

Management by Objectives (MbO)

Ist Führung durch Zielsetzungen noch
zeitgemäss?

Eine Studie von intermedio, Yous & Partner, April 2016

Einleitung

intermedio befasst sich mit Organisationsentwicklung und setzt den Fokus auf Leadership- und Organisationskultur. Wir interessieren uns insbesondere für die Anwendung von Personal- und Unternehmensführungsinstrumenten auf internationaler Ebene. In diesem Sinne stellen wir die Frage, wie effektiv und kulturadäquat Führungsinstrumente angewendet werden.

Das Management by Objectives (MbO) wurde erstmals 1954 in einem Bestseller von Peter Drucker, „The Practice of Management“ beschrieben. Es ist seither eines der meistgebrauchten Führungsinstrumente weltweit. Angesichts des sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Wandels der letzten 60 Jahren stellt sich die Frage nach der Eignung von MbO in der heutigen Zeit. Ist ein Führungsinstrument, das vor über 60 Jahren entwickelt wurde, für die heutigen Organisationen immer noch angemessen?

Eine entsprechende Studie wurde in Deutschland durch die Saaman AG im 2010 durchgeführt. Die Studie enthüllte damals erhebliche Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Anwendung des MbO in deutschen Unternehmen. Die Autoren wussten damals noch nicht, dass ein Riesenunternehmen wie Accenture, mit 330'000 Mitarbeitenden in 120 Ländern, im Juli 2015 den definitiven Verzicht auf die Anwendung des MbO ankündigen würde. CEO Pierre Nanterme begründete damals im Gespräch mit der Washington Post die Entscheidung wie folgt: das Instrument ist zu aufwendig, zu wenig flexibel und mit dem Mitarbeiterprofil der Millenium-Generation von Mitarbeitenden kaum kompatibel. Nicht nur Accenture hat Massnahmen betreffende des Führungsinstrumentes getroffen. Microsoft, General Electric, Deloitte und Gap haben in den letzten 2-3 Jahren ihre bisherigen Leistungsbeurteilungssysteme nach neuen Ansätzen modifiziert.

Wir wollten abklären, wie es aus Sicht der Schweizer Wirtschaft aussieht. Die von intermedio durchgeführte Umfrage soll transparent machen, wie Führungskräfte und Mitarbeitende das MbO erleben. Die Fragen lehnen sich an diejenigen der Saaman AG¹, was eine Vergleichbarkeit zwischen der Schweiz und Deutschland in diesem Bereich begünstigt. Bei der Auswertung der Ergebnisse haben wir parallel geprüft, mit welchem Erfolg jede der vier folgenden Funktionen des Managements by Objectives erfüllt ist:

1. Als Quota-System, wobei Manager die Unternehmensziele auf die unteren Hierarchie-Stufen unilateral herunterbrechen
2. Als Personal-Managementsystem inkl. Karriereplanung, wobei unter einem partizipativen Führungsstil Leistungs- und Motivationssteigerung der Mitarbeitenden erwartet wird
3. Als Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssystem
4. Als integriertes Managementsystem, das die drei obigen Funktionen vereinigt

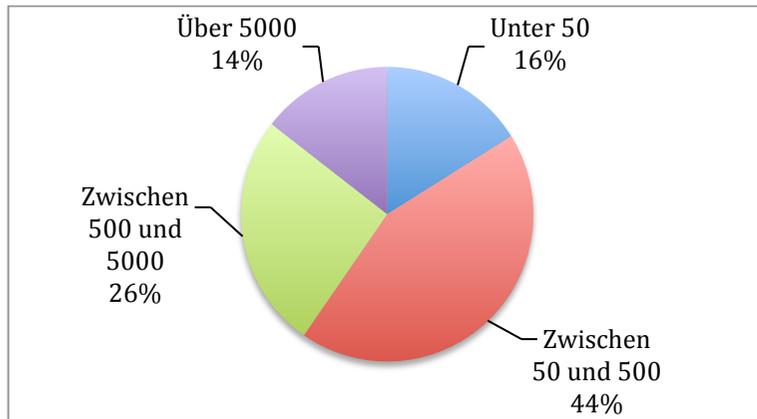
Im Vorfeld der Umfrage haben wir einige mündliche und schriftliche Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Die dabei aufgenommenen Aussagen zeugen von Unsicherheit und Zweifel in Bezug auf die motivierende Wirkung und die Effektivität des MbO-Prozesses. Die Ergebnisse der Umfrage geben einen genaueren Aufschluss darüber.

¹ <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-745833.html>

Fragen-Übersicht

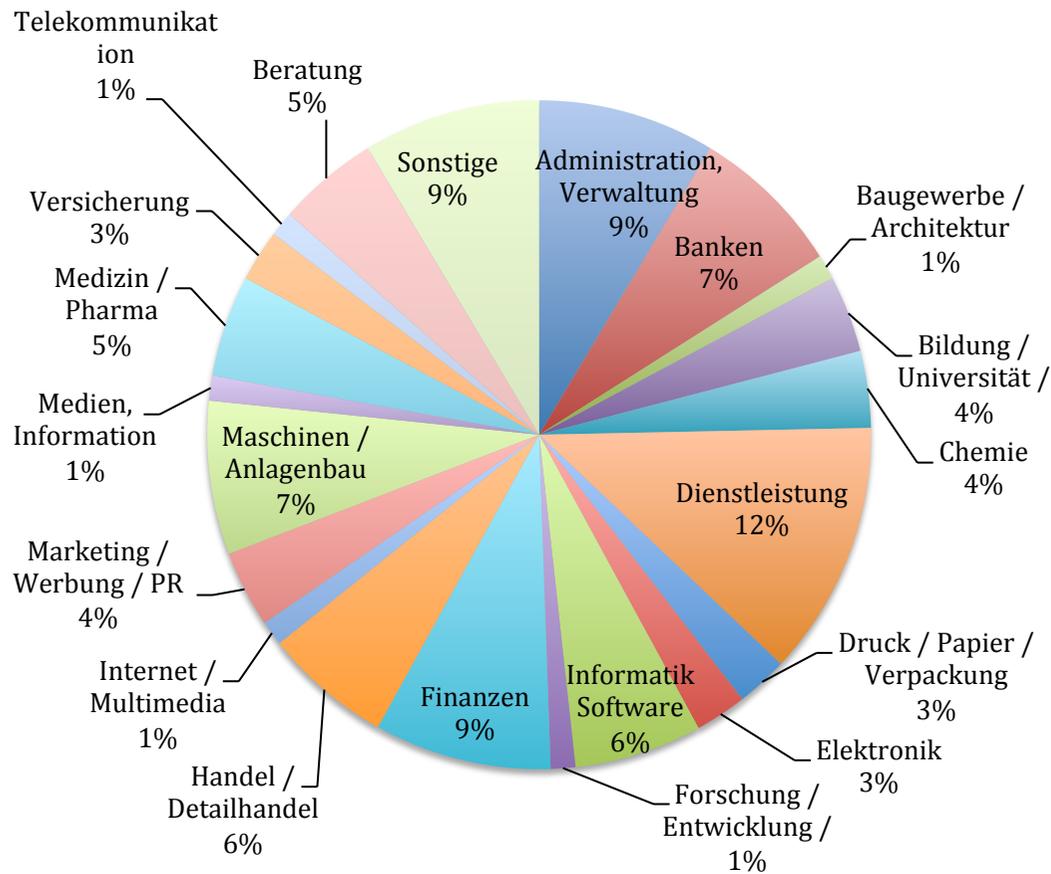
- Frage 1 : Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
- Frage 2 : In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?
- Frage 3 : Welche ist derzeit Ihre Position?
- Frage 4 : Für welchen Zeitraum werden in ihrem Unternehmen Zielvereinbarungen getroffen?
- Frage 5 : Wie oft werden bei Ihnen die Ziele aktualisiert?
- Frage 6 : Können Sie Ihre Ziele jetzt auswendig nennen?
- Frage 7 : Anhand der vereinbarten Ziele kann man meine Leistung gut beurteilen.
- Frage 8 : Ich stehe 100% hinter meinen Zielen.
- Frage 9 : Ich fühle mich persönlich für das Erreichen der vereinbarten Ziele verantwortlich.
- Frage 10 : Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äussere Umstände der Grund dafür.
- Frage 11 : Wirken sich die Zielvereinbarungen auf Ihr Einkommen aus?
- Frage 12 : Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Einkommen?
- Frage 13 : Ich engagiere mich für meine Ziele, weil ich dadurch mehr verdienen kann.
- Frage 14 : Ohne die variable Vergütung hätten die Zielvereinbarungen kaum Einfluss auf mein Engagement.
- Frage 15 : Folgen in Ihrem Unternehmen bei Nichterfüllung der Ziele Konsequenzen?
- Frage 16 : Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Konsequenzen?
- Frage 17 : Wie wirken sich die Zielvereinbarungen auf Ihr Engagement?
- Frage 18 : Wie wirken sich die Zielvereinbarungen auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit?
- Frage 19 : Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf den Erfolg Ihres Unternehmens?
- Frage 20 : Wie wirken sich die Zielvereinbarungen auf das Engagement Ihrer Mitarbeitenden?
- Frage 21 : Wie wirken sich die Zielvereinbarungen auf die Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeitenden?
- Frage 22 : Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich/Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?

Frage 1: Wie viele Mitarbeitenden hat ungefähr Ihre Organisation?



Frage 2: In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?

