

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsübersicht.....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Verzeichnis der Abbildungen.....	xiv
1 Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Gang der Untersuchung.....	4
2 Die Idee der Unternehmenssteuerung durch Ziele.....	7
2.1. Das Zielkonstrukt in der Managementforschung.....	8
2.1.1. Die Elemente des Zielkonstrukts.....	8
2.1.1.1. Zieldefinitionen.....	8
2.1.1.2. Zielinhalt.....	10
2.1.1.3. Zielausmaß.....	14
2.1.1.4. Zeitlicher Bezug.....	15
2.1.1.5. Präexistenz zur Handlung.....	17
2.1.1.6. Positive Valenz.....	19
2.1.1.7. Präskription.....	20
2.1.2. Zur Organisationalität von Zielen in Organisationen.....	22
2.1.3. Funktionen von Zielen in Organisationen.....	32
2.1.4. Beziehungen zwischen Zielen.....	34
2.1.5. Zwischenfazit: Zielkonstrukt im Spannungsfeld von präskriptiver und deskriptiver Forschung.....	37
2.2. Variationen zielbasierter Steuerungskonzepte.....	38
2.2.1. Vorbemerkung: Ziele als Steuerungsinstrumente.....	38
2.2.2. Synoptische Unternehmensplanung.....	40
2.2.2.1. Zur Grundlogik synoptischer Unternehmensplanung.....	40
2.2.2.2. Synoptische Steuerung mit Zielen am Beispiel der Konzeption von Berthel.....	45
2.2.3. Management by Objectives.....	50
2.2.3.1. Herkunft und Konzeptüberblick.....	50
2.2.3.2. Charakteristische Merkmale des Konzepts.....	52
2.2.4. Kennzahlensysteme als Zielsteuerungsinstrument.....	55
2.2.4.1. Grundidee von Kennzahlen und Kennzahlensystemen.....	55
2.2.4.2. Beispiele für Kennzahlensysteme: Return on Investment und Economic Value Added.....	58
2.2.4.3. Zur Grundlogik von Kennzahlensystemen als Zielsteuerungsinstrument.....	61

2.2.5.	Hoshin Kanri – das ausgereifere Management by Objectives?	63
2.2.5.1.	Herkunft und Konzeptüberblick	63
2.2.5.2.	Die Kernbestandteile des Hoshin Kanri	66
2.2.6.	Balanced Scorecard – das ausgereifere Hoshin Kanri?	72
2.2.6.1.	Herkunft und Konzeptüberblick	72
2.2.6.2.	Charakteristische Merkmale des Konzepts	73
2.2.7.	Zwischenbefund: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Zielsteuerungsansätze.....	82
2.3.	Anforderungen der Zielsteuerung an Ziele und Zielsysteme	87
3	Problembeefunde zur Zielsteuerung	95
3.1.	Klagen der Praxis: Umsetzungsprobleme und unerwünschte Nebenwirkungen.....	96
3.2.	Reaktion der Theorie: Kritik an falscher Umsetzung.....	103
3.3.	Kritik der Steuerungsideologie der Zielsteuerung.....	107
3.4.	Mit Zielsteuerungsidee unvereinbare empirische Befunde	109
3.5.	Zwischenbefund: Zielsteuerung in Erklärungsnot.....	116
4	Verhaltenssteuerung durch Ziele aus psychologischer Sicht und Konsequenzen für eine zielbasierte Steuerung.....	119
4.1.	Die Idee der Zielsteuerung und ihr Bezug zur Psychologie	119
4.2.	Das Zielkonstrukt in der Psychologie	120
4.2.1.	Menschliches Handeln als zielgerichtete Aktivität.....	120
4.2.2.	Ziele im Motivationsprozeß.....	122
4.2.2.1.	Handlungsziel und Motiv als Basiskonstrukte	122
4.2.2.2.	Zielwahl als Inhalt des Motivationsprozesses.....	125
4.2.2.3.	Die Entstehung von Zielen als Prozeß	130
4.2.2.4.	Ziele und Handlungsdynamik.....	133
4.2.3.	Ziele und Volition.....	136
4.2.3.1.	Die Funktionen der Volition	136
4.2.3.2.	Die Goal Setting Theory als Volitionsmodell	137
4.2.3.3.	Zur übergeordneten Steuerungslogik der Volition	147
4.2.4.	Ziele in Handlungsvorbereitung und Ausführungskontrolle.....	151
4.2.4.1.	Problemlösen als zielgerichtete Aktivität.....	151
4.2.4.2.	Die instrumentelle Funktion von Zielen	154
4.2.4.3.	Hierarchisch konzipierte Handlungsregulation	156
4.2.5.	Nicht-zielgerichtete Aktivitäten.....	159

