GENDER
OPEN
REPOSITORIUM

Fremdbestimmte Selbststeuerung – Paradoxien neuer Managementmethoden am Beispiel der DB AG

Drewke, Stephan

2004

https://doi.org/10.25595/4509

Veröffentlichungsversion / published version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Drewke, Stephan: *Fremdbestimmte Selbststeuerung – Paradoxien neuer Managementmethoden am Beispiel der DB AG*, in: Bulletin Texte / Zentrum für Transdisziplinäre Geschlechterstudien / Humboldt-Universität zu Berlin (2004) Nr: 27, 69-81. DOI: https://doi.org/10.25595/4509.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en

GenderOpen – Repositorium für die Geschlechterforschung: www.genderopen.de

FREIE UNIVERSITÄT BERLIN

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Bulletin Texte 27

Wandel von Arbeit und betriebliche Geschlechterverhältnisse

Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien

Stephan Drewke

Fremdbestimmte Selbststeuerung – Paradoxien neuer Managementmethoden am Beispiel der DB AG[1]

Einleitung

Die Konzernleitung der Deutschen Bahn AG hat vor wenigen Jahren Steuerungs- und Führungsinstrumente eingeführt, die in der zeitgenössischen Managementpraxis an Bedeutung gewinnen. Diese vorwiegend dialogbasierten Steuerungsinstrumente markieren jedoch keinen grundsätzlich paradigmatischen Wandel von Managementprinzipien weg von traditionell bürokratisch-hierarchischen hin zu diskursiven Kooperations- und Koordinationsbeziehungen: Sie heben die Fremdbestimmtheit in der Arbeit nicht auf bzw. erweitern die Selbstentfaltung nur in den engen Grenzen, die sie als neue Formen marktorientierter Selbststeuerung ziehen.
Am Beispiel der Führungsgespräche mit Zielvereinbarung bei der DB AG lässt sich zeigen, dass die abhängig Beschäftigten durch eine neuartige und paradoxe Kombination aus bürokratisch-hierarchischer Fremd- als auch diskursiver Selbststeuerung zusehends mit den widersprüchlichen Anforderungen einer fremdbestimmten Selbststeuerung konfrontiert sind: Zwar sollen die ArbeitnehmerInnen sich und die Arbeitsprozesse innerhalb ihrer Abteilung weitgehend selbst steuern. Zugleich aber werden entscheidende Stellschrauben der Arbeitsorganisation weiterhin bürokratisch-hierarchisch vorgegeben. Die vom Unternehmen geforderte Selbststeuerung der Beschäftigten stößt dadurch immer wieder auf – auch intern gesetzte Grenzen.

Neue Organisationsprinzipien

Das traditionelle Leitbild der bürokratisch-hierarchischen Unternehmensorganisation, die eindeutig definierte Zuständigkeiten, klare Hierarchien und formalisierte Abläufe produziert, scheint mittlerweile abgelöst von der Entdeckung des Unternehmens als soziales System, das Strukturen erfordert, die den Individuen mehr Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume geben (vgl.: Baethge et al 1995: 162). Während Organisationen 'klassisch' als geplante Gebilde zur zweckgerichteten Koordination von Handlungen angesehen werden, quasi als implementierte *Strategie* (Vorbild Maschine), soll sich die neue Organisation qua *Emergenz*[2] selbsttätig an veränderliche Umweltbedingungen (Vorbild Natur) anpassen (vgl.: Kalkowski 2002: 129-130; Moldaschl 1997: 200). Zugespitzt formuliert gilt "vieles von dem, was ehemals als Mangel an Organisation galt, heute als Bedingung für deren Kreativität und Anpassungsfähigkeit"[3] (Kalkowski 2002: 129). "Was das tayloristisch inspirierte Leitbild von Rationalisierung systematisch minimieren will - Dispositions- und Entscheidungsspielräume in der Arbeit,

---

[1] Dem vorliegenden Text liegt eine empirische Untersuchung bei der DB AG zugrunde, die auch auf zwei exemplarisch geführte, leitfaden-gestützte qualitative Interviews mit personalverantwortlichen betrieblichen Experten (zit. als Int. 627 und Int. 628) zurückgreift.

[2] Emergenz bezeichnet die sich selbst generierende Ordnung lebender Systeme (vgl.: Kalkowski 2002: 130). In diesem Sinne gelten Märkte als typisch emergente Phänomene, die von niemandem geplant, aus dem strategischen Handeln rationaler Akteure hervorgehen (Moldaschl 1997: 200).

[3] Zu den Vorzügen der traditionellen bürokratischen Organisation zählen laut Weber: Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen sowie sachlichen und persönlichen Kosten (Weber 1972: 561f.; zit. nach Kalkowski 2002: 129). Das aktuelle Organisationsleitbild propagiert hingegen Entbürokratisierung, Dezentralisierung, Hierarchieabbau, kooperativen Führungsstil, Einrichtung von Netzwerken, Team- und Gruppenarbeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Beschäftigtenpartizipation (vgl.: Kalkowski 2002: 129).

nicht-formalisierte und horizontale Kooperationsbeziehungen, intensive persönliche Kommunikation und partizipative und informationelle Einbeziehung der Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen, kurz: das gesamte Netz sozialer Praktiken-, wird nun zur entscheidenden Produktivitätsressource erklärt und bestimmt zunehmend den Diskurs- über moderne Organisations- und Führungskonzepte" (Baethge et al 1995: 163).

Dieser Wandel in den Organisationsprinzipien wird üblicherweise auf komplexer und turbulenter werdende Marksituationen zurückgeführt, d.h., die Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen sind heute so ausgeprägt, dass die Möglichkeiten planvoll strategischen Handelns drastisch sinken: "Festzustellen ist ein Wandel der betrieblichen Umweltbedingungen, fort von stabilen und homogenen Absatzmärkten und berechenbaren Konstellationen hin zu fragmentierten, schneller wechselnden und weniger ausrechenbaren Rahmenbedingungen für die Kapitalverwertung" (Baethge et al 1995: 163). Die Grenzen der bürokratischen Rationalität für Innovation und flexible Anpassung an neue Marktkonstellationen geraten ins Blickfeld und sollen durch das aktive Handeln von Personen kompensiert werden. Gefordert sind Entscheidungen jenseits organisatorischer und individueller Routinen im Unternehmen. Denn wenn Entscheidungen nicht mehr detailliert geplant und eindeutig top down vorgegeben werden können, sind Unternehmen auf Managementmethoden angewiesen, die den Individuen mehr Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume geben: Es müssen "Organisations- und Koordinationsformen [entwickelt werden; d.A.], die für den Umgang mit Unvorhersehbarem geeignet sind und die selbsttätige Anpassung der Organisation und ihrer Mitglieder an sich rasch verändernde Umweltbedingungen fördern" (Kalkowski 2002: 130).