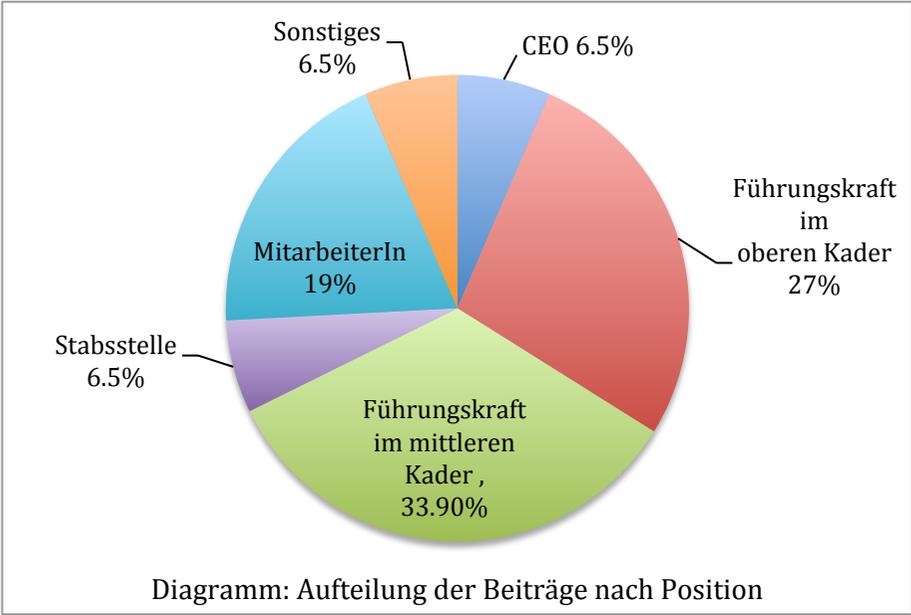
Branche	%	Branche	%
Administration / Verwaltung	8.6%	Handel / Detailhandel	6.2%
Banken	7.4%	Internet / Multimedia	1.2%
Baugewerbe / Architektur	1.2%	Marketing / Werbung / PR	3.7%
Bildung / Universität / FH /Schule	3.7%	Maschinen / Anlagenbau	7.4%
Chemie	3.7%	Medien /Information	1.2%
Dienstleistung	12.3%	Medizin / Pharma	4.9%
Druck / Papier / Verpackung	2.5%	Versicherung	2.5%
Elektronik	2.5%	Telekommunikation	1.2%
Informatik / Software /	6.2%	Beratung	4.9%
Forschung / Entwicklung /	1.2%	Sonstige	8.6%
Wissenschaft	1.2%		
Finanzen	8.6%		



Aufteilung der Beantwortungen nach Branchen

62 ausgefüllte Fragebogen wurde ausgewertet, davon 53 aus der Deutschschweiz und 9 aus der Romandie. Die Branchenlandschaft der in der Umfrage vertretenen Organisationen ist stark diversifiziert. Die breite Streuung bürgt für eine gute Repräsentativität der Schweizer Wirtschaft. Wegen ihrer Spezifität besonders auffallende Organisationen sind die ISO (Internationale Organisation für Standardisierung) und die Schweizer Armee, mit zwei aus der Verwaltung sowie der Ausbildung vertretenen Einheiten. ISO ist eine gemeinnützige Föderation von ca. 150 nationalen Normenorganisationen mit Hauptsitz in Genf. Die Armee wird hier aufgrund ihrer Einzigartigkeit besonders erwähnt.

Frage 3: Welche ist derzeit Ihre Position?



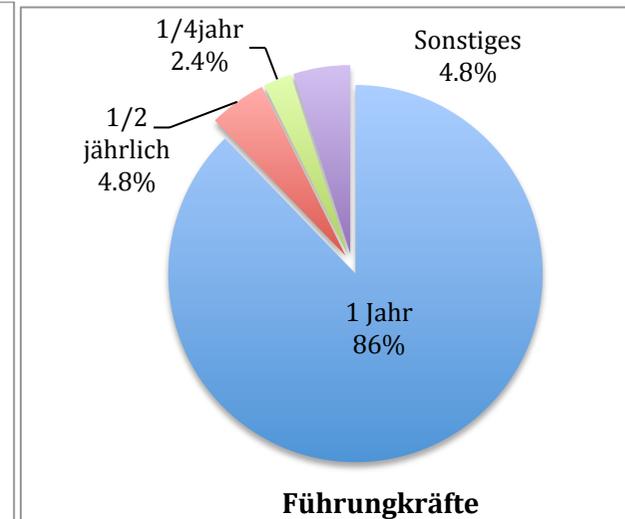
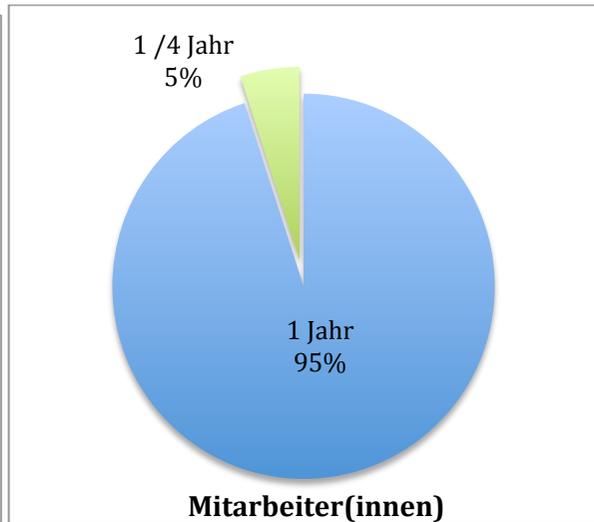
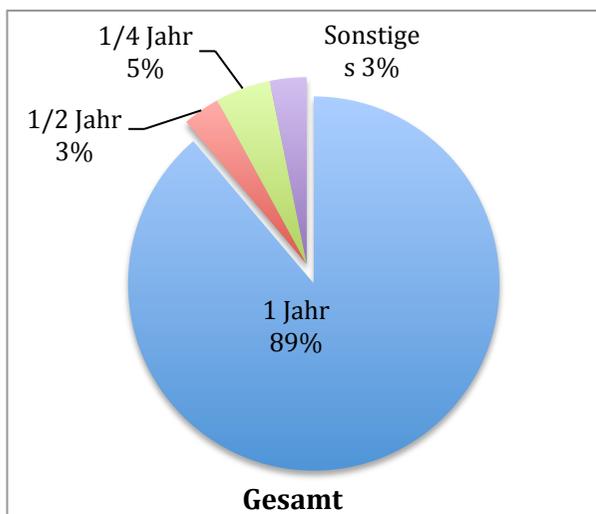
Gemäss den erhaltenen Kommentaren haben sich die Betroffenen unter der Kategorie „Sonstiges“ als Projektmanager, interne Berater und HR-Mitarbeitenden definiert.

Frage 4: Für welchen Zeitraum werden in Ihrem Unternehmen Zielvereinbarungen getroffen?

	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
1 Jahr	88.7%	55	95.0%	19	85.7%	36
1 Halbjahr	3.2%	2	0.0%	0	4.8%	2
1 Vierteljahr	4.8%	3	5.0%	1	2.4%	1
Sonstiges (bitte angeben)	3.2%	2	0.0%	0	4.8%	2
Keine Antwort		0		0	2.40%	1
	100%	62	100%	20	10%	42

Kommentare:

- Ein CEO antwortet „2 Jahre“.
- Ein anderer Kommentar lautet: „1 x jährlich mit laufendem Update während dem Geschäftsjahr“



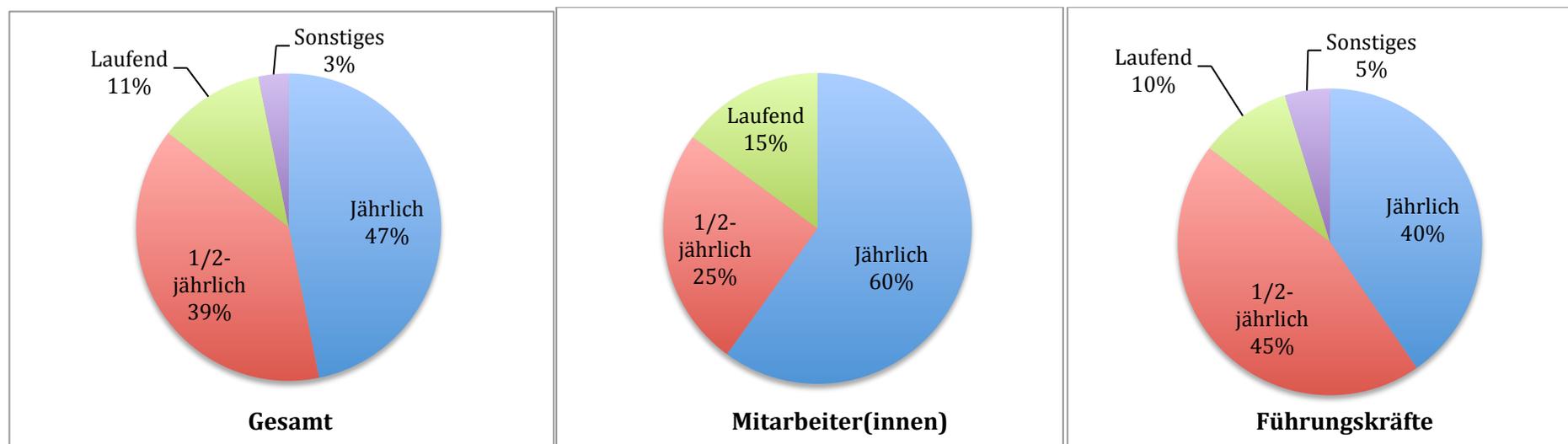
Die Antworten deuten darauf hin, dass die MA²-Ziele bei den meisten Organisationen im Jahreszyklus festgelegt werden. Hier wird offensichtlich dem jährlichen Salärrevisions- und Bonusverteilungsprozess Rechnung getragen. Wir von intermediation sind aus psychologischer Sicht der

² MA = Mitarbeiter(innen)

Meinung, dass der fernliegende Zeithorizont kein Gefühl der Dringlichkeit für die Zielerreichung schafft. Deshalb tendieren häufig Mitarbeiter dazu, die Ziele erst kurz vor Ende der Leistungs-beurteilungsperiode eifrig anzugehen, was wiederum die Leistungsbeurteilung verfälscht.

Frage 5: Wie oft werden bei ihnen die Ziele aktualisiert?

