

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>25</b>
1.1	Beispiele für mögliche Zielarbeit in Organisationen .....	29
1.2	Ziele, Zielebenen und Zielarten von Organisationen .....	33
1.2.1	Zielebenen in Organisationen .....	34
1.2.2	Zielarten in Organisationen .....	35
1.2.2.1	Wirkrichtung: privat und organisationsbezogen ....	35
1.2.2.2	Reichweite und Kalibrigkeit .....	36
1.2.2.3	Grad der Veröffentlichung: formell und informell .....	36
1.2.3	Zielebenen und Zielarten in Kombination .....	37
1.3	Thesen über Zielkonzepte für Ziele von und in Organisationen .....	40
1.3.1	Mehr Diskussion über Zielkonzepte und Kontextbezug .....	40
1.3.2	Es stehen mehr Zielkonzepte zur Wahl, als den Entscheidungsträgern bewußt ist .....	41
1.3.3	Die Entscheidung für ein Zielkonzept hat ungeahnte Auswirkungen .....	42
1.3.4	Der Strukturaspekt von Zielen verdient stärkere Beachtung .....	43
1.3.5	Der Prozeßaspekt von Zielen darf nicht vergessen werden .....	44

1.3.6	Die Interessenbindung und der Kontextaspekt von Zielen müssen stärker berücksichtigt werden .....	44
1.3.7	Eine neue Sichtweise der Zielarbeit: Die systemtheoretische Betrachtung von Zielen .....	46
1.4	Thesen zur Zielarbeit in Organisationen aus systemtheoretischer Sicht .....	46
1.4.1	Organisationen als Kontext von Zielen und Zielarbeit .....	47
1.4.2	Zielarbeit ist sowohl Bestandsaufnahme als auch Intervention .....	47
1.4.3	Zielsysteme müssen in Organisationen akzeptiert werden .....	48
1.4.4	Zielkommunikation ist eine notwendige Voraussetzung für Zielarbeit in Organisationen .....	49
1.4.5	Die Darstellung von Zielen muß dem Zielkonzept entsprechen .....	50
1.4.6	Zielrecherche und Zielanalyse sind wichtige Funktionsfelder der Zielarbeit in Organisationen .....	50
1.4.7	Zielbewertung darf nicht Stiefkind der Evaluation bleiben .....	52
1.4.8	Zielentscheidungen in Organisationen sind komplexe, 'psycho-logisch' und politisch beschreibbare Prozesse .....	52
1.4.9	Absichtsvoll gesteuerte Zielentwicklung ist ein legitimes Funktionsfeld der Zielentwicklung in Organisationen .....	53
1.5	Themenschwerpunkte der vorliegenden Arbeit .....	55
1.5.1	Erster Themenblock: Organisationsbezogene Ziele und Zielkonzepte .....	56
1.5.2	Zweiter Themenblock: Funktionsfelder der Zielarbeit .....	56

1.5.3	Zusammenfassende Darstellung von Zielaspekten in Organisationen .....	57
1.5.4	Ausgegrenzte Themenfelder .....	59
<b>2.</b>	<b>Formale Kernstücke sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Zieldefinitionen .....</b>	<b>61</b>
2.1	Überblick über die Verwendung des Zielbegriffs in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften .....	61
2.2	Abgrenzung des Zielbegriffs zu benachbarten Begriffsfeldern .....	63
2.2.1	Abgrenzung von Ziel und Wert .....	64
2.2.2	Abgrenzung von Ziel und Plan bzw. Planung .....	65
2.2.3	Abgrenzung von Ziel und Mittel bzw. Weg .....	67
2.2.4	Abgrenzung von Ziel und Wunsch, Hoffnung bzw. Phantasie .....	69
2.3	Pädagogisches und wirtschaftswissenschaftliches Zielverständnis .....	70
2.3.1	Zielkonzepte in der Pädagogik .....	70
2.3.2	Zielkonzepte in den Wirtschaftswissenschaften ....	74
2.4	<u>Formale Kernstücke pädagogischer und wirtschaftswissenschaftlicher Zieldefinitionen</u> :.....	76
2.4.1	<input checked="" type="checkbox"/> Positive Valenz .....	77
2.4.2	<input checked="" type="checkbox"/> Dominanz des Zukunftsbezugs .....	78
2.4.3	<input checked="" type="checkbox"/> Erreichungsabsicht und Erreichbarkeit .....	79
2.4.4	<input checked="" type="checkbox"/> Wahlmöglichkeit und Verantwortung .....	81
2.4.5	<input checked="" type="checkbox"/> Inhalts- und Ausmaßbestimmung .....	82
2.5	'Blinde Flecke' im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Zielverständnis .....	83