Neue Managementpraktiken

Zeitgenössische Managementpraktiken greifen aus diesen Gründen verstärkt auf Steuerungs- und Führungsinstrumente zurück, von denen erwartet wird, dass sie die selbsttätige Anpassung der Beschäftigten an veränderte Markt- und Unternehmensbedingungen befördern. Bei der DB AG zählen dazu das 'Führungsgespräch mit Zielvereinbarung' (1998), die 'BahnStrategieCard' (1999)[4], das 'Mitarbeitergespräch'[5] (1999), die 'Potentialeinschätzung'[6] sowie das 'Feedback' und ein Vergütungssystem für Führungskräfte, dass "zu einem großen Teil an Unternehmenserfolg und individuelle Leistung gekoppelt" ist (Deutsche Bahn AG 2001: 4).

Beabsichtigte Wirkung dieser Managementinstrumente ist die "Verbesserung der Führungskultur hin zu mehr Unternehmertum, zu Offenheit, zu lösungs- und zielorientierter Konfliktfähigkeit" sowie die "Stärkung unternehmerischer Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit der Führungskräfte". Sie sollen "Leistung und Wachstum für den Einzelnen ebenso ehrfahrbar machen, wie den stärker werdenden Wettbewerb" (Deutsche Bahn AG 2001: 5-6). Die Mitarbeiter sollen umfassender in das Betriebs-

---

4 Die BahnStrategieCard ist eine unternehmenseigene Bezeichnung und inhaltliche Auslegung für die Balanced Scorecard (BSC), siehe weiter unten.

5 Das Mitarbeitergespräch wurde 1999 für bestimmte Mitarbeitergruppen eingeführt und soll als dialogbasiertes Instrument der Leistungseinschätzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft anhand der Kriterien Arbeitseffizienz, Zusammenarbeit/Kommunikation, wirtschaftliches Handeln, Dienstleistungsverhalten und Verantwortungsbereitschaft angewendet werden (vgl.: Deutsche Bahn AG 2001: 46).

6 zur Potentialeinschätzung siehe den Beitrag von Claudia Fuchs in diesem Heft.

geschehen eingebunden werden. Leitmotiv der aktuellen Personalpolitik ist „...die Teilhabe der Mitarbeiter am Wettbewerb und den damit verbundenen Risiken, Teilhabe an der Verbesserung der Geschäftsprozesse vor Ort und Teilhabe an der Neugestaltung der Arbeitsbedingungen bei der Bahn“ (Deutsche Bahn AG 2001: 7). Insgesamt betrachtet „definiert sich Führung bei der Bahn heute anders als vor zehn Jahren. Den Führungskräften stehen heute wesentlich größere unternehmerische Spielräume zur Verfügung. Sie sind aber auch mehr denn je gefordert, diese zu nutzen“ (Deutsche Bahn AG 2001: 47).

Bei der Deutschen Bahn AG ist in diesem Zusammenhang das Führungsgespräch mit Zielvereinbarung von herausragender Bedeutung: Die „Zielvereinbarung [ist mittlerweile d.A.] das wichtigste Führungsinstrument im Konzern“ (Deutsche Bahn AG 2001: 46). Dahinter steht die Auffassung, dass „Vorgesetzte und Ihre Mitarbeiter nur dann erfolgreich unternehmerisch handeln können, wenn sie die Zusammenarbeit ergebnisorientiert ausrichten. Dazu müssen Mitarbeiter die Ziele kennen, für deren Erreichen sie persönlich verantwortlich sind. Erst durch das Vereinbaren von eindeutigen, mess- und erreichbaren Zielen kann sich jeder Mitarbeiter persönlich an den Unternehmenszielen orientieren und sich damit identifizieren. Vorgesetzte wiederum müssen die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter kennen und regelmäßig besprechen, um gegebenenfalls steuernd eingreifen und die individuellen Beiträge realistisch einschätzen zu können“ (Deutsche Bahn AG, unv.Dok.1: 2). Zielvereinbarungen enthalten somit konkrete Ableitungen der persönlichen Verantwortung aus den Bereichs- und Unternehmenszielen (vgl.: Deutsche Bahn AG 2002: 2).

Grundsätzlich betrachtet, definieren Zielvereinbarungen wünschenswerte Zustände in der Zukunft, ohne eindeutige Handlungsanweisungen anzugeben, wie diese Ziele zu erreichen sind. Im Unterschied zu hierarchischen Steuerungsformen reduzieren sie das „Transformationsproblem“ (Pongratz 2002: 11) des Arbeitgebers bzw. des Managements, d.h. die Umwandlung des gekauften Arbeitsvermögens in die gewünschte Leistung, indem das Ergebnis der Arbeit kontraktuell zwischen Vorgesetztem und untergeordneter Führungskraft vereinbart und in der Regel über den variablen Gehaltsbestandteil entlohnt wird.

Bei der DB AG ist das Führungsgespräch mit Zielvereinbarung als partnerschaftlicher Dialog zwischen Vorgesetztem und nachgeordneter Führungskraft konzipiert. Das Gespräch wird in strukturierter Form in regelmäßigen Zeitabständen[7] durchgeführt und in einem standardisierten Aufzeichnungsbogen schriftlich festgehalten. Führungsgespräche sind auf die oberen Hierarchieebenen und auf den administrativen Bereich beschränkt[8]. Gesprächsgegenstand sind zurückliegende und zukünftige Kernaufgaben und Arbeitsschwerpunkte, der Grad der Zielerreichung für den zurück-

---

[7] Das Führungsgespräch wird üblicherweise im jährlichen Rhythmus zum Jahresbeginn (gleichzeitig Beginn des neuen Geschäftsjahres) durchgeführt. Abweichungen von diesem Zeitplan ergeben sich für neue Mitarbeiter oder bei wichtigen kurzfristig veränderten Unternehmenszielen/-strategien.