	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Jährlich	46.8%	29	60%	12	40.4%	17
Halbjährlich	38.7%	24	25%	5	45.2%	19
Laufend	11.3%	7	15%	3	9.8%	4
Sonstiges (bitte angeben)	3.2%	2	0%	0	4.8%	2
	100%	62	100%	20	100%	42



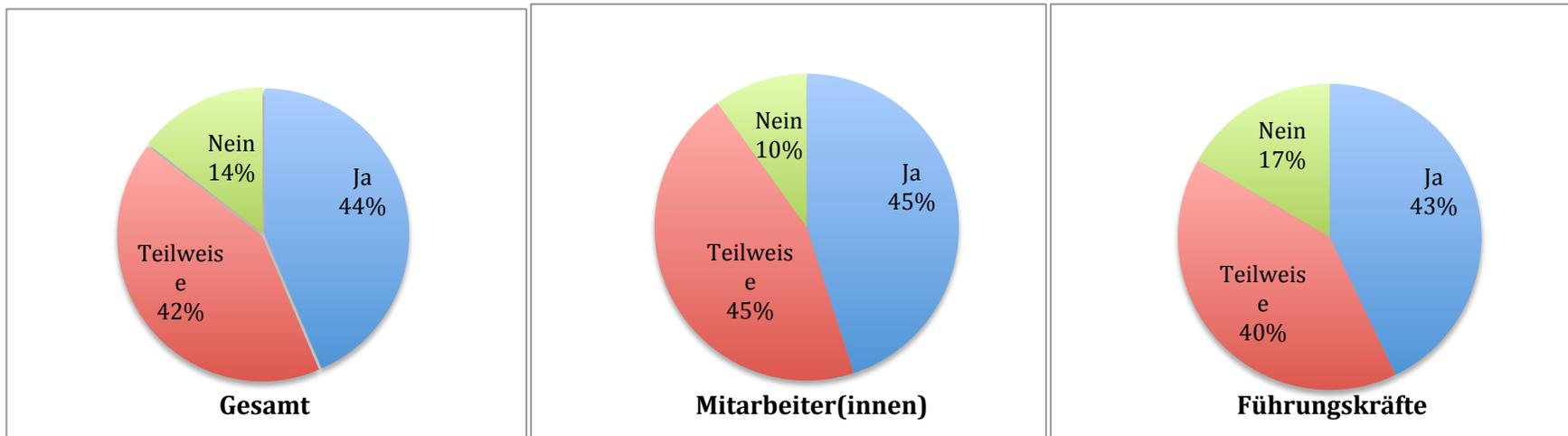
Einzelkommentar bei „Sonstiges“: „2-3 Pulsgespräche pro Jahr“.

40% der Befragten erfahren keine Aktualisierung der Zielvereinbarungen in ihren Organisationen. Es scheint so, als ob in diesen Organisationen innerhalb von 12 Monaten nichts passiert, das eine Anpassung der vereinbarten Ziele notwendig machen würde. Auch eine halbjährliche Prüfung der Ziele ist unseres Erachtens ungenügend. Viel realistischer sieht die Lage bei den 11% aus, welche die Ziele laufend aktualisieren. Pierre

Nanterme, der CEO von Accenture sagte diesbezüglich: *“Performance is an ongoing activity. It’s every day, after any client interaction or business interaction of corporate interaction. It’s much more fluid. People want to know on an ongoing basis, am I doing right? Am I moving in the right direction? Do you think I am progressing? Nobody’s going to wait for annual cycle to get that feedback. Now it’s all about instant performance management“* (Washington Post, 25. Juli 2015).

Frage 6: Können Sie Ihre Ziele jetzt auswendig nennen?

	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Ja	43.6%	27	45%	9	42.9%	18
Teilweise	41.9%	26	45%	9	40.5%	17
Nein	14.5%	9	10%	2	16.7%	7
	100%	62	100%	20	100%	42



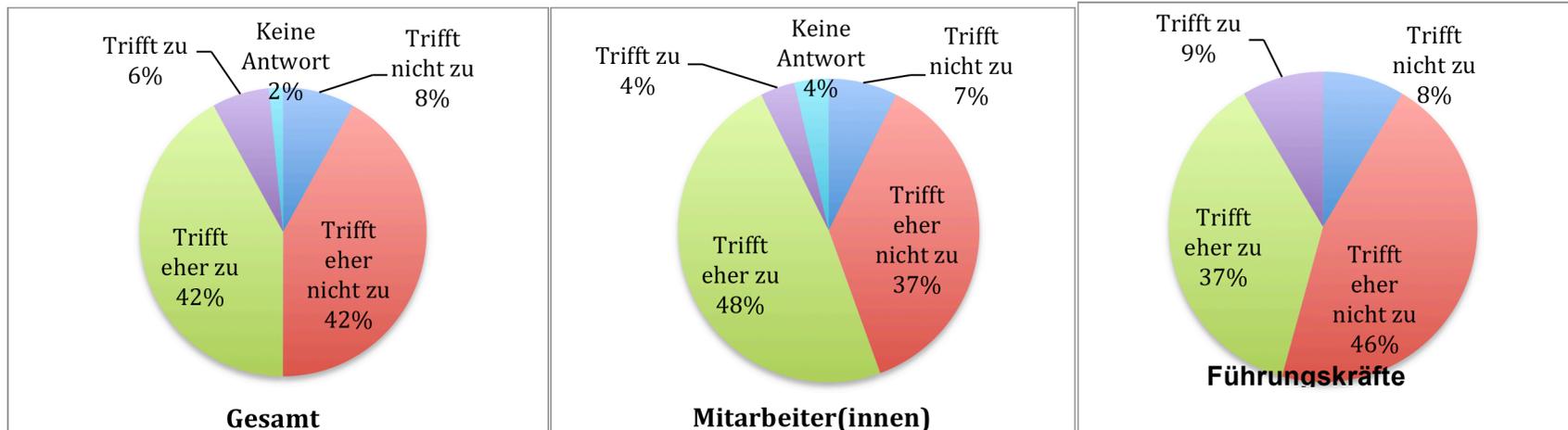
Da die Leistungsbeurteilung auf den Zielvereinbarungen beruht, wäre zu erwarten, dass die MA in ihrer täglichen Arbeit sich konstant an den Zielen orientieren und diese daher auswendig nennen können. Wie die Ergebnisse indes zeigen, ist dies kaum der Fall. Wie können Ziele motiviert verfolgt werden, wenn sie nicht klar im Kopf der Zielverantwortlichen sind? Jenseits der SMART³-Regeln sollten Ziele den MA auch Sinn vermitteln und ihm

³ S.M.A.R.T. = **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ktiv beeinflussbar oder **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert

erlauben, viele seiner Fähigkeiten anzuwenden, bzw. zu fördern. Die obenstehenden Zahlen lassen nicht die Erfüllung solcher Anforderungen vermuten.

Frage 7: Anhand der vereinbarten Ziele kann man meine Leistung gut beurteilen.

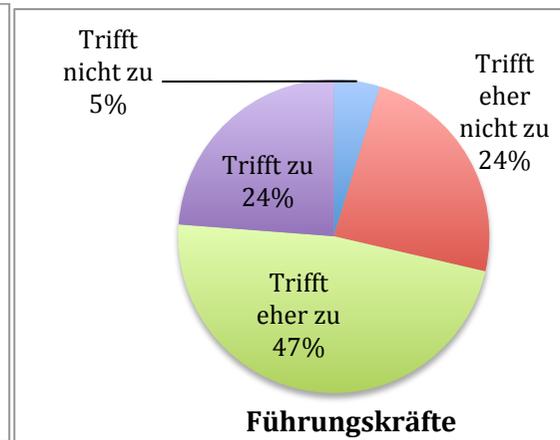
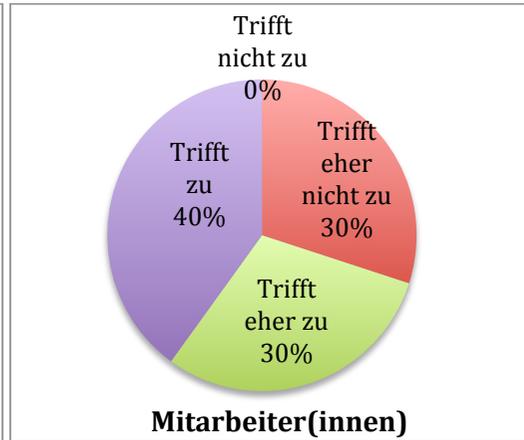
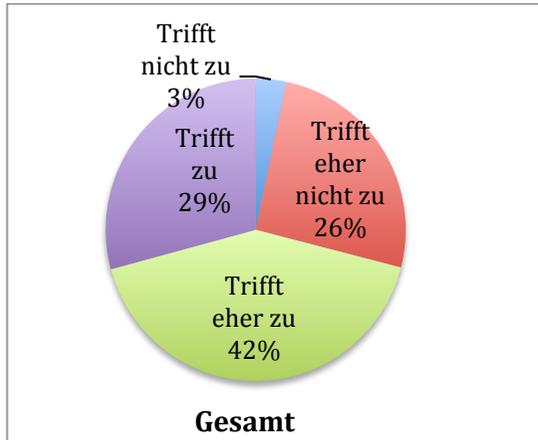
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	8.10%	5	7.41%	2	8.57%	3
Trifft eher nicht zu	41.90%	26	37%	10	45.70%	16
Trifft eher zu	41.90%	26	48.10%	13	37.10%	13
Trifft zu	6.45%	4	3.70%	1	8.57%	3
Keine Antwort	1.60%	1	3.70%	1	0.00%	0
	100%	62	100%	27	100%	35



44% der MA und 54% der Führungskräfte bezweifeln die Effektivität des MbO als Leistungsbeurteilungssystem. Es fragt sich, wie diese Führungskräfte die Performance ihrer MA darauf basierend beurteilen können. Somit scheint eine der auf Seite 1 erwähnten vier Funktionen des Systems, nämlich die Leistungsbeurteilung, weitgehend verfehlt.