<b>3.</b>	<b>Organisationen als Zielkontext .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1</b>	<b>Zielrelevante Charakteristika von Organisationen .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Strukturiertheit .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Systemcharakter .....</b>	<b>90</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Aufgabenorientierung .....</b>	<b>91</b>
<b>3.2</b>	<b>Funktionen von Zielen in Organisationen .....</b>	<b>92</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Aufgabenerfüllung und Zielerreichung als primäre Zielfunktionen .....</b>	<b>93</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Weitere Zielfunktionen .....</b>	<b>94</b>
<b>3.2.2.1</b>	<b>Wahrnehmung beeinflussen .....</b>	<b>94</b>
<b>3.2.2.2</b>	<b>Steuern und Orientierung geben .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.2.3</b>	<b>Koordinieren .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.2.4</b>	<b>Kontrolle ermöglichen .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.2.5</b>	<b>Organisationsmitglieder motivieren .....</b>	<b>96</b>
<b>3.2.2.6</b>	<b>Identität und Gemeinsamkeit schaffen und wahren .....</b>	<b>96</b>
<b>3.2.2.7</b>	<b>Weisungs- und Leitungsmacht demonstrieren .....</b>	<b>97</b>
<b>3.2.2.8</b>	<b>Interessen sichern, Freiräume wahren und Macht ausüben .....</b>	<b>97</b>
<b>3.3</b>	<b>Probleme der Zielentwicklung in Organisationen... ..</b>	<b>98</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Vielzahl der Beteiligten .....</b>	<b>98</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Durchsetzungsprobleme .....</b>	<b>99</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Begrenzte Gültigkeit .....</b>	<b>100</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Unterschiedliche Interpretationen und Entwicklungsstadien gleicher Zielvorgaben .....</b>	<b>101</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Notwendige Kommunikation und Kooperation .....</b>	<b>101</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Zwang zur Begründung und Legitimation .....</b>	<b>102</b>
<b>3.3.7</b>	<b>Emotionale Beteiligung und Zielkonflikte .....</b>	<b>103</b>
<b>3.3.8</b>	<b>Mangelnde Konkretheit und geringe Handlungsorientierung .....</b>	<b>104</b>

3.4	Begrenzte Eignung konventioneller Zielkonzepte .....	105
3.4.1	Organisationsspezifische Zielaspekte zusammengefaßt .....	105
3.4.2	Schwachstellen konventioneller Zielkonzepte .....	105
<b>4.</b>	<b>Entwurf eines systemischen Zielkonzepts .....</b>	<b>109</b>
4.1	Was heißt 'systemtheoretische' Betrachtung? .....	109
4.1.1	Materielle und ideelle Systeme .....	110
4.1.2	Elemente und Relationen in dynamischen Wechselbeziehungen .....	111
4.1.3	Funktionalität .....	113
4.1.4	Selbstorganisation und Entwicklungsfähigkeit .....	113
4.1.5	Selbsterhaltung und Balance .....	114
4.2	Ziele als 'Zielsysteme' .....	115
4.3	Strukturaspect: Uni- versus multifaktorielles Zielkonzept .....	118
4.3.1	Unifaktorielles Zielkonzept .....	119
4.3.1.1	Genuin unifaktorielle Ziele .....	119
4.3.1.2	Parallelität der Ziele .....	120
4.3.1.3	Resultantenbildung .....	120
4.3.2	Multifaktorielles Zielkonzept .....	122
4.3.3	Uni- und multifaktorielle Zielkonzepte in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften .....	123
4.4	Entwicklungsaspect: Statisches versus prozeßorientiertes Zielkonzept .....	124
4.4.1	Statisches Zielkonzept .....	125
4.4.2	Prozeßorientiertes Zielkonzept .....	127
4.4.3	Statische und prozeßorientierte Zielkonzepte in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften .....	128
4.5	Kontextaspect: Kontextneutrales versus kontextbezogenes Zielkonzept .....	130