[8] Bei der Bahn sind Mitarbeiter folgender Entgeltgruppen betroffen: Mitarbeiter im AT Bereich (Analogtarif 1-4) sowie alle Leitenden Angestellten (LFK und OFK 1-3). Die in Unternehmenspublikationen ebenfalls vorkommende Kategorie ÜT (übertariflich) umfasst die Entgeltgruppen LFK und OFK). Zielvereinbarungen können unter besonderen Bedingungen auch für Mitarbeiter in den Entgeltgruppen E 10 und E 11genutzt werden. Bei diesen Mitarbeitern schlagen sich die Ergebnisse jedoch in keinem variablen Gehaltsbestandteil nieder, wie bei den AT- Mitarbeitern in der Besonderen Zulage und den Leitenden Angestellten in der Jahresabschlussvergütung. Bei der DB AG wird gegenwärtig konzernweit mit ca. 5.500 Personen, von denen ca. 1.800 Personen Führungskräfte in der Konzernleitung sind, ein Führungsgespräch geführt. Die Durchführungsquote im Oktober 2002 lag für den Vereinbarungszeitraum 2002 konzernweit bei 85 Prozent, in der Konzernleitung bei 79 Prozent. Der durchschnittliche Zielerreichungsgrad wird (noch) nicht flächendeckend erhoben. Bahnmitarbeiter schätzen ihn auf 90 Prozent.

liegenden Zeitraum, die zu vereinbarenden Ziele für die nächste Periode sowie unterstützende Maßnahmen im Hinblick auf die Sicherung der Zielerreichung[9].
Vom Konzept her wird das System der Zielvereinbarung von den befragten Führungskräften durchaus positiv bewertet, zugleich jedoch dessen unterkomplexe Anwendung in der betrieblichen Praxis kritisiert.

> *„Das Zielvereinbarungsgespräch soll ... dokumentieren, ... wie war denn das letzte Jahr, wie haben wir denn gemeinsam unsere Ziele erreicht, ist denn das so, wie wir miteinander zusammenarbeiten optimal gelaufen, was war verbesserungs- oder was ist verbesserungsbedürftig?“* (Int. 627: 3).

Aus Sicht des Befragten soll das Zielvereinbarungsgespräch ein gemeinsames Reflexions- und Diskussionsinstrument von Vorgesetztem und Mitarbeiter sein, um Arbeitsprozesse vor Ort über eine besser aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern.
In der betrieblichen Praxis sind die Zielvereinbarungen jedoch eher auf ein Verhandlungsgespräch reduziert, bei dem die reflexiven Dimensionen des Instruments kaum zum Tragen kommen:

> *„Ein Zielvereinbarungsgespräch ist ein Gespräch, in dem ich einfach sage, hier ist eine Messlatte, und die machen wir jetzt fest. Und dann ist das nichts anderes als ein Verhandlungsgespräch, ich traue mir zu die Messlatte zu erreichen, oder ich traue mir das nicht zu, und wenn nicht, dann hab ich gute Gründe, die ich dann nenne, warum ich das so nicht schaffe"* (Int. 627: 3).

Aus Sicht der Beschäftigten stellt sich der gesamte Ablauf wie folgt dar:

> *„Die Ziele werden gemacht, man läuft los, und irgendwann werden die abgerechnet. Und da geht es dann aber auch ganz knallhart zur Sache, weil ja letztendlich mein Bonus der Jahresabschlussvergütung da dranhängt, und da gibt es dann keinen Small Talk mehr“* (Int. 627: 4).

Vergütung nach individueller Leistung

An den Grad der Zielerreichung im zurückliegenden Zeitraum ist die Höhe der variablen Vergütungsbestandteile gekoppelt. Diese kann je nach Einstufung im betrieblichen Hierarchiegefüge zwischen 25 Prozent bei den unteren und bis zu 50 Prozent bei den oberen Führungskräften der Jahresgrundvergütung ausmachen.[10] Auf jeden Fall ist

---

[9] Sofern Vorgesetzter und Mitarbeiter in dem Zielvereinbarungsgespräch den Fragenkatalog nicht einvernehmlich beantworten können, erfolgt innerhalb von 14 Tagen ein Anschlussgespräch. Wird in dem zweiten Gespräch ebenfalls keine Einigung erzielt, ist der nächsthöhere Vorgesetzte hinzuzuziehen. Unberührt davon hat der Arbeitnehmer das Recht, ein Mitglied des Betriebsrates hinzuzuziehen und ein Recht auf Beschwerde (vgl.: Deutsche Bahn AG 1996: unv. Dok. 2: 3)

[10] Die Prozentsätze der variablen Vergütung richten sich einerseits nach der Entgeltgruppe und können bei LFK bis zu 25%, bei OFK 3 bis zu 30%, bei OFK 2 bis zu 40% und bei OFK 1 bis zu 50% der Jahresgrundvergütung ausmachen und andererseits nach der jeweiligen unternehmerischen Bedeutung der Funktion, sie können bspw. bei markt- und vertriebsnahen Funktionen um zehn Prozent erhöht werden. Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus den Faktoren Unternehmenserfolg (zu 20%), Konzernerfolg (zu zehn Prozent; bei der Holding nur Konzernerfolg zu 30 %) sowie persönlicher Leistung (zu 70%). Die Bezugsgrößen für den Konzern- und Unternehmenserfolg sind vom Vorstand jährlich festzulegende Zielgrößen. Die Bezugsgrößen für die persönliche Leistung werden im

> *„da dann einfach noch ein anderer Druck dahinter, weil man genau weiß, dass macht sich persönlich bemerkbar, ob man dieses Ziel erreicht hat oder nicht. Und, also ich bin mir sicher, dass der Zielerreichungsgrad durch diese Verknüpfung mit der finanziellen Komponente wesentlich größer ist, als ohne sie ..."* (Int. 628: 8).

Die variable Vergütungskomponente schafft eine individuelle Anreizsituation, die maximal mögliche Gehaltsausschüttung zu erreichen. Unter Umständen werden dadurch ausgesprochen egoistische Züge und Verhaltensweisen an den Tag gelegt: Etwa weil

> *„sein Jahresgehalt im wesentlichen*[11] *schon erfolgsabhängig ist, und darum kämpft man, auch mit Mitteln und Methoden, die unsere Mitarbeiter hier nicht mehr nachvollziehen können"* (Int. 627: 6).

