

Dr. Gerhard Friedrich

Ziele¹

Zielpräzisierung	2
Zielverträglichkeit.....	2
Zielhierarchie	2
Zielgewichtung.....	3

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

Ziele der Personalarbeit sind Beschreibungen der angestrebten Ergebnisse der Personalarbeit. Sie geben an, welche Probleme vordringlich durch geeignete Maßnahmen gelöst werden sollen. Dabei kann Problemlösung nicht als absolute Größe gesehen werden. Häufig wird lediglich eine Annäherung an einen gewünschten Idealzustand oder vielfach "nur" die Sicherung des Erreichten möglich sein.

Zielpräzisierung

Ziele können in dreierlei Hinsicht präzisiert werden:

- Inhalt: Was soll erreicht werden?
- Ausmaß: In welchem Ausmaß bzw. Grad soll etwas erreicht werden?
- Termin: Innerhalb welches Zeitraumes soll etwas erreicht werden?

Wenn in der Praxis mehrere Ziele nebeneinander verfolgt werden, so können die verschiedenen Ziele nach unterschiedlichen Kriterien geordnet werden.

Zielverträglichkeit

Verringert die Erreichung eines Zieles die Chancen der Erreichung eines anderen Zieles ("Zielkonkurrenz"), erhöht es diese ("Komplementarität") oder besteht kein Einfluss ("Indifferenz")?

Die Zielverträglichkeit kann nur für bestimmte Randbedingungen und für jeweils zwei Handlungsmöglichkeiten angegeben werden, sie ist abhängig vom Handlungsfeld!

Zielhierarchie

Stehen alle Ziele auf gleicher Ebene?

Ob dies gilt, hängt von den zugrunde gelegten Kriterien ab. Ziele könnten z.B. danach unterschieden werden, inwieweit an ihnen der Erfolg des Handelns letztlich gemessen wird ("Ultima-Ratio-Ziele" oder auch Primärziele).

Dies dürfte für die Ziele I, II und III der Personalarbeit in der Daimler-Benz AG² (Beitrag zur Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, akzeptable Arbeitsbedingungen) gelten.

Darüber hinaus gibt es aber weitere Zielsetzungen, die sich von den Primärzielen dadurch unterscheiden, dass es sich dabei nicht so sehr um "Reaktionen" auf Erwartungen der Werksleitung, der Mitarbeiter etc. handelt, sondern eher um "Antworten" des Personalbereichs auf die an ihn gerichteten Anforderungen. Diesen "Antworten" liegt die Auffassung zugrunde, dass die Primärziele nur dann dauerhaft erreicht werden können, wenn gleichzeitig auch die Sekundärziele IV, V und VI

² Anmerkung: Dieser Zielkatalog wurde im Rahmen der Vorbereitung dieses Seminars erarbeitet und galt bis zur Fusion mit Chrysler.

(gemeinsame, vorausschauende Problemlösungen, Unterstützung der Führung und Zusammenarbeit, konstruktive Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat) angestrebt werden.

Damit die Erreichung eines untergeordneten Zieles zur Erreichung der Oberziele beiträgt, müssen diese in einer Mittel-Zweck-Beziehung stehen. Ob dies gilt, ist genauso zu prüfen wie die Zielwirksamkeit einer Maßnahme. Unterziele unterscheiden sich jedoch von Maßnahmen dadurch, dass sie nicht Handlungsmöglichkeiten des Planungssubjektes beschreiben, sondern gewünschte Ergebnisse des Handelns.

Zielhierarchien können grundsätzlich mehrstufig sein, man spricht je nach Anzahl der Gliederungsebenen von Primär-, Sekundärzielen oder Ober-, Zwischen-, Unterzielen oder allgemein von Zielen erster, zweiter bis n-ter Ordnung. Die Bildung von mehrstufigen Zielhierarchien dieser Art ist jedoch in der Praxis selten sinnvoll; die Zielbeziehungen hängen von den jeweiligen Randbedingungen und den in Betracht gezogenen Maßnahmen ab und sind daher höchst instabil.

Eine rein formale - im Gegensatz zu der oben beschriebenen inhaltlichen - Zielhierarchie könnte sich auf den Detaillierungsgrad der Ziele stützen. Dies gilt für die zu den sechs Zielen der Personalarbeit genannten Unterziele. Eine solche Hierarchiebildung dient der besseren Handhabbarkeit der Information.

Zielgewichtung

Besitzen alle Ziele gleiches Gewicht?

Innerhalb einer Ebene der Zielhierarchie können Ziele nach ihrem Gewicht für die Entscheidungsfindung unterschieden werden. Man spricht von Haupt- und Nebenzielen. Diese Unterscheidung hängt grundsätzlich nur von den Werthaltungen des Planungssubjektes ab. In der Praxis wird bei der Gewichtung auch berücksichtigt, welche Zielkonflikte bestehen. Da dies wiederum von der gegebenen Situation abhängt, wäre die Einteilung in Haupt- und Nebenziele bei jeder Entscheidung neu zu überdenken. Eine derartige Unterscheidung weisen die "Ziele des Personalwesens in der Daimler-Benz AG" nicht auf; die Primär- und Sekundärziele sind gleichrangig. Bei Zielwidersprüchen ist zunächst nach Maßnahmen zu suchen, die diese Widersprüche beseitigen; gelingt dies nicht, so ist in der gegebenen Situation eine Gewichtung vorzunehmen.