4.5.1	Kontextneutrales Zielkonzept .....	131
4.5.2	Kontextbezogenes Zielkonzept .....	132
4.5.3	Kontextneutrale und kontextbezogene Zielkonzepte in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften .....	134
4.6	Systemisches Zielkonzept als Kombination multifaktorieller, prozeßorientierter und kontextbezogener Zielkonzepte .....	135
<b>5.</b>	<b>Zielarbeit .....</b>	<b>137</b>
5.1	Was ist 'Zielarbeit in Organisationen'? .....	137
5.1.1	Funktionsfelder der Zielarbeit .....	138
5.1.2	Zielarbeit im Spannungsverhältnis von Bestandsaufnahme und Intervention .....	140
5.2	Auswirkungen eines systemischen Zielkonzepts auf die Funktionsfelder der Zielarbeit .....	141
5.2.1	Höhere Bedeutung der Zielkommunikation .....	141
5.2.2	Die Zieldarstellung muß dem Zielkonzept entsprechen und Zielarbeit unterstützen .....	142
5.2.3	Zielrecherche und Zielanalyse gewinnen an Bedeutung .....	143
5.2.4	Verstärkte Berücksichtigung der Zielbewertung ...	144
5.2.5	Zielentscheidung als Funktionsfeld der Zielarbeit .....	145
5.2.6	Zielentwicklung als Intervention in Organisationen .....	146
<b>6.</b>	<b>Zielkommunikation .....</b>	<b>149</b>
6.1	Charakteristika der Zielkommunikation in Organisationen .....	152
6.1.1	Formelle und informelle Zielkommunikation .....	153

6.1.2	Mehrfach begrenzte Beteiligung an der Zielkommunikation .....	153
6.1.3	Indirekte und zeitversetzte Zielkommunikation .....	155
6.1.4	Zielkommunikation über unterschiedliche Entwicklungsstadien eines Zielsystems .....	156
6.1.5	Zielkommunikation auf Makro- und Mikroebene...	157
6.1.6	Begrenzte Offenheit bei der Zielkommunikation ..	158
6.2	Funktionen der Zielkommunikation in Organisationen .....	158
6.2.1	Weitergabe handlungsleitender Information (Sachinhalt) .....	161
6.2.2	Ziele beeinflussen und durchsetzen sowie Identifikationsmöglichkeiten schaffen (Appell) .....	162
6.2.3	Beziehungen schaffen und klären (Beziehungsdefinition) .....	163
6.2.4	Selbstoffenbarung geben .....	164
6.2.5	Weitere Funktionen der Zielkommunikation in Organisationen .....	164
6.3	Störungen in der Zielkommunikation bzw. das Risiko des Falsch-Verständigtseins .....	165
6.3.1	Unbemerkt partielles Mißverstehen bei der Zielkommunikation .....	166
6.3.2	Belege für das Risiko unbemerkt falschen Verständigtseins .....	167
6.3.2.1	Erfahrungen mit Interviews .....	167
6.3.2.2	Entwicklungspsychologie .....	167
6.3.2.3	Pädagogische Sprachbarrierendiskussion .....	168
6.3.2.4	Kognitionspsychologie .....	169
6.3.2.5	Sprach- und Leserpsychologie .....	169
6.4	Falsches Verständigtsein in der Zielkommunikation aus der Sicht des Strukturveränderungsansatzes .....	171
6.4.1	Chiffrendarstellung für Zielsysteme .....	171

6.4.1.1	Zielsystem des Senders .....	172
6.4.1.2	Rezipiertes Ziel des Empfängers .....	172
6.4.1.3	Abbildung kognitiver Strukturen durch die Zielkommunikation .....	173
6.4.1.4	Entwicklungsstadien von Zielsystemen als Zeitpunkte .....	173
6.4.2	Möglichkeiten der Veränderung der Zielstruktur im Prozeß der Zielkommunikation .....	174
6.4.2.1	Mögliche Strukturverluste .....	175
6.4.2.2	Mögliche Strukturgewinne .....	177
6.4.3	Veränderungen der Zielstruktur beim Sender während der Zielartikulation .....	178
<b>7.</b>	<b>Formale Zieldarstellung .....</b>	<b>181</b>
7.1	Probleme der Zieldarstellung .....	183
7.1.1	Komplexe Zielsysteme erschweren klare Zieldarstellung .....	183
7.1.2	Vagheit oder inhaltliche Leere des zugrundeliegenden Rohzielsystems .....	184
7.1.3	Kaschierte Ziele .....	184
7.1.4	Ungenügende Informiertheit der Zielartikulant <sup>en</sup> der 'zweiten Linie' .....	185
7.1.5	Ebenengebundene Zieldarstellung .....	185
7.1.6	Zeitlich gebundene Zieldarstellung .....	186
7.1.7	Funktionsgebundene Zieldarstellung .....	186
7.1.8	Empfängerbezogene Zieldarstellung .....	187
7.2	Anforderungen an die Zieldarstellung .....	187
7.2.1	Inhaltliche Füllung .....	188
7.2.2	Komplexität von Zielen berücksichtigen .....	190
7.2.3	Bisherige und zukünftige Zielentwicklung berücksichtigen .....	190
7.2.4	Zielkontext berücksichtigen .....	191