Überbetonte, individuelle Einkommenspräferenzen können rücksichtslos ausgefochtene Verteilungskämpfe nach sich ziehen. Ein zu hoher Anteil variabler Gehaltsbestandteile kann das Gegenteil des eigentlich Intendierten bewirken, indem etwa die dadurch freigesetzten Egoismen das Erreichen kollektiver Ziele gefährden oder sogar verhindern. Allerdings wird von Führungskräften auch anders argumentiert:

> *„Insgesamt finde ich, ist diese erfolgsabhängige Bezahlung eigentlich noch viel zu wenig ausgeprägt. Also: Ich würde das Argument eher noch umdrehen und sagen, ich finde es schlimm, dass man immer noch - auch an etwas höherer Stelle und damit auch an gutbezahlter Stelle - fürs Sitzfleisch bezahlt werden kann. Dafür, dass man dasitzt. Egal, was man für Erfolge bringt und egal, was man für ein Einsatz für das Unternehmen zeigt.* [Deshalb, d.A.] *mein persönliches Plädoyer, dass man eigentlich durchaus noch mehr Anteile des Gehalts erfolgsabhängig machen sollte"* (628: 9).

Die Vergütung stärker von der persönlichen Leistungsperformance abhängig zu machen, wird hier in Stellung gebracht, um das free-riding Einzelner auf Kosten Anderer wirksam zu verhindern. Mit demselben Argument können die variablen Gehaltsbestandteile, die vom Erfolg des gesamten Unternehmens abhängen, hinterfragt werden:

> *„...da kann man sich darüber unterhalten, ob man da als einzelner wirklich wieder dafür bestraft werden kann, dass es dem Unternehmen insgesamt schlecht geht. Also wieder dieser Diskussionspunkt mit der Kollektivhaftung"* (Int. 628: 9).

Hier wird ein Vorgang thematisiert, den Moldaschl als 'wechselseitige Rationalisierung' beschreibt (Moldaschl 1997: 214): Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen begreifen sich nicht länger als zusammenhängende Einheit, sondern beäugen sich verstärkt und wechselseitig im Hinblick auf ihren jeweiligen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Das freigesetzte Misstrauen untereinander kann jedoch schnell schädliche, zentrifugale Nebenwirkungen haben: Gegenwärtig vermeiden es die Kollegen untereinander bereits, sich über gesetzte Ziele aus der Zielvereinbarung auszutauschen, denn

---

Rahmen der jährlichen Führungsgespräche vereinbart und festgehalten, es sind die in der Zielvereinbarung dokumentierten Ziele (vgl.: Deutsche Bahn AG, 2001: 42).

[11] Laut einer vorhergehenden Interviewpassage betragen variable Gehaltsbestandteile bei dem Betreffenden bis zu 40 Prozent der Jahresgesamtvergütung.

> *„wenn ich jemand anderem meine gesteckten Ziele kundtue, dann könnte der möglicherweise dagegen arbeiten. Und mich behindern, dadurch dass der dann weiß, wo ich eigentlich hin will. Und so kann ich das immer aus dem Verborgenen heraus steuern“* (Int. 628: 10).

Vertrag zwischen Ungleichen: Die Zieldefinition

Unterschiedliches berichten die Befragten darüber, welchen Einfluss sie selber auf die letztendlich vereinbarten Ziele haben. Bei der einen Führungskraft werden die Ziele diskussionslos von oben vorgegeben: Der Vorgesetzte

> *„hat sich nicht auf eine Diskussion eingelassen, ob denn meine Ziele auch wirklich erreichbar sind, sondern die standen vorher bei ihm im Kopf fest. Ja: Vogel friss oder stirb“* (Int. 627: 3).

Wenn sich der Vorgesetzte dann doch,

> *„wie im letzten BSC-Abstimmungsprozess an zwei oder drei entscheidenden Stellen auf meine Argumente eingelassen hat und akzeptiert hat, o.k. dann eben nicht, dann wird ein Druck aufgebaut, der an anderer Stelle spürbar wird. Dafür haben wir dann an anderen Stellschrauben die Werte verändert, die für mich eigentlich auch schon fast unveränderbar sind“* (Int. 627: 4).

Die Ziele an sich können von dieser Führungskraft wohl eher nicht beeinflusst werden. Veränderbar scheinen lediglich die Zielgrößen, die summiert jedoch wieder auf eine ähnliche Endgröße hinauslaufen und sich für den Befragten als Nullsummenspiel darstellen. Der geringe Verhandlungsspielraum und die Vorgabe der z.T. zu hoch angesetzten Ziele von oben wirken auf die nachgeordnete Führungskraft als drückende Leistungstreiber: Es entsteht die

> *„Situation, dass ich wirklich noch einmal - ich fahr' schon unter Höchstgeschwindigkeit - nachdenke, wie ich nochmals Reserven mobilisieren kann, um dann doch noch dieses Tempo, was er* (der Vorgesetzte; d.A.) *sich vorstellt, zu erreichen. Also er schafft es immer wieder, obwohl ich mich ja jetzt nicht so drangsaliert fühlte wie beim letzten Abstimmungsprozess der BSC, fühle ich aber trotzdem den enormen Druck, der danach kommt, alles zu geben“* (Int. 627: 4).

Bei einer anderen Führungskraft haben die vereinbarten Ziele eine dreifache Basis, sie resultieren

> *„einmal aus den Vorschlägen, die ich ihm* (dem Vorgesetzten; d.A.) *ja schon geschickt habe, angereichert um eigene Vorstellungen, und das was er wiederum von oben vorgegeben bekommt“* (Int. 628: 14).

Diese Führungskraft erlebt sich durchaus als Co-Autor der vereinbarten Ziele:

> *„Bevor dann diese Runden mit den Führungsgesprächen losgehen, bekomme ich die Frage gestellt, was denn so aus meiner Sicht die Ziele sind, die für die nächste Zeitperiode anstehen. Und da gibt es sozusagen im Vorfeld die Möglichkeit, bestimmte Themen unterzubringen und in der Regel, wenn man da nicht völlig danebengreift, sind das nachher auch die Themen, die wieder auf einen runterschlagen, weil sich letztendlich der Chef diese selber in seine Zielvereinbarung hat reinformulieren lassen und entsprechend weitergibt. Also es ist eben kein reiner ‚top-down-Prozess’,*

> *sondern es ist so ein ‚bottom-up und top-down', eine Mischung aus beiden"* (Int. 628: 2).

