen ergeben sich aus der Vernachlässigung der Eigendynamik des betrachteten Systems zwei verschiedene Fehlermöglichkeiten. Entweder wird nur reaktiv gehandelt, man läuft sozusagen den Problemen hinterher, oder aber man verhält sich so, als ob man selbst alles beeinflussen und steuern könnte oder gar müsste. Entwicklungen, die ohne eigenes Zutun die Erreichung der Ziele fördern würden, werden also nicht genutzt oder sogar gestört.

### **Fehler bei der Bewertung von alternativen Maßnahmen**

Die Zielformulierung wird häufig gänzlich unterlassen. Die Entscheidungen bauen dann auf unklaren Vorstellungen darüber auf, was eigentlich die wesentlichen Erfolgskriterien sind. Damit verbunden ist eine unzulängliche Schwerpunktbildung. Die Prioritäten wechseln oft sogar in Abhängigkeit von auftauchenden Schwierigkeiten. Man weicht Problemen aus, die sich als schwer lösbar erweisen.

Bei der Bewertung von Handlungsmöglichkeiten werden die unerwünschten Nebenwirkungen von Maßnahmen oft ignoriert, die Erfolgskontrolle unterbleibt. Dies nicht zuletzt mangels vorweg definierter Ziele.

### **Fehler bei der Suche nach Maßnahmen**

Bestimmte Maßnahmen werden immer wieder in Betracht gezogen, ohne dass objektiv geprüft wird, ob es noch andere, mehr Erfolg versprechende Möglichkeiten gäbe. Da die Eigendynamik des Planungsobjektes oft verkannt wird, werden Maßnahmen häufig falsch, insbesondere zu stark "dosiert". Führen Maßnahmen nicht zum Erfolg, so wird der vom Kommunikationspsychologen Watzlawick beschriebene Fehlschluss gezogen, dass "mehr desselben" zum Erfolg führen könnte. Dies mündet schließlich oft in gewaltsame Lösungsversuche, die im Extremfall das Planungsobjekt derart negativ beeinflussen, dass künftige Lösungsversuche völlig aussichtslos sind.

Die Tatsache, dass aufgrund der Vernetztheit des Handlungsfeldes kaum jemals eine einzelne Maßnahme genügt, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, wird ebenfalls oft übersehen. Die Autoren vermuten, dass dies auf das Bestreben zurückzuführen ist, möglichst zu jedem Effekt genau eine Maßnahme als die richtige Lösung des Problems zuordnen zu können. Durch diese Vorgehensweise kommt man jedoch in komplexen Situationen nicht zum Ziel.