7.2.5	Vereinfachung und sprachliche Verständlichkeit .....	192
7.2.6	Konkrete bzw. operationale Zieldarstellung .....	192
7.2.7	Optische Unterstützung und Anschaulichkeit .....	193
7.2.8	Vergleichbarkeit .....	194
7.3	Möglichkeiten formaler Zieldarstellung .....	195
7.3.1	Alltagssprachliche Darstellungsformen .....	195
7.3.2	Kontrast- und Konsequenzdarstellung .....	196
7.3.3	Operationalisierte Formen der Zieldarstellung .....	197
7.3.3.1	Sprachliche Operationalisierung .....	197
7.3.3.2	Operationalisierung durch quantifizierte Kennwerte .....	198
7.3.3.3	Grenzen der Operationalisierung .....	198
7.3.4	Profilardarstellung von Zielkomponenten .....	200
7.3.5	Einfache Kategorisierungssysteme als ordnende Form der Zieldarstellung .....	203
7.3.6	Hierarchisch strukturierte Darstellungsformen .....	204
7.3.6.1	Hierarchische Deduktionsmodelle .....	204
7.3.6.2	Zielbäume .....	207
7.3.6.3	Schichten-, Stufen- und Pyramidenmodelle .....	207
7.3.6.4	Ziel-Mittel-Ketten .....	208
7.3.7	Mehrdimensionale Kategoriensysteme (Matrix- und Würfeldarstellungen) .....	209
7.3.7.1	Matrixdarstellung .....	210
7.3.7.2	Würfeldarstellung .....	212
7.3.8	Zieldarstellung durch Vektoren und Vektorresultanten .....	215
7.3.9	Netzwerkdarstellung von Zielen .....	219
7.3.10	Weitere visualisierende Varianten der Zieldarstellung .....	222
7.3.10.1	Logisch-rationale Visualisierung .....	222
7.3.10.2	Optisch gestützte Arbeitsformen der 'Moderationstechnik' und 'Zukunftswerkstatt' .....	223

7.3.10.3	Bildhafte Codierung von Zielen .....	223
<b>8.</b>	<b>Zielrecherche und Zielanalyse .....</b>	<b>227</b>
8.1	Anlässe, Funktionen, Zeitpunkte sowie Wirkrichtungen .....	227
8.1.1	Anlässe und Funktionen .....	228
8.1.2	Zeitpunkte .....	229
8.1.3	Retrospektive und intervenierende Wirkungen .....	230
8.2	Hindernisse für recherchierende Zielanalyse .....	230
8.2.1	Begrenzungen in Zeit und Ressourcen .....	231
8.2.2	Vagheit des Rohzielsystems .....	231
8.2.3	Verlorengegangene Ziele .....	231
8.2.4	Freiräume für Zielrealisatoren .....	232
8.2.5	Zieldarstellung als taktische Kompromißformel ....	232
8.2.6	Interessenbindung der Zielrecherche und Zielanalyse .....	233
8.3	Strategien und Methoden der Zielrecherche und Zielanalyse .....	233
8.3.1	Inhalts-, Text- und Dokumentenanalyse .....	235
8.3.2	Befragung .....	236
8.3.2.1	Wer wird befragt? .....	237
8.3.2.2	Die Delphi-Methode .....	238
8.3.3	Beobachtung .....	239
8.3.4	Diskursive und visualisierende Formen der Recherche und Analyse .....	240
<b>9.</b>	<b>Zielbewertung .....</b>	<b>241</b>
9.1	Die Bedeutung differenzierter und mehrfacher Zielbewertung .....	242
9.2	Drei Zeiträume für die Zielbewertung .....	244

9.2.1	Prognostische Zielbewertung im Vorfeld eines Treatments .....	244	
9.2.2	Treatmentbegleitende Zielbewertung .....	246	
9.2.3	Retrospektive Zielbewertung .....	246	
9.3	Inhaltliche Zielbewertung .....	247	
9.3.1	'Wertebenen-Transformation' .....	247	
9.3.2	Offenlegen der Bewertungskriterien und Bewer- tungsregeln .....	249	
9.3.3	Die Bewertung von Leerzielen .....	251	
9.3.4	Evaluatorgeleitete Zielbewertung .....	251	
9.4	Formale Zielbewertung .....	252	
9.4.1	Bewertung der internen Ziellogik .....	252	
9.4.2	Bewertung der Zielableitung .....	253	
9.4.3	Bewertung der Zieloberfläche .....	254	
9.4.4	Formal-meßtechnische Zielbewertung .....	255	
9.4.5	Interessen- und relevanzorientierte Zielbewer- tung .....	256	
9.5	Prozedurale Zielbewertung .....	259	
9.6	Mischformen der Bewertung .....	261	
9.7	Zielbewertung und Zielevaluation .....	262	
9.7.1	Zielevaluation .....	262	
9.7.2	Worin unterscheiden sich Zielevaluation und Zielbewertung? .....	267	
9.7.3	Zielevaluation als Zielarbeit? .....	269	
<b>10.</b>	<b>Zielentscheidung</b> .....	271	x 2
10.1	Funktionen von Zielentscheidungen .....	273	
10.2	Elemente und Parameter der Zielentscheidung .....	274	
10.2.1	Elemente bzw. Komponenten des Entschei- dungsvorgangs .....	274	
10.2.2	Problem-Parameter .....	275	
10.2.2.1	Definiertheit des Problems .....	275	