Diese Führungskraft konnte sich mit dem Vorgesetzten „*bisher schon so einigen, dass die Ziele auch erreichbar waren*" (Int. 628: 4).

Der sehr unterschiedliche Einfluss der befragten Führungskräfte auf die jeweiligen Zieldefinitionen erklärt sich am ehesten wohl folgendermaßen: Der Einfluss auf die Zieldefinition ist erstens stark abhängig vom jeweiligen Führungsverständnis des Vorgesetzten (hierarchisch vs. kooperativ) sowie zweitens von den jeweiligen finanziellen, organisatorischen oder anderen Optimierungsanforderungen übergeordneter Hierarchieebenen bzw. des direkten Vorgesetzten gegenüber dem Verantwortungsbereich einer Führungskraft. Immer aber sind Zielvereinbarungen Verträge zwischen Ungleichen: Im Ernstfall können Vorgesetzte ihre Zielvorstellungen autoritär nach unten durchreichen (vgl. Int. 627). Für die nachgeordneten Führungskräfte

> *„gibt es dann nur eine Eskalationsmöglichkeit, wenn man sich da nicht einigt. Man muss dann einen Differenzstandpunkt formulieren, den man dann zu Papier bringen würde: Also ich sehe dieses und jenes Ziel als nicht erreichbar an. Aber soweit ist es bisher nicht gekommen"* (Int. 628: 4).

Die erwartete Selbstorganisation

Nach Abschluss der Zielvereinbarung erwarten die Vorgesetzten von ihren nachgeordneten Führungskräften, dass diese die Arbeitsprozesse ihrer Abteilung auf Basis der vereinbarten Ziele weitgehend selbst organisieren: Der Vorgesetzte

> *„gibt mit diesen Zielen seinen Korridor vor, in dem ich aktiv sein soll, und erwartet, dass ich loslaufe ohne ihn"* (Int. 627: 5).

Zwar gibt es fest eingebaute Treffen,

> *„wo er quasi steuert oder Einfluss nimmt, aber letztendlich sich nicht unbedingt darum bemüht, dass diese Meetings den Eindruck haben, dass auch diese Ziele, die wir vereinbart haben, jetzt absolut erfüllt werden"* (Int. 627: 5).

Ob und inwieweit die Führungskräfte geeignete Mittel wählen, um die vereinbarten Ziele anzusteuern oder nicht, wird zwischen Vorgesetztem und nachgeordneter Führungskraft zwischenzeitlich kaum diskutiert. Die Verantwortung für die Zielerreichung ist keine gemeinsame mehr, sondern erst einmal an die nachgeordnete Position delegiert. Sie liegt dann bei dem Einzelnen, sie wird individualisiert. Zwischen den Vereinbarungszeitpunkten legen sich Vorgesetzte eine Haltung zu, die da lautet: *„Aus den Augen aus dem Sinn"* (Int. 628: 5).

Im Prinzip wird die individualisierte Verantwortung für die Zielerreichung von den Befragten akzeptiert: Es ist „*in Ordnung, die Ziele individuell zuzuschneiden und nicht den einen für Dinge in die Pflicht zu nehmen, auf die er selber keinen Einfluss hat*" (Int. 628: 7). Dies gilt selbst für den Fall, dass „*dann einfach unterjährig Probleme dazu kommen, dass bestimmte Aufträge, die wir uns erhofft hatten, dass die wegbrechen oder gekürzt werden ... also ich sehe das schon eher als meine Aufgabe an, mich dann um eine Lösung zu kümmern, mit meinen Leuten*" (Int. 628: 8).

Auch wenn die befragten Führungskräfte durchaus bereit sind, die Verantwortung für das Erreichen der vereinbarten Ziele individuell zu tragen, besteht das Bedürfnis nach einer intensiveren zwischenzeitlichen Zielkontrolle:

> *„Also, da sehe ich schon noch Verbesserungsmöglichkeiten, indem man diese Führungsgespräche nicht nur einmal im Jahr führt, sondern die nicht in der Intensität aber trotzdem inhaltlich, so in Abständen fortsetzt und sich dann noch mal wirklich hinsetzt und einmal ganz bewusst abfragt, wie weit ist es denn mit den Aufgaben gediehen, wo stehst Du da, und läuft das alles im Plan, oder müssen wir da vielleicht irgendwo auch noch mal gemeinsam gegensteuern“* (Int. 628: 6).

Durch zusätzliche Abstimmungsprozesse zwischen den Zielvereinbarungsperioden könnten Unsicherheiten, die erst im Zuge der Bearbeitung einer Aufgabe auftauchen, minimiert werden. Fehlentwicklungen im Hinblick auf die Zielerreichung könnten durch den 'Blick des Vorgesetzten von außen' eher korrigiert werden, das Erreichen der vereinbarten Ziele würde so insgesamt sicherer.
Gleichwohl berichten die betrieblichen Experten über positive Effekte der Zielvereinbarungen für die eigene Arbeitsorganisation: Denn für die eigenen untergeordneten Führungskräfte ist „*das Zielvereinbarungsgespräch noch mal ein ganz klarer Verstärker, meinen Kollegen in meinem Geschäft aufzuzeigen, was wirklich wichtig ist. Wo müssen wir wirklich hin, was sind die Knackpunkte?*“ (Int. 627:16). Dieselbe Wirkung beobachten die Führungskräfte auch bei sich selber:

> *„Man weiß genauer Bescheid, was einfach Hauptaufgaben sind und Hauptziele, auf die man zuarbeiten soll, neben diesem ganzen Alltagsgeschäft, das ja auch immer über einen hereinbricht“* (Int. 628: 2).

Zielvereinbarungen können offensichtlich die Orientierung im alltäglichen Dickicht der Arbeitsanforderungen erleichtern und auf diese Weise als Gerüst für die geforderte Selbstorganisation dienen.

> *„Das Zielvereinbarungsgespräch dient dazu, um ganz klar meine Vorgehensweise für die nächste Periode, die abläuft, in ein für mich transparentes Bild zu gießen, die dann auch meine Handlungsweisen diktiert“* (Int. 627: 8).