Frage 8: Ich stehe 100% hinter meinen Zielen

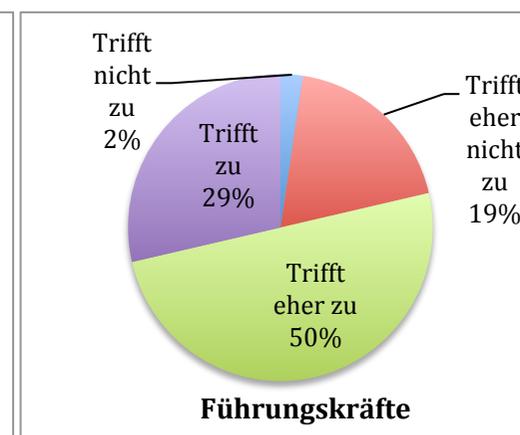
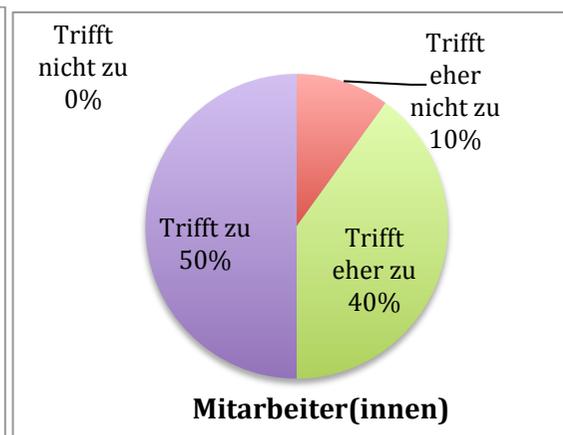
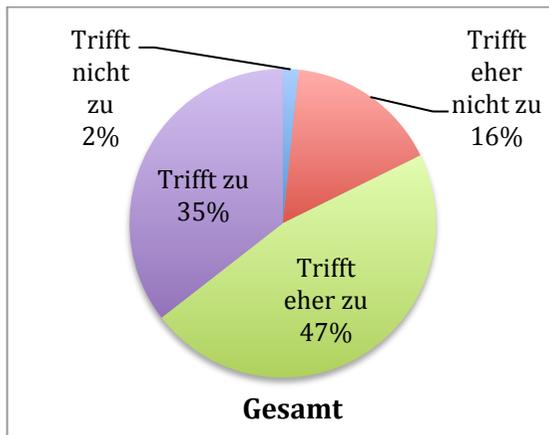
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	3.30%	2	0%	0	4.80%	2
Trifft eher nicht zu	25.80%	16	30%	6	23.80%	10
Trifft eher zu	41.90%	26	30%	6	47.60%	20
Trifft zu	29.30%	18	40%	8	23.80%	10
	100.30%	62	100%	20	100.00%	42



Nur 24% der Führungskräfte und 40% der Mitarbeiter sagen deutlich, dass die Aussage zutrifft. 30% der Mitarbeiter und 24% der Führungskräfte behaupten, sie trifft eher nicht zu. Somit ist eine zweite MbO-Funktion weitgehend verfehlt, nämlich die Motivation des Personals zu steigern. Es fragt sich, wie Führungskräfte, die nicht 100% hinter ihren eigenen Zielen stehen, sinnvolle und motivierende Ziele für ihre Mitarbeitenden ableiten können.

Frage 9: Ich fühle mich persönlich für das Erreichen der vereinbarten Ziele verantwortlich.

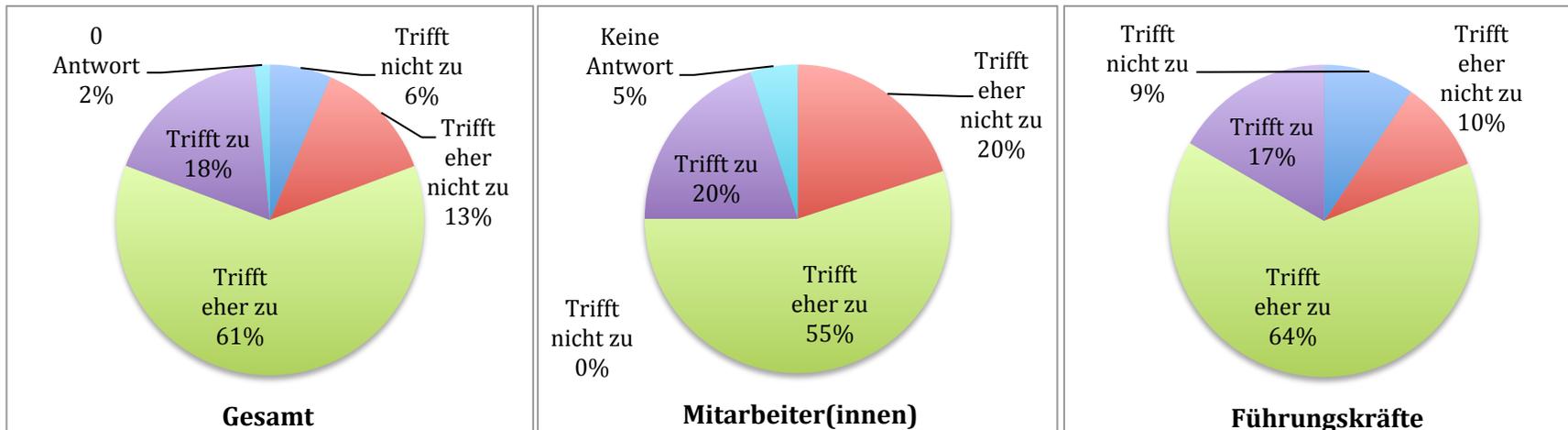
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	1.67%	1	0%	0	2.38%	1
Trifft eher nicht zu	16.10%	10	10%	2	19%	8
Trifft eher zu	46.80%	29	40%	8	50%	21
Trifft zu	35.50%	22	50%	10	28.60%	12
	100.07%	62	100%	20	99.98%	42



21% der Führungskräfte fühlen sich nicht oder eher nicht verantwortlich für Ihre Ziele. Auch hier stellt sich die Frage, wie sie unter diesen Umständen erreicht werden können. Der Grossanteil an „Trifft eher zu“ kann man so interpretieren: „Ich bin zwar für die Ziele verantwortlich, es gibt aber viele Parameter, auf die ich keinen Einfluss habe, daher fühle ich mich mehrheitlich, jedoch nicht 100% für die Zielerreichung verantwortlich“. Der Anteil an „Trifft zu“ (29%) bei den Führungskräften überrascht jedoch. Nicht einmal jeder Dritte übernimmt die volle Verantwortung für die Zielerreichung.

Frage 10: Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äussere Umstände der Grund dafür.

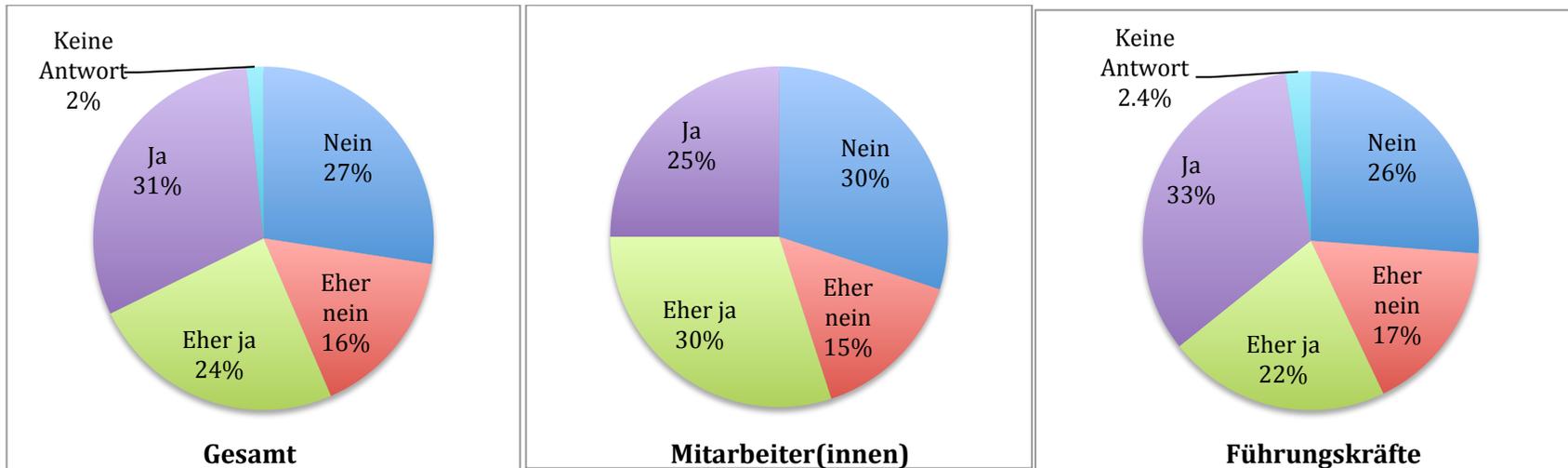
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	6.45%	4	0%	0	9.52%	4
Trifft eher nicht zu	12.90%	8	20%	4	9.52%	4
Trifft eher zu	61.30%	38	55%	11	64.30%	27
Trifft zu	17.70%	11	20%	4	16.70%	7
Keine Antwort	1.60%	1	5%	1	0.00%	0
	99.95%	62	100%	20	100.04%	42



75% der Mitarbeiter und 81% der Vorgesetzten machen äussere Umstände für das Nicht-Erreichen ihrer Ziele verantwortlich. Nur 6% insgesamt sagen deutlich, dass die Aussage nicht zutreffend ist. Das spricht für eine deutlich höhere Frequenz der Zielaktualisierungen.

Frage 11: Wirken sich die Zielvereinbarungen auf Ihr Einkommen aus?

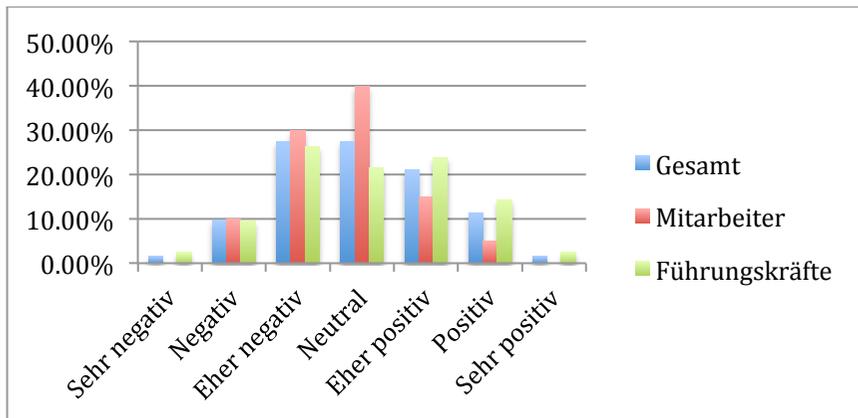
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Nein	27.40%	17	30%	6	26.20%	11
Eher nein	16.10%	10	15.00%	3	16.70%	7
Eher ja	24.25%	15	30%	6	21.40%	9
Ja	30.60%	19	25%	5	33.30%	14
Keine Antwort	1.60%	1			2.40%	1
	99.95%	62	100%	20	100.00%	42



Eine systematische Verbindung zwischen Zielvereinbarungen und dem Einkommen ist nicht eindeutig erkennbar. Somit ist die Wirkung des MbO auch als Vergütungssystem bei vielen Organisationen nicht eindeutig gewährleistet.