4.3.	Die naive Psychologie der Zielsteuerung	163
4.3.1.	Psychologische Zielforschung vor dem Verlust ihrer Paradigmen	163
4.3.2.	Problematischer Aufbau der Zielsteuerung auf Erkenntnissen zu menschlicher Verhaltenssteuerung	167
4.3.3.	Verhaftung des Zielverständnisses der Zielsteuerung in Erklärungsmustern der Handlungstheorie	171
5	Unternehmenssteuerung aus systemtheoretischer Sicht und Konsequenzen für eine zielbasierte Steuerung	176
5.1.	Rekonstruktion der Funktions- und Steuerungslogik der Zielsteuerung	176
5.1.1.	Das Weltbild der Zielsteuerung	177
5.1.1.1.	Die Konzeption der Unternehmung als rationaler, zielgeleiteter Einzelakteur	177
5.1.1.2.	Die Konzeption des Verhältnisses zwischen Unternehmung und Umwelt als durch Analyse und Prognose beherrschbar	181
5.1.1.3.	Die bestandsontologisch geprägte Berücksichtigung der Zeitdimension in der Steuerung	183
5.1.1.4.	Die Konzeption von Zielen als ausschließliche Handlungsgründe und allumfassende Steuerungsinstrumente	185
5.1.2.	Drei Grundprobleme als zentraler Gegenstand der Zielsteuerung	189
5.2.	Die Systemtheorie als konzeptionelle Basis von Steuerung	195
5.2.1.	Das Steuerungsverständnis der Systemtheorie	196
5.2.1.1.	Bestandserhalt in komplexer Umwelt als Basisperspektive	196
5.2.1.2.	Bestandserhalt über die Zeit hinweg: Steuerung in dynamischer Perspektive	200
5.2.2.	Das Ziel/Mittel-Schema im Verständnis systemtheoretisch konzipierter Steuerung	205
5.2.2.1.	Vermittelnde Doppelstellung in Kausalkontext und Wertkontext	206
5.2.2.2.	Vermittelnde Doppelstellung in Bewirkungskontext und Wertkontext	210
5.2.2.3.	Vermittelnde Doppelstellung in Gegenwart und Zukunft	221
5.2.2.4.	Die zirkulare Interdependenz von Zielentscheidungen	225
5.2.2.5.	Zwischenbefund: Das Ziel als vierfache Selektionsentscheidung	228
5.3.	Kritische Analyse der Funktionsfähigkeit zielbasierter Steuerung vor dem Hintergrund der Systemtheorie	230
5.3.1.	Irrbild Zielrationalität: Fundierung von Handlungsgründen durch eine Theorie des Systembestands	230
5.3.1.1.	Handlungsmaxime Brauchbarkeit statt Optimierung	231
5.3.1.2.	Hinweise auf eine Theorie des Systembestands	236
5.3.1.3.	Das Bestandsproblem, seine acht Teilprobleme und seine konstitutive Widersprüchlichkeit	247
5.3.1.4.	Das Verhältnis von Ziel und Bestand	259

5.3.1.5.	Zwischenbefund: Neuorientierung hinsichtlich der Eignung von Zielen als Handlungsgrund und zur Handlungssteuerung.....	265
5.3.2.	Irrbild vollkommene Steuerung: Handlungssteuerung aus Systembestandsperspektive.....	268
5.3.2.1.	Einschränkung des Potentials von Zielen zur sachlichen und zeitlichen Komplexitätsbewältigung durch hierarchische Ordnung	268
5.3.2.2.	Zielsteuerung als Halluzinogen zur Vortäuschung einer Beherrschbarkeit des Steuerungsprozesses.....	277
5.3.2.3.	Einschränkung des Steuerungspotentials durch Deckungsgleichheit von Ziel/Mittel-Hierarchie und Organisationsstruktur.....	282
5.3.2.4.	Zwischenbefund: Das Scheitern der Ziel/Mittel-Hierarchie bei der Handlungssteuerung.....	286
5.3.3.	Irrbild Zielcommitment: Das Problemfeld der Interessendivergenz zwischen Individuum und Organisation aus Systembestandsperspektive	287
5.3.3.1.	Die Perspektive der klassischen Zielsteuerung: Interessendivergenz als Commitment-Problem.....	288
5.3.3.2.	Interessendivergenz als Problemfeld aus Commitment und Handlungsrationalisierung.....	292
5.3.3.3.	Der Umgang mit Interessendivergenz aus Brauchbarkeits- und Bestandsperspektive	302
5.3.3.4.	Zwischenbefund: Commitment als kurzichtiges Ideal.....	306
5.4.	Zwischenbefund: Die naive Steuerungsperspektive der Zielsteuerung.....	306
6	Zielsteuerung – neu gesehen.....	312
6.1.	Jenseits der Zielrationalität	313
6.2.	Jenseits der zielrationalen Zielsteuerung	324
6.2.1.	Aufgabe des Ideals fester Ziele und Zielordnung.....	325
6.2.2.	Aufgabe des Ideals der ex-ante Steuerung.....	328
6.2.3.	Aufgabe des Ideals monoperspektiver und monochroner Steuerung.....	333
6.2.4.	Aufgabe des Ideals monozentrischer Steuerung.....	338
6.2.5.	Einbezug der Steuerungsproblematik „Mittelsunsicherheit“.....	344
6.3.	Jenseits des zielrationalen Ziels.....	351
6.3.1.	Das Zielkonstrukt in dynamischer Perspektive.....	351
6.3.2.	Das Einsatzspektrum des Ziel/Mittel-Schemas bei der Problemprogrammierung.....	358
6.3.3.	Widersprüchlichkeit und Unklarheit als sinnvolle Zieleigenschaften	366

6.4.	Vergewisserung: Vorboten eines neuen Steuerungsverständnisses.....	371
6.4.1.	Strategisches Management als auf Unsicherheitsbewältigung ausgerichtetes Steuerungsinstrument.....	371
6.4.2.	Organisationale Netzwerke als polyzentrisch koordinierte Organisationsform.....	378
7	Ausblick: Zielsteuerung – quo vadis?	384
8	Literaturverzeichnis	393