Erweiterte Spielräume?

Die befragten Führungskräfte führen vorhandene Entscheidungsspielräume in erster Linie auf ihre Stellung im betrieblichen Hierarchiegefüge zurück:

> *„Als leitender Angestellter sind Sie jemand, der nach den Buchstaben des Gesetzes so definiert ist, dass er bestimmte Befugnisse hat, Macht hat, dazu gehört das Einstellen, das Entlassen, dazu gehört sicherlich auch das Verändern von Verträgen, das ist die Handlungsvollmacht, die sie haben, die der Konzern Ihnen gibt.* (...) *Meine Teamleiter können das schon nicht mehr, denn da hänge ich jetzt noch dazwischen in der Entscheidung“* (Int. 627: 12-13).

Doch die vorhandenen formal-rechtlichen Befugnisse können in der betrieblichen Praxis vor Ort nicht ohne weiteres - insbesondere nicht in Personalangelegenheiten, ausgespielt werden: Denn hier

> *„gibt es natürlich den Abstimmungsprozess mit meiner Leitung, mit meiner Geschäftsleitung, und da muss ich dann schon sagen, dass ist ein sehr schwieriger Kampf“* (Int. 627: 12).

Die Förderung und Entwicklung geeigneter und motivierter Mitarbeiter ist für Führungskräfte jedoch die entscheidende Ressource, sämtliche in der Abteilung anfallenden Arbeitsaufgaben zufriedenstellend bewältigen zu können:

> *„Ich brauche eine hohe Durchschlagskraft beim Kunden, also kann ich mir keine Trottel leisten, die jede Woche dreimal krank sind, muss ich mir also überlegen, wie kann man sie hier begeistern, wie kann man aus ihnen richtig tolle Mitarbeiter machen, von denen jeder nur träumt, die Realität sieht ein bisschen anders aus: überdurchschnittlich alt, Geldbeschaffungsinstitut Job:* (nach dem Motto; d.A.) *ich gehe hier hin und mache meinen Job, aber ich bin nicht begeistert“* (Int. 627: 13).

Die Förderung und Entwicklung motivierter und fähiger Mitarbeiter ist in der Regel zustimmungsabhängig von der nächsthöheren Hierarchieebene. Dadurch wird die Personalentwicklung für die Befragten schwieriger. Entwicklungszusagen und finanzielle Besserstellungen stehen unter Vorbehalt, da „*ich als nachgeordnete Führungskraft nicht in letzter Konsequenz* (...) *die Verantwortung dafür tragen kann, sie* (die Mitarbeiter; d.A.) *auf eine adäquate Entgeltstufe zu bringen*“ (ebd). Für ihren Einsatz sollen aber motivierte und fähige Mitarbeiter auch den entsprechenden materiellen Ausgleich bekommen, denn für den eigenen Einsatz, „*...den ich jetzt hier wesentlich besser mache als früher, kriege ich ja auch mehr Schmerzensgeld*“ (ebd).
Die Zustimmungsabhängigkeit von Personalentscheidungen von einer nächsthöheren Hierarchieebene gerät vollends zur Farce, wenn die Zustimmung nach einiger Zeit und einigem Aufwand sowieso erfolgt:

> *„Bisher muss ich aber fairer Weise sagen, das ist ein Prozess, der sich bis zu einem halben Jahr mit meiner Geschäftsleitung hinziehen kann, aber alle die ich entwickeln wollte, ... das hat bei allen funktioniert, bei dem einen schneller, bei dem anderen nicht, aber da muss ich wirklich sagen, das ist ein zäher Prozess, aber den initiiere ich, und den muss ich dann auch durchstehen, und das bin ich meinen Mitarbeitern auch schuldig“* (Int. 627:14).

Das denkbare Gegenargument, die nächsthöhere Ebene wolle die Kostenentwicklung der nachgeordneten Bereiche im Auge behalten, scheint nicht überzeugend, da die Akteure auf diesen Ebenen bereits die Folgekosten ihrer Personalentscheidungen berücksichtigen, bis hin zum Personalabbau als letzter Konsequenz:

> *„Auf der einen Seite möchte ich wirklich eine Topmannschaft haben, zum günstigsten Kurs und habe dann halt eine Geschäftsleitung im Genick, die die Kosten möglichst halbieren möchte. Also, ist mir vollkommen klar, wenn ich einem was gebe, wird ein anderer was verlieren. Und dem werden wir nichts wegnehmen, sondern da werde ich dann einen Personalanpassungsprozeß machen. ...Wenn ich sage, ich habe eine tolle Datenverarbeitung, ja dann nicht, um in Zukunft mehr Mitarbeiter zu beschäftigen, sondern um weniger Mitarbeiter zu beschäftigen“* (Int. 627: 12-13).

Von der nächsthöheren Ebene sind über Personalentscheidungen hinaus teilweise auch finanzielle Entscheidungen über Kleinstbeträge - trotz formal erteilter Vertrags-

und Budgetvollmacht[12] der Führungskraft - von der Zustimmung des Vorgesetzten abhängig:

> *„Was diese Budgetvollmacht anbelangt, auf der einen Seite bin ich für meine Kosten verantwortlich, und auf der anderen Seite darf ich doch nicht über jeden Topf aus meinem Budget eigenmächtig verfügen, sondern bei bestimmten Posten, dabei geht es dann auch zum Teil wirklich nur um 500 Euro oder so, da muss ich mir das vorher von meinem Chef abnicken lassen, also das passt nicht zusammen. Entweder ich bin für eine gesamte Kostenstelle verantwortlich, für Gesamtbudget und habe dann auch eine gewisse Freiheit oder nicht, aber beides zusammen geht nicht, passt für mich nicht richtig zusammen. Also, da gibt es schon Widersprüche* (...) *da passen bestimmte Absprachen nicht zueinander: Auf der einen, also* (...) *Verträge, die ich eigentlich per Vollmacht selber unterzeichnen könnte, wenn ich dann hinterher doch wieder zu ihm rennen muss, und lass das von ihm unterzeichnen, bräuchte ich die Vollmacht gar nicht"* (Int. 628: 11).