Frage 12: Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Einkommen?

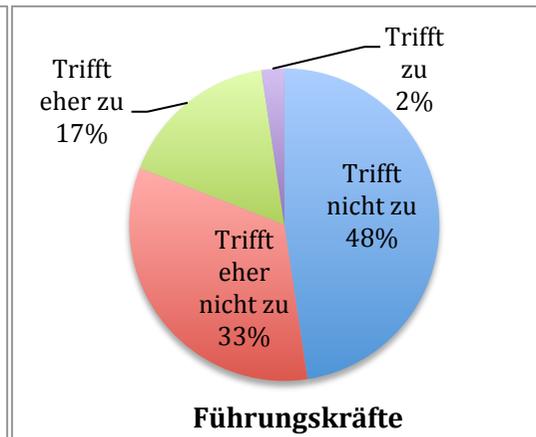
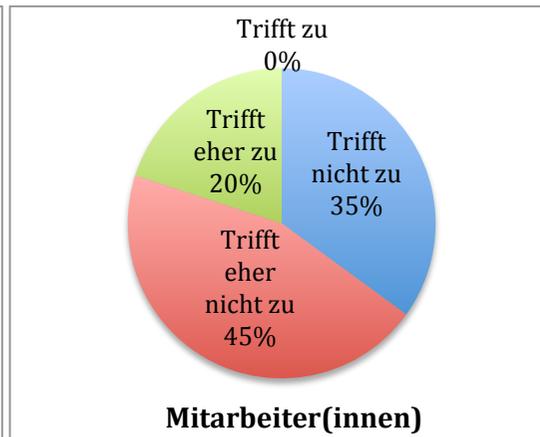
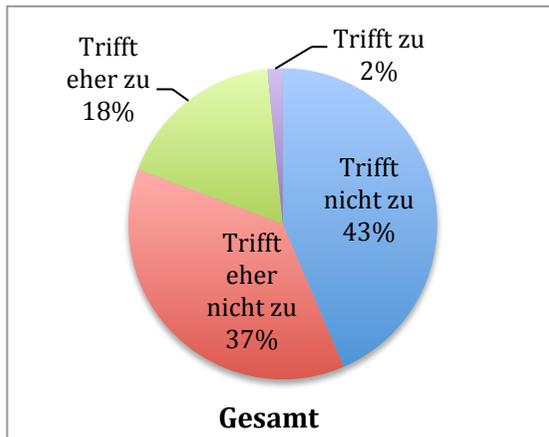
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Sehr negativ	1.60%	1	0%	0	2.38%	1
Negativ	9.70%	6	10%	2	9.50%	4
Eher negativ	27.40%	17	30%	6	26.20%	11
Neutral	27.40%	17	40%	8	21.42%	9
Eher positiv	21.00%	13	15%	3	23.81%	10
Positiv	11.30%	7	5%	1	14.30%	6
Sehr positiv	1.60%	1	0%	0	2.38%	1
	100.00%	62	100%	20	100.00%	42



Die meisten MA sehen keinen zwingenden Grund für eine Verknüpfung von Zielen und Einkommen. Ca. 60% der Führungskräfte liegen zwischen „Neutral“ und „Sehr negativ“. Bei den MA liegen 80% im selben Bereich. Die Funktion des MbO als Vergütungssystem wird somit auch hier weitgehend angezweifelt.

Frage 13: Ich engagiere mich für meine Ziele, weil ich dadurch mehr verdienen kann.

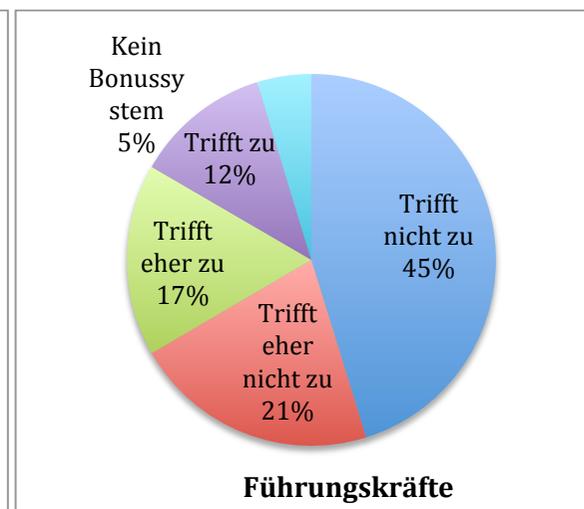
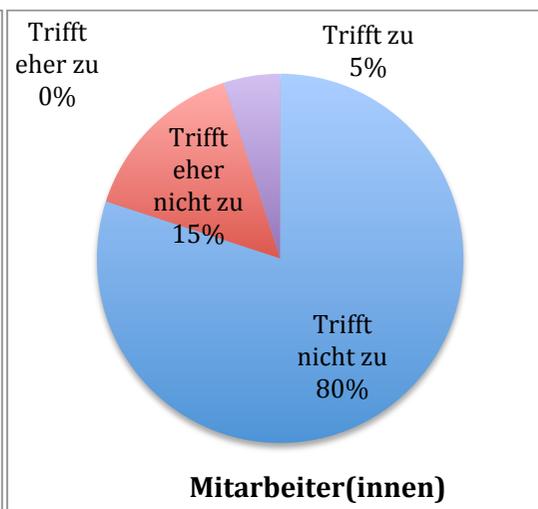
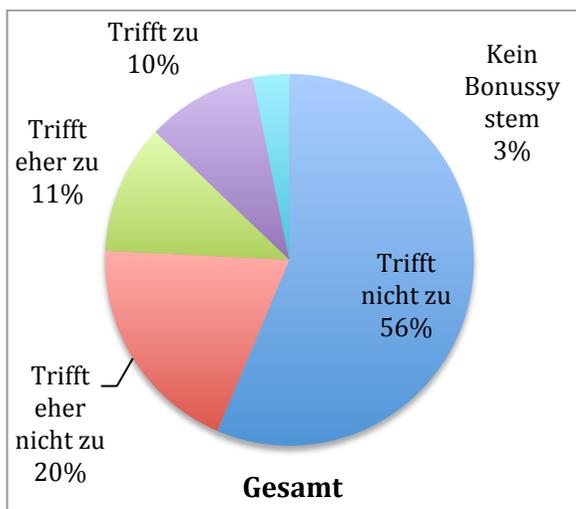
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	43.50%	27	35%	7	47.60%	20
Trifft eher nicht zu	37.10%	23	45%	9	33.30%	14
Trifft eher zu	17.70%	11	20%	4	16.70%	7
Trifft zu	1.60%	1	0%	0	2.38%	1
	99.90%	62	100%	20	99.98%	42



80% der Befragten widersprechen dieser Aussage. Gemäss Frage 11 haben bei 55% die Zielvereinbarungen einen Einfluss auf das Einkommen der Befragten. Nur 20% glauben, dass die Aussage der Frage 13 nicht stimmt. Das deutet darauf hin, dass finanzielle Anreize wenig als Motivator wirken. Das weiß man mindestens seit Herzbergs Theorie der intrinsischen Faktoren (Motivatoren) und der Hygienefaktoren, wobei das Einkommen zu den Hygienefaktoren zählt (Frederick Herzberg, The Motivation to Work, 1993).

Frage 14: Ohne die variable Vergütung hätten die Zielvereinbarungen kaum Einfluss auf mein Engagement.

	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Trifft nicht zu	56.40%	35	80%	16	45.20%	19
Trifft eher nicht zu	19.40%	12	15%	3	21.43%	9
Trifft eher zu	11.30%	7		0	16.70%	7
Trifft zu	9.70%	6	5%	1	11.90%	5
Kein Bonussystem (Kommentar)	3.22%	2		0	4.76%	2
	100%	62	100%	20	100%	42

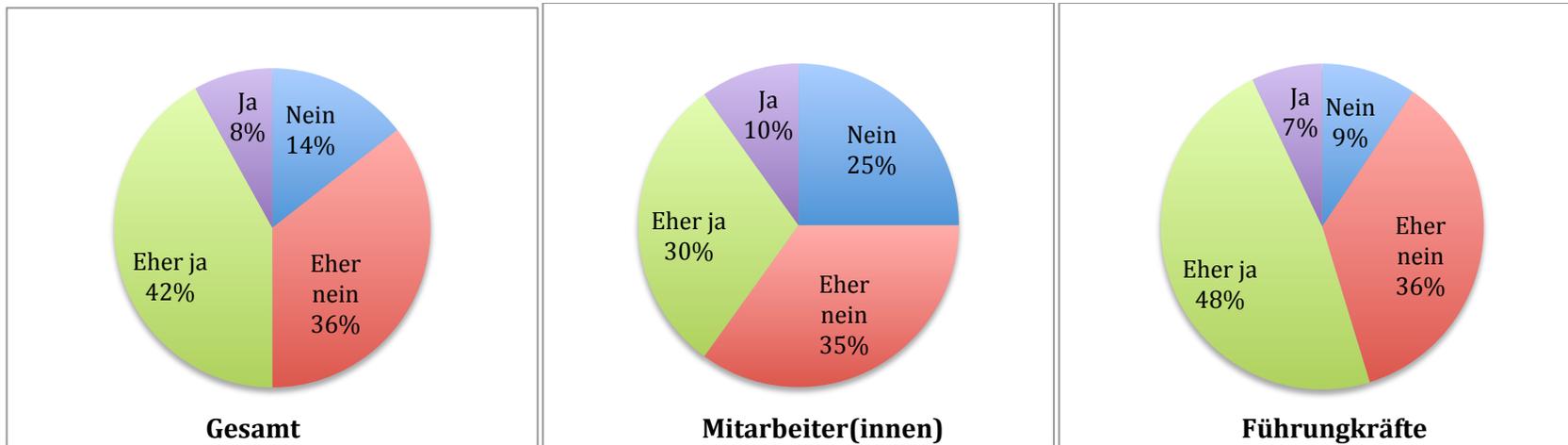


Kommentare: „Wir haben in der Organisation kein Bonussystem“, „Die Frage stellt sich nicht, da Ziele nicht Lohnrelevant sind“, „Vergütung zu klein, um mich zu beeinflussen“.