10.2.2.2	Entscheidungsspielräume .....	276
10.2.2.3	Konflikthaftigkeit von Zielentscheidungen .....	277
10.2.3	Personen-Parameter .....	278
10.2.4	Parameter des Entscheidungsprozesses .....	279
10.3	Phasen und Typen der Zielentscheidung .....	280
10.3.1	Phasen der Zielentscheidung .....	280
10.3.2	Typen der Zielentscheidung .....	282
10.3.2.1	Logisch-rationale Entscheidung .....	282
10.3.2.2	Spontanentscheidung .....	282
10.3.2.3	'Zielhandel' .....	283
10.3.2.4	'Schleichende' Entscheidung .....	284
10.3.2.5	Formelle und informelle Entscheidung .....	285
10.4	Begrenzte Relevanz der Entscheidungstheorien für Zielentscheidungen in Organisationen .....	285
10.4.1	Unvollständige und unsichere Information .....	286
10.4.2	Ungewisse Wahrscheinlichkeiten und instabile Nutzenkategorien .....	286
10.4.3	Kognitive und intrapsychische 'Störfaktoren' .....	287
10.4.4	Soziale Einflüsse .....	288
10.4.5	Überbetonung logisch-rationaler Entscheidung .....	288
10.4.6	Ausgesparte Akzeptanz und Durchsetzbarkeit .....	289
10.5	Modifizierte Formen der Zielentscheidung .....	290
10.5.1	Verlängern des 'offenen' Entscheidungszeitraums .....	291
10.5.2	Verbreitern der Informationsbasis während des Entscheidungsprozesses .....	293
10.5.3	Verstärktes Einbeziehen betroffener Organisati- onsmitglieder .....	294
<b>11.</b>	<b>Zielentwicklung .....</b>	<b>297</b>
11.1	Zielentwicklung als Prozeß und Ergebnis .....	297

11.1.1	Auslöser und Stimulatoren der Zielentwicklungsprozesse .....	298
11.1.2	Unterschiedliche Verläufe der Zielentwicklungsprozesse .....	298
11.1.2.1	Intrapersonale Zielentwicklung .....	299
11.1.2.2	Interpersonale bzw. 'gesplittete' Zielentwicklung ...	299
11.2	Entwicklungsmodelle .....	300
11.2.1	Wachstumsmodell .....	302
11.2.2	Zyklusmodell .....	302
11.2.3	Lern- bzw. Anpassungsmodell .....	303
11.2.4	Konfliktmodell .....	306
11.2.5	Problemlösungsmodell .....	307
11.2.6	Systemmodell der Entwicklung .....	310
11.3	Zielentwicklung als Intervention .....	311
11.3.1	Zielarbeit zwischen Bestandsaufnahme und Intervention .....	312
11.3.2	'Zielentwicklung als Intervention' und Organisationsentwicklung .....	313
11.4	Strategien intervenierender Zielentwicklung in Organisationen .....	315
11.4.1	Rückmeldestrategien .....	315
11.4.1.1	Informationsauswahl: Welche Information wird weitergegeben? .....	316
11.4.1.2	Ansprechpartner: Wer wird informiert? .....	317
11.4.1.3	Rückmelder: Wer informiert? .....	317
11.4.1.4	Form der Rückmeldung: Wie wird informiert? .....	317
11.4.1.5	Zeitpunkt der Rückmeldung: Wann wird informiert? .....	318
11.4.2	Kreativ-konstruierende Strategien intervenierender Zielentwicklung .....	318
11.4.3	Klippen und Risiken intervenierender Zielentwicklung .....	320

<b>12.</b>	<b>Auswirkungen und Konsequenzen .....</b>	<b>323</b>
<b>13.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>331</b>
<b>14.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>381</b>