Andererseits können sich die befragten Führungskräfte mittels eigener Kreativität selbst Spielräume schaffen: So berichtet eine Führungskraft, dass

> *„ich die Leute auch auf Fortbildung geschickt habe, obwohl das Budget dafür nicht da war, und dann versucht habe, das intern umzuschichten, um dann so eine individuelle Weiterbildung zu ermöglichen. Also mir persönlich scheint das eine wichtige Sache zu sein, und ich habe mich einfach innerhalb meiner Möglichkeiten dafür stark gemacht. Andersherum, dass das mir widerfahren wäre, kann ich nicht unbedingt bestätigen. Aber gut, das ist halt so, da wo ich jetzt meine Einflussmöglichkeiten habe, da versuche ich das ein bisschen anders zu handhaben. Insgesamt im Unternehmen und um mich herum, erlebe ich das aber durchaus anders"* (Int. 628: 13).

Möglichkeiten wie diese scheinen insgesamt allerdings - vor allem aufgrund mangelnder Mittel und Ressourcen - eher die Ausnahme zu sein:

> *„Also es ist sehr schwierig, Mittel und Ressourcen gibt es eigentlich nicht, die muss ich mir selber basteln, ich muss meine Mitarbeiter so formen, dass ich einen Job mache, der beim Kunden, nämlich bei den anderen Organisationseinheiten der Bahn, gut ankommt*" (Int. 627: 7). „*Und da muss ich eben wirklich unter diesem Kosten- ja Einsparungsdruck eben abwägen, noch pfiffigere Mitarbeiter zu entwickeln, denen ich ja in letzter Konsequenz auch mehr Geld geben muss"* (Int. 627: 13).

Prinzipiell werden Spielräume der Führungskräfte durch das System der Zielvereinbarung nicht automatisch erhöht. Im Gegenteil: bestimmte Ziele - insbesondere finanzielle - können bürokratischen Handlungsanweisungen im Sinne einer ‚Wenn-dann-Logik' gleichkommen. Beispielsweise reduzieren sich Möglichkeiten der Personalentwicklung bei einem gedeckelten Personalkostenbudget darauf, dass „*wenn ich einem was gebe, ein anderer was verlieren wird*" (Int. 627: 13).

---

[12] Der Befragte berichtet, dass er eine Unterschriftsvollmacht für Verträge mit Lieferanten, Dritten und externen Auftragnehmern hat, sich aber genau solche Verträge vom Vorgesetzten gegenzeichnen lassen muss (vgl.: 628: 10-11)

Wenn wie bei den befragten Führungskräften die Kosten der eigenen Abteilung durch Erlöse auf dem internen Markt verdient und mindestens neutralisiert werden müssen, die Führungskraft sich im Zielvereinbarungsgespräch aber „*auf ein Preisdiktat einlassen muss, von dem ich jetzt schon weiß, dass meine gesamten Kosten damit nicht gedeckt werden*“ (Int. 627:5), entstehen keine Spielräume, sondern die Gewissheit, dass „*wenn wir so wirtschaften, wie es jetzt ist, am Jahresende die Kostendeckung nicht erfüllen, im Gegenteil, ich werde einen Personalanpassungsprozess einleiten müssen*“ (ebd).
Das Preisdiktat bedeutet in diesem Fall nichts anderes, als eine auf der höheren Vorgesetztenebene bereits beschlossene Personalreduzierung durchzusetzen, die über das Preisdiktat nach unten weitergegeben wird, dann aber als „abstrakte“ Entscheidung des Marktdrucks erscheint (vgl. Moldaschl 2002). Die befragten Führungskräfte können ihre Marktperformance auch nicht dadurch verbessern, dass sie beispielsweise - selbst bei vorhandener Nachfrage - ihr Produktangebot ausweiten, in der Hoffnung auf diese Weise höhere Erträge erzielen zu können:

> *„Dieses Geschäft, also es geht da um Dienstleistungen, die wir dann auch sozusagen Cash verdienen, die haben wir halt nicht ausgebaut, weil wir die Ressourcen nicht hatten, um dann bestimmte Aufträge anzunehmen, und die Sachen zu bearbeiten“* (Int. 628: 3).

Über den Umfang der Ressourcen bestimmen auch hier wieder Entscheidungsträger auf den übergeordneten Hierarchieebenen:

> *„Das liegt nicht mehr in meiner Entscheidung, zu sagen: ich stelle jetzt jemanden neu ein, weil die Aufträge so üppig sind, das kann ich letztendlich nur mit meinem Chef zusammen, und der kann das auch nicht so ohne weiteres, weil wir da personell gedeckelt sind“* (Int. 628: 5).

Das Gesamtbild: Fremdbestimmte Selbststeuerung durch das System Zielvereinbarung

Gegenwärtig ersetzen die Führungsgespräche mit Zielvereinbarung bei der DB AG keinesfalls traditionelle bürokratisch-hierarchische Steuerungsformen, sondern ergänzen diese um neue Formen diskursiver Selbststeuerung. Führungsgespräche können in diesem Sinne als neuartige Kombination eigentlich unvereinbarer Managementprinzipien beschrieben werden.

(1) Einerseits sind die Beschäftigten zwischen den Zielvereinbarungsperioden aufgefordert, sich und die Arbeitsorganisation in ihren Abteilungen anhand der fixierten Ziele weitgehend selbst zu steuern. Die Freiräume in der Arbeitsorganisation sind teilweise sogar so umfassend, dass sie auf die Beschäftigten verunsichernd wirken, und sie sich deshalb häufigere Rückkopplungen mit den Vorgesetzten wünschen. Weniger Bürokratie und Hierarchie bedeuten zugleich weniger Eindeutigkeit. Zwar sind die Beschäftigten im Prinzip aufgefordert, selbst zu entscheiden, was zu tun ist. Sie können sich aber gleichzeitig nicht in jedem Fall sicher sein, das Richtige zu tun.

(2) An anderen Stellen wiederum können nachgeordnete Führungskräfte ihren Zuständigkeitsbereich nur stark eingeschränkt selbst steuern. Insbesondere personelle und finanzielle Fragen können paradoxerweise von nachgeordneten Führungskräften trotz vorhandener formal-rechtlicher Entscheidungsbefugnisse häufig nicht entschieden werden, weil diese praktisch doch von der nächsthöheren Ebene zustimmungsabhängig sind. Vor allem in diesen Fragen ist die Selbststeuerung der Beschäftigten stark eingeschränkt, ihr Rahmen sogar von oben vorgegeben.