Die Antworten auf diese Frage sind im Einklang mit den Ergebnissen der Frage 13: Eine Korrelation zwischen dem Bonus und dem persönlichen Engagement wird meistens abgelehnt.

Frage 15: Folgen in Ihrem Unternehmen bei Nichterfüllung der Ziele Konsequenzen?

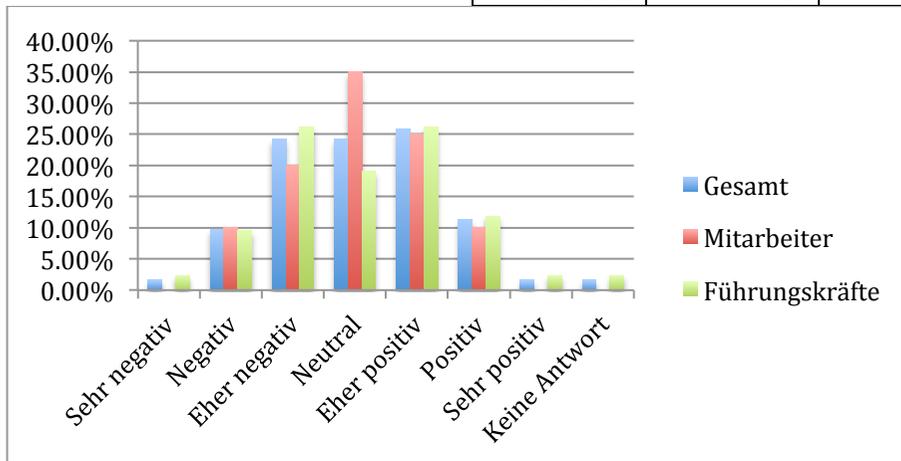
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Nein	14.50%	9	25%	5	9.50%	4
Eher nein	35.50%	22	35%	7	35.70%	15
Eher ja	41.90%	26	30%	6	47.60%	20
Ja	8.10%	5	10.00%	2	7.10%	3
	100.00%	62	100%	20	100%	42



Führungskräfte geben viel öfter als MA an, dass eine Nichterfüllung Konsequenzen hat. Insgesamt sind die Meinungen zwischen „ja-eher ja“ und „nein-eher nein“ ausgeglichen. Ein klares Ja ist jedoch selten. Dafür können unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen. Die Tatsache, dass oft äussere Umstände für die Nichterfüllung entweder tatsächlich Schuld sind oder als Vorwand genommen werden, ist eine plausible Erklärung für das Fehlen von Konsequenzen. Insgesamt scheint es jedenfalls so, dass die Ziele in vielen Fällen als zu wenig verbindlich betrachtet werden.

Frage 16: Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Konsequenzen?

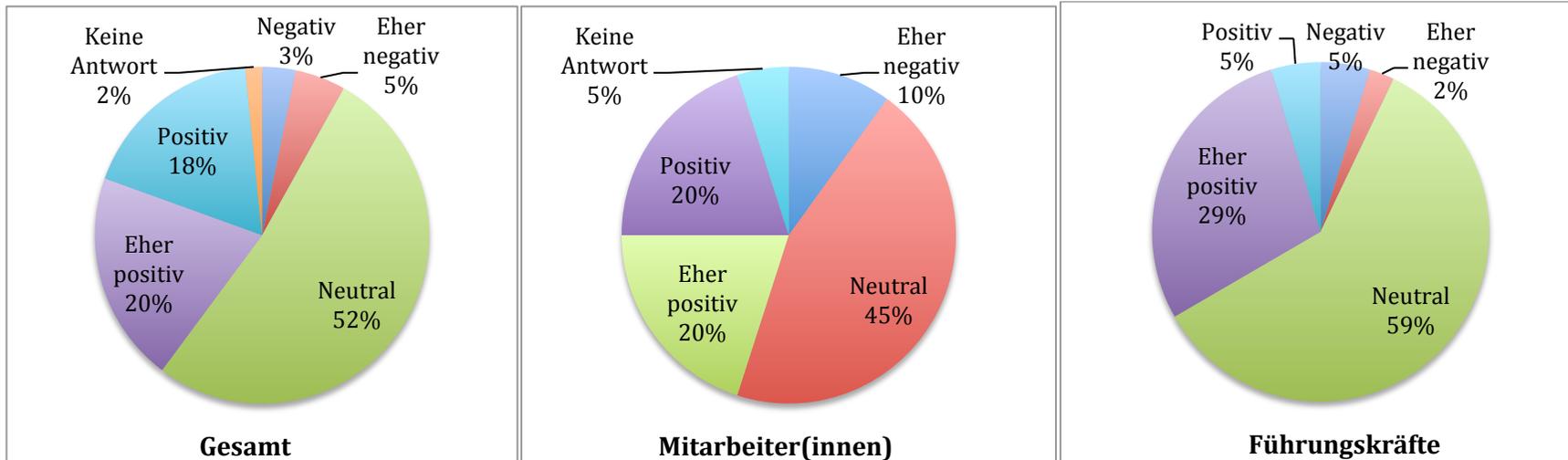
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Sehr negativ	1.60%	1		0	2.38%	1
Negativ	9.70%	6	10%	2	9.52%	4
Eher negativ	24.20%	15	20%	4	26.20%	11
Neutral	24.20%	15	35%	7	19.05%	8
Eher positiv	25.80%	16	25%	5	26.19%	11
Positiv	11.30%	7	10.00%	2	11.90%	5
Sehr positiv	1.60%	1		0	2.38%	1
Keine Antwort	1.60%	1			2.38%	1
	100.00%	62	100%	20	100.00%	42



Eine knappe Mehrheit der Befragten findet, die Verknüpfung sei positiv. Aber nur 35% der MA denken, dass die Verknüpfung im positiven Bereich liege. 35% von ihnen sind diesbezüglich neutral. Betrachtet man die Spanne von „neutral“ bis „sehr negativ“ bei den Führungskräften (57.6%) und bei den MA (56%) zeigt sich, dass man in den meisten Fällen keine direkte Verbindung zwischen Zielerreichung und Konsequenzen haben möchte.

Frage 17: Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf Ihre Engagement?

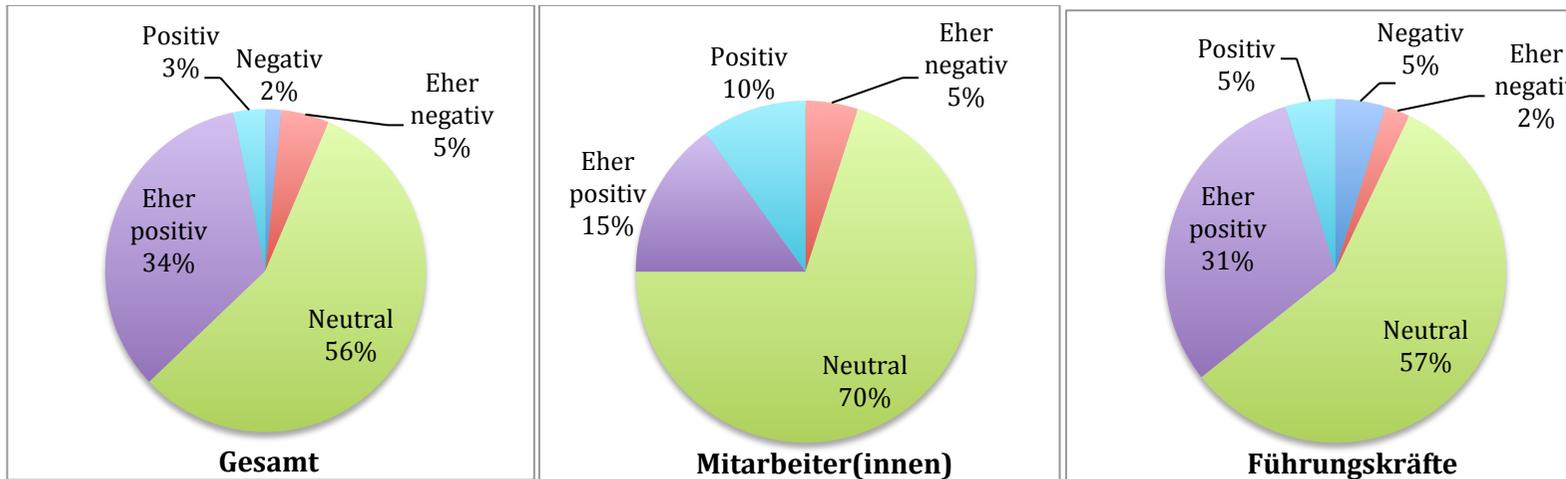
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Negativ	3.22%	2		0	4.76%	2
Eher negativ	4.84%	3	10%	2	2.38%	1
Neutral	51.61%	32	45.00%	9	59.52%	25
Eher positiv	20.10%	13	20%	4	28.57%	12
Positiv	17.74%	11	20%	4	4.76%	2
Keine Antwort	1.61%	1	5%	1		0
		62	100%	20	99.99%	42



Die Zielvereinbarungen wirken sich bei 38% der Befragten positiv auf ihr Engagement aus. Das ist wenig. Die Ergebnisse bei den Führungskräfte sind besonders bemerkenswert: Fast 60% von ihnen sind neutral, d.h. dass die Zielvereinbarung keinen Einfluss auf ihr Engagement ausübt. Hier zeigt sich nochmals, dass das MbO als Motivationsquelle in den meisten Fällen scheitert.

Frage 18: Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit?

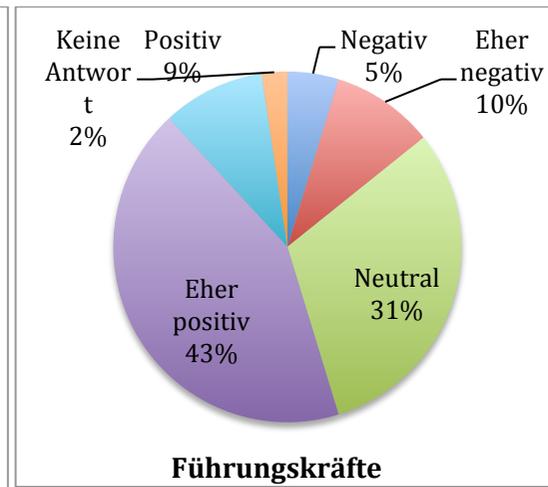
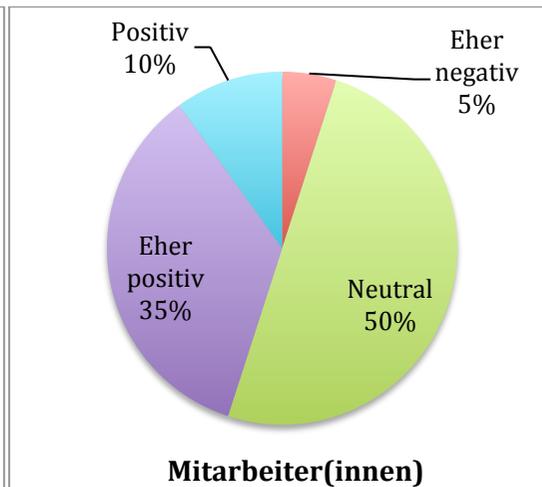
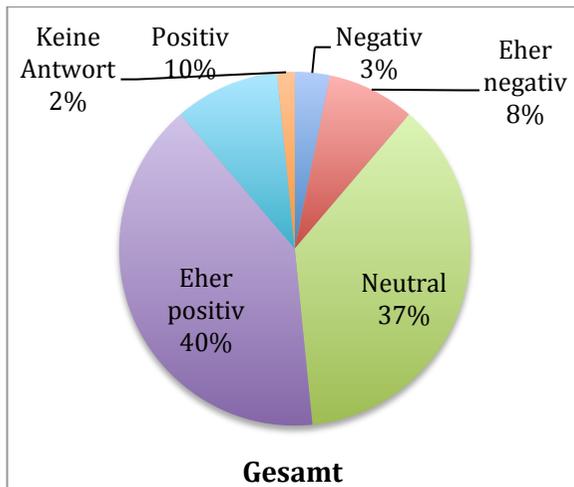
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Negativ	1.61%	1	0%	0	4.76%	2
Eher negativ	4.84%	3	5%	1	2.38%	1
Neutral	56.46%	35	70%	14	57.43%	24
Eher positiv	33.87%	21	15%	3	30.95%	13
Positiv	3.22%	2	10%	2	4.76%	2
	100.00%	62	100%	20		42



Eine deutliche Mehrheit von Mitarbeitenden (70%) denken, dass Zielvereinbarungen keinen Impact auf ihre Arbeitsergebnisse haben und nur 25% von ihnen glauben an einen positiven Einfluss. 36% der Führungskräfte sehen einen eher positiven bis positiven Einfluss der Zielvereinbarungen auf die Ergebnisse ihrer Arbeit.

Frage 19: Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf den Erfolg Ihres Unternehmens?

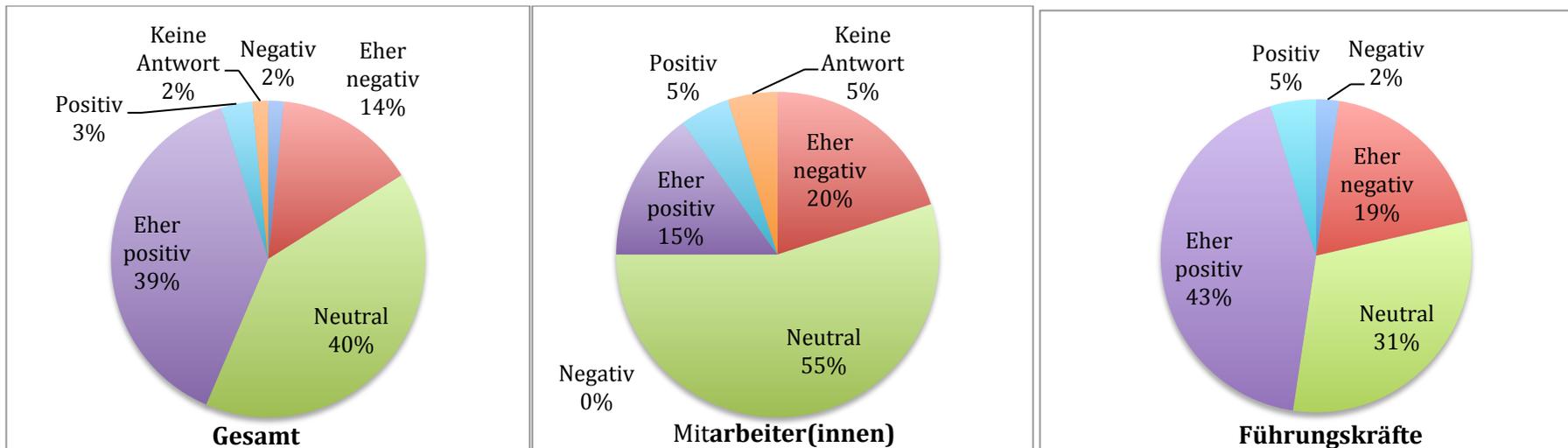
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Negativ	3.22%	2		0	4.76%	2
Eher negativ	8.07%	5	5%	1	9.53%	4
Neutral	37.10%	23	50%	10	30.95%	13
Eher positiv	40.32%	25	35%	7	42.86%	18
Positiv	9.68%	6	10%	2	9.52%	4
Keine Antwort	1.61%	1			2.38%	1
	100.00%	62	100%	20	100.00%	42



Führungskräfte glauben häufiger als MA, dass die Zielvereinbarungen einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben. Aber 15% von ihnen erkennen einen negativen Einfluss. Der relativ grosse Anteil an „Neutral“ bedeutet entweder, dass die Zielevereinbarungen keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben oder, dass man es nicht beurteilen kann.

Frage 20: Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf das Engagement Ihrer Mitarbeitenden?

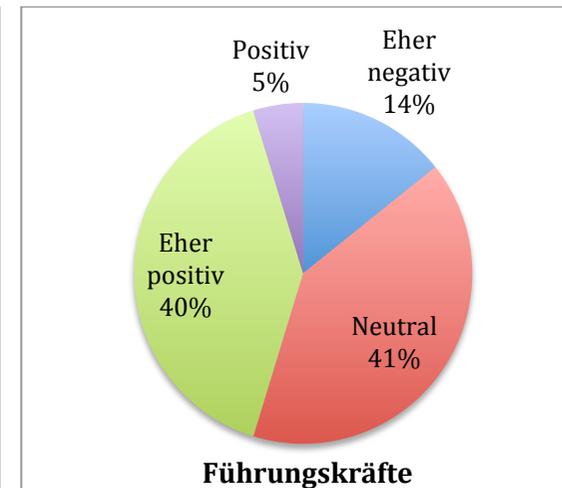
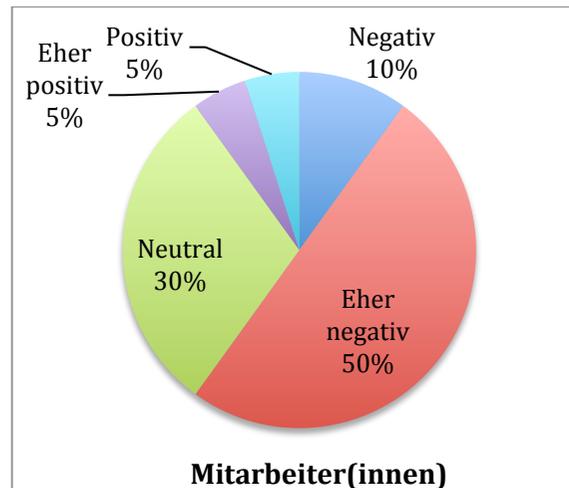
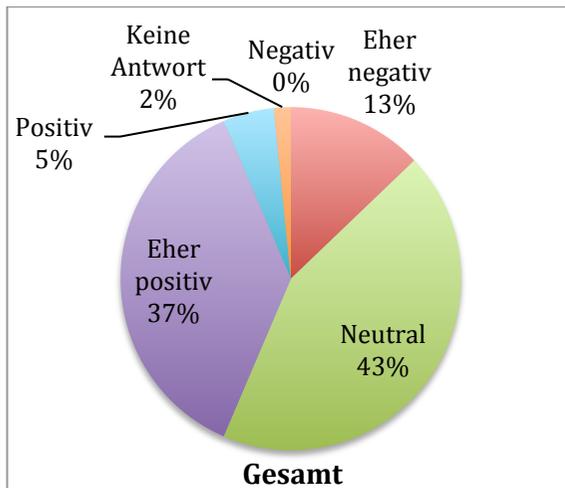
	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Negativ	1.61%	1	0%	0	2.38%	1
Eher negativ	14.52%	9	20%	4	19.05%	8
Neutral	40.32%	25	55%	11	30.95%	13
Eher positiv	38.72%	24	15%	3	42.86%	18
Positiv	3.22%	2	5%	1	4.76%	2
Keine Antwort	1.61%	1	5%	1		0
	100.00%	62	100%	20	100.00%	42



Führungskräfte (48%) glauben viel häufiger als MA (20%), dass die Zielvereinbarungen das Engagement der MA positiv beeinflussen. Auch hier ist ein grosser Anteil an „Neutral“ zu verzeichnen, was bedeutet, dass entweder keine Auswirkung identifiziert werden kann oder, dass die Auswirkung nicht klar ersichtlich ist.