(3) Aufgrund der asymmetrischen Verhandlungsposition im Zielvereinbarungsgespräch haben Vorgesetzte einen weit größeren Einfluss auf die Zieldefinition als nachgeordnete Führungskräfte. Falls sich Ziele zwischen Vorgesetzter/em und nachgeordneter Führungskraft nicht einvernehmlich aushandeln lassen, können Vorgesetzte ihre Zielgrößen relativ problemlos autoritär an die nachgeordnete Führungskraft weitergeben. Werden Ziele hingegen diskursähnlich und konsensorientiert verabredet, empfinden sich nachgeordnete Führungskräfte durchaus als Ko-Autoren der vereinbarten Ziele. Ob die Ziele in der Zielvereinbarung über einen bürokratisch-hierarchischen Modus vorgegeben oder über einen diskursiven Modus vereinbart werden, ist abhängig vom Führungsverständnis der /des jeweiligen Vorgesetzten bzw. dem Ausmaß der Optimierungsanforderungen gegenüber dem Verantwortungsbereich der nachgeordneten Führungskraft.

(4) Für das Unternehmen entstehen Rationalisierungseffekte, weil die Interessen der jeweils höheren Ebene stärker zu eigenen Interessen werden. Schließlich kann und wird der Grad der Zielerreichung positiv (variable, an den Grad der Zielerreichung gekoppelte Vergütung) und negativ (Auflösung der Abteilung, Verlust des eigenen Arbeitsplatzes) sanktioniert. Trotz der ungleichen Verhandlungspositionen wirken die im Zielvereinbarungsgespräch vereinbarten Ziele wie freiwillig eingegangene und somit moralisch bindende, vertragsförmige Selbstverpflichtungen, die der Unterzeichnende nach Möglichkeit auch erfüllen möchte. Zu hochgeschraubte Ziele wirken aus diesen Gründen als drückende Leistungstreiber. Denn die betrieblichen Akteure sind durch die in der Zielvereinbarung fixierten Ziele permanent aufgefordert, alles zu tun, damit ihre betriebliche Einheit die fixierten Ziele auch bei widrigen Marktsituationen doch noch erreicht. D.h. wegbrechende Aufträge sollen durch neue ersetzt werden oder Kosten, die auf dem internen Markt nicht gedeckt werden können, sollen durch Kosteneinsparungen / Entlassungen aufgefangen werden.

(5) Die Leistungsintensivierung erschwert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die abhängig Beschäftigten. Davon sind vor allem Frauen betroffen, die nach wie vor den Großteil der Familienarbeit leisten. Frauen mit Kind(ern) / Kinderwunsch stehen in der Regel vor der alternativen Entscheidung zwischen Kind(ern) oder Karriere. Symptomatisch ist, dass die ebenfalls akademisch gebildeten Frauen der beiden befragten männlichen Führungskräfte, zumindest vorübergehend auf eine eigene Karriere verzichten und ganztägig zu Hause die Erziehung der gemeinsamen Kinder übernehmen. Offenkundig machen sie die Karriere ihrer Partner dadurch überhaupt erst möglich.

In ihrem gegenwärtigen Zuschnitt sind Zielvereinbarungen in der DB AG ein flexibel nutzbares aber auch in hohem Maße ambivalentes Managementinstrument. In jeder Zielvereinbarung können jeweils variierende Anteile traditioneller Fremdsteuerung und diskursiver Selbststeuerung neu miteinander kombiniert werden. Aus der Kombination des eigentlich Nicht-Kombinierbaren resultieren die beschriebenen und von den Beschäftigten empfundenen widersprüchlichen Anforderungen. Die nach wie vor vorhandenen bürokratischen Steuerungsformen behindern die innovative Selbstanpassung der Beschäftigten an veränderte Marktkonstellationen, wie zum Beispiel an plötzlich steigende Dienstleistungsnachfrage von Kunden: Etwa weil Neu-Einstellungen grundsätzlich die Zustimmung der höheren Ebenen bedürfen oder weil Erfahrungen von vor Ort nicht ausreichend in die Zieldefinition eingehen.
Alles in allem dienen Zielvereinbarungen bei der DB AG gegenwärtig wohl eher dazu, das Erreichen strategischer Unternehmensziele auch bei widrigen Marktsituationen durch die kompensatorische Selbstanpassung der Beschäftigten sicherzustellen, nicht

aber dazu, durch Offenheit nach außen innovativ auf veränderte Marktsituationen (z.B. Kundenwünsche) reagieren zu können. Der wirkliche Paradigmenwechsel in den Managementkonzepten steht hier noch aus. Dabei haben nicht zuletzt die Kundenreaktionen auf die Einführung der neuen BahnCard oder auf das neue Preissystem im Jahre 2003 gezeigt, welche verheerenden Folgen die von oben herab geplanten, strategischen Entscheidungen einer Konzernleitung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wie der DB AG zuweilen haben können.

Literatur

Baethge, M., Denkinger, J.,Kadritzke, U. 1995: Das Führungskräfte Dilemma. Manager und betriebliche Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt /M., New York: Campus

Deutsche Bahn AG 2001: Personal- und Sozialbericht 2000/2001. Berlin

Deutsche Bahn AG 2002: BSC und Zielvereinbarungen (unveröffentlichte PowerPoint Präsentation)

Deutsche Bahn AG: unv.Dok.1: Führungsgespräch einschließlich Zielvereinbarung für AT Mitarbeiter. Grundsätze, ergänzende Fragen und Beispiele.

Deutsche Bahn AG: unv. Dok. 2: BahnStrategieCard. Die Balanced Scorecard für die Deutsche Bahn. Band 1 + 2

Kalkowski, P. 2002: Neue Steuerungsinstrumente - Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie in neuem Gewand? Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation. In: Arbeit, Heft 2, Jg 11(2002), 129- 142

Moldaschl, M. 1997: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997: Dienstleistungswelten. Berlin: Ed. Sigma, 197-249

Moldaschl, M. 2002: Ökonomien des Selbst. Subjektivität in der Unternehmensgesellschaft. In: J. Klages/S. Timpf (Hrsg.): Facetten der Cyberwelt,. Hamburg: VSA, 29-62

Pongratz, H. J. 2002: Erwerbstätige als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft? In: E. Kuda/J. Strauß (Hrsg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg: VSA, 8-23