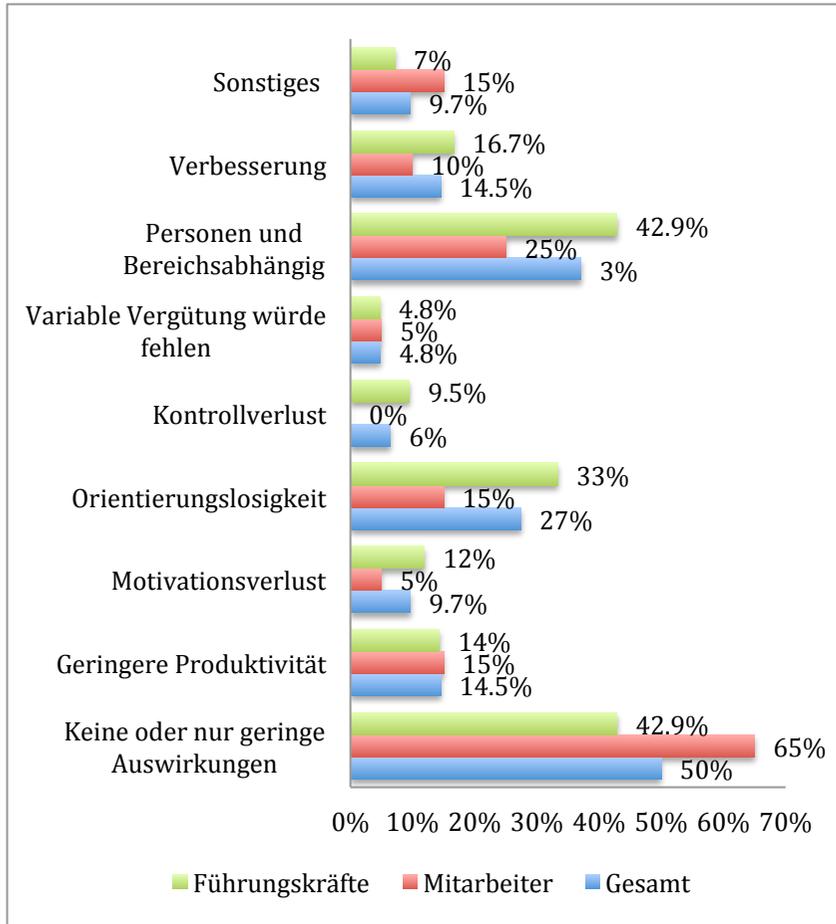
Frage 21: Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die Arbeitsergebnisse Ihrer Mitarbeitenden?

	Gesamt		Mitarbeiter(innen)		Führungskräfte	
Negativ	0%	0		0		0
Eher negativ	12.90%	8	10%	2	14.28%	6
Neutral	43.55%	27	50%	10	40.48%	17
Eher positiv	37.10%	23	30%	6	40.48%	17
Positiv	4.84%	3	5%	1	4.76%	2
Keine Antwort	1.61%	1	5%	1		
	100.00%	62	100%	20	100.00%	42



Die Antworten auf diese Frage sind mit denjenigen auf die Frage 20 knogruent. Klar im positiven Bereich liegen nur 5% der Meinungen. Etwas überraschend ist, dass 14% der Führungskräfte an eine negative Auswirkung glauben.

Frage 22: Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?



Die Antworten auf die Frage 22 geben Aufschluss über den Stellenwert des MbO bei den Befragten und bestätigen die bisher gewonnenen Erkenntnisse.

Während 65% der Teilnehmenden auf Mitarbeiterstufe schätzen, dass ein Verzicht auf das MbO keine oder nur geringe Auswirkungen hätte, sind es rund 43% der Führungskräfte, die diese Meinung teilen. 85% der Teilnehmenden sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsstufe glauben nicht, dass die Produktivität sinken würde. Rund ein Drittel der Führungskräfte (33%), jedoch viel weniger Mitarbeitende (15%) glauben an eine Orientierungslosigkeit. Auch an einen Motivationsverlust glauben wenige. Die Meinungen sind in Bezug auf Orientierungslosigkeit und Motivationsverlust bei Führungskräften und MA leicht unterschiedlich. Führungskräfte attestieren dem MbO häufiger als MA einen motivierenden und Orientierungstiftenden Effekt. Andererseits glauben mehr Führungskräfte als MA an einer Verbesserung in ihrem Arbeitsbereich, sollte das Führungsinstrument aufgegeben werden.

Wir haben in der Einleitung bereits angekündigt, dass die Umfrage mit einigen Interviews ergänzt wurde. Die interviewten Abteilungs- und Teamleiter bestätigen im allgemeinen diese Ergebnisse, obwohl die negativen Aspekte milder zum Ausdruck kommen. Einige finden im MbO Anhaltspunkte, die das „Navigieren“ im Alltag unterstützen. Man denkt aber, dass „Motivation nicht vom MbO herkommt, sondern eher von der Integration des Einzelnen in ein gutes Team, von herausfordernden Aufträgen und am Tagesende, von den erreichten und von den Vorgesetzten anerkannten Ergebnissen“.

Anderer Teamleiter unterstreichen die Schwierigkeit, sinnvolle und verbindliche Ziele mit den MA zu vereinbaren. Sie geben ihrem Bedauern Ausdruck, dass MA den Spielraum zur Mitsprache und Mitbestimmung in Bezug auf ihre Aufgaben nicht ausnützen.

Unter dem Strich empfinden praktisch alle das MbO als träges, aufwendiges System mit einem deutlich ungünstigen Aufwand-Ertragsverhältnis.

Fazit:

Der Nutzen des MbO ist gemäss dieser Umfrage sehr umstritten. Das Modell, so wie es angewendet wird, überzeugt weder als Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssystem, noch als Personalmanagements-System und daher auch nicht als integriertes Managementsystem. In dieser Umfrage wird nicht ersichtlich, ob eine Anwendung als Quota-System bis auf die unterste Stufe angebracht ist. Gemäss unserer persönlichen Erfahrung ist auch diese Frage mit nein zu beantworten. Es ist nicht möglich, Ziele auf allen Stufen zu definieren, deren Summe die Unternehmensziele ausmacht. Peter Drucker hatte dies in seinem Modell auch nicht beabsichtigt, sondern eine Herunterbrechung der Unternehmensziele auf Managerstufe empfohlen. Aus diesem Grund tun sich Vorgesetzte schwer, jedes Jahr für all ihre Mitarbeitenden Ziele zu definieren und zu vereinbaren. Häufig werden die eigentlichen Aufgaben als Ziele umgeschrieben. Die definierten Ziele verfehlen ihre erwünschte motivierende Wirkung, weil sie häufig in ungeeigneter Form ausformuliert sind und oft den SMART-Regeln nicht Folge leisten. Jenseits der SMART-Regeln verfehlen Sie noch häufiger die folgenden Kriterien, die für die Motivation entscheidend sind:

- Das Ziel soll dem Mitarbeitenden Sinn vermitteln
- Das Ziel muss mit einem hohen Grad an Autonomie erreicht werden können
- Das Ziel muss dem Mitarbeitenden erlauben, möglichst viele seiner Fähigkeiten anzuwenden, bzw. zu fördern

Nur so können die Ziele motivierend sein, weil sie dann intrinsische Faktoren (Motivatoren) adressieren.

Die Umfrage beleuchtet jedoch weitere negative Aspekte in der Anwendung des MbO. Der MbO-Prozess ist aufwendig, unflexibel und für die heutige, sich schnell verändernde Welt inadäquat. Wir haben bereits bei den Fragen 4 und 5 ausgeführt, dass der Jahres-Zyklus bei weitem nicht im Einklang mit der wirtschaftlichen und betrieblichen Realität steht. Die sich schnell und häufig verändernden Bedingungen machen eine unterjährige Anpassung der Ziele unerlässlich. Die Frequenz dieser Anpassungen mag von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein. Ohne aktive Überwachung des sich verändernden Kontextes und der Ziele verliert das Management by Objectives seinen Sinn.

Wir sind der Meinung, dass das MbO mangels Alternativen in den meisten Fällen als ein notwendiges Übel erlebt wird. Es ist jedoch höchste Zeit, um sich über ein Führungssystem Gedanken zu machen, das den wirtschaftlichen, betrieblichen und sozialen Anforderungen Rechnung trägt und für die jeweilige Organisation zielführend ist. Diesbezüglich möchten wir ein weiteres Zitat von Pierre Nanterme, CEO von Accenture, erwähnen:

„What I learned is that leadership is about letting it go. Trust people. The art of leadership is not to spend your time measuring, evaluating. It's all about selecting the person. And if you believe you selected the right person, then you give that person the freedom, the authority, the delegation to innovate and to lead with some very simple measure“ (Washington Post, 25. Juli 2015⁴).

⁴ <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/23/accenture-ceo-explains-the-reasons-why-hes-overhauling-performance-reviews/>

Alternativen zum MbO gibt es schon. Das beweisen Firmen wie AES, Aldi, Dell, Egon Zehnder International, Guardian Industries, Handelsbanken, Semco, Toyota, W.L. Gore & Associates und Zappos, die neue Ansätze in Bezug auf Management und Leadership in die Praxis umgesetzt haben. Gemäss Autor Niels Pfläging ist der ausserordentliche Erfolg dieser Unternehmen mit der Anwendung von Führungskonzepten, eng verknüpft, die als „Beyond Budgeting“ oder „BetaCodex“ bekannt sind. Solche Konzepte sind die Ergebnisse der Arbeit zweier Forschungs- und Implementierungsnetzwerke: Die *Beyond Budgeting Round Table* sowie das *BetaCodex Network*. Sie beruhen auf einer flexible, dezentralisierte und demokratische Unternehmensführung, die auf einen möglichst hohen Grad an Autonomie und Verantwortungssinn aller Mitarbeitenden zielt. (Pfläging, *Führen mit flexiblen Zielen*, 2011, Campus Verlag, Frankfurt am Main).

Unser Schlusswort zu den Ergebnissen dieser Umfrage bringen wir als Frage zum Ausdruck:

Was nützen Führungsinstrumente, wenn weder Mitarbeitende noch Führungskräfte ihnen genügend Glaubwürdigkeit schenken?

Schliesslich widerspiegeln Führungsinstrumente die Art, wie Leadership und Personalmanagement in einer Organisation gelebt werden. Wie sie angewandt und empfunden werden, ist Ausdruck der Organisationskultur, die nicht zuletzt mit der jeweiligen Nationalkultur verbunden ist. In diesem Sinne haben wir uns auch die Frage gestellt, ob Führungsinstrumente, die ihren Ursprung in den USA haben und primär amerikanische Werte darstellen, in Europa, China oder Japan ohne weiteres erfolgreich angewendet werden können. Diese Studie werden wir demnächst veröffentlichen.

Autor: Nourredine Yous, intermediation / April 2016