STUDIE ZUR WIRKSAMKEIT VON ZIELVEREINBARUNGEN

AUTOR: SAAMAN AG
ZEITRAUM: OKTOBER 2010 BIS DEZEMBER 2010

Die SAAMAN AG befasst sich seit ihrer Gründung beratend und konzeptionierend mit Zielvereinbarungssystemen. Bis heute hat die SAAMAN AG in nahezu allen Branchen und in Betrieben von 100 bis über 100.000 Mitarbeitern an der Einführung und Optimierung von Zielvereinbarungssystemen mitgewirkt.

Die jetzt vorliegende Studie wurde aufgrund zahlreicher Einzelmeinungen von betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern angelegt, deren Aussagen durchweg kritisch sind. Zielvereinbarungen als Führungsinstrument stießen aber besonders in den Jahren von 2008 bis 2010 an ihre Grenzen, weil Zielzeiträume immer kürzer greifen müssten, sollten die Ziele aktuell gehalten werden. Oftmals wird ihnen auch nur deshalb eine bestimmte Bedeutung beigemessen, weil sie aus Gründen der Gewöhnung nicht mehr wegzudenken scheinen. Solche Gründe sind aber keine Basis für eine zukunftsweisende Unternehmensführung, in der den immer kürzer werdenden Zyklen entsprechend die Führung per Verantwortung wichtiger wird als die Vereinbarung von bloßen Zielen.

Übersicht

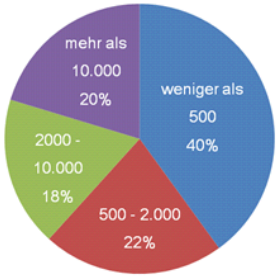
Frage 1:	Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?
Frage 2:	Für welchen Zeitraum werden in Ihrem Unternehmen Zielvereinbarungen getroffen?
Frage 3:	Wie oft werden bei Ihnen die Ziele aktualisiert?
Frage 4:	Könnten Sie Ihre Ziele jetzt auswendig nennen?
Frage 5.1:	Anhand der vereinbarten Ziele kann man meine Leistung gut beurteilen.
Frage 5.2:	Ich stehe zu 100 % hinter meinen Zielen.
Frage 5.3:	Ich fühle mich persönlich für das Erreichen der vereinbarten Ziele verantwortlich.
Frage 5.4:	Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äußere Umstände der Grund dafür.
Frage 6:	Wirken sich die Zielvereinbarungen auf Ihr Einkommen aus?
Frage 7:	Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Einkommen?
Frage 8.1:	Ich engagiere mich für meine Ziele, weil ich dadurch mehr verdienen kann.
Frage 8.2:	Ohne die variable Vergütung hätten die Zielvereinbarungenkaum Einfluss auf mein Engagement.
Frage 9:	Folgen in Ihrem Unternehmen bei Nichterfüllung der Ziele Konsequenzen?
Frage 10:	Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Konsequenzen?
Frage 11.1:	Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf Ihr Engagement bei der Arbeit?
Frage 11.2:	Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit?
Frage 11.3:	Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf den Erfolg Ihres Unternehmens?
Frage 13.1:	Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf das Engagement Ihrer Mitarbeiter?
Frage 13.2:	Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die Ergebnisse der Arbeit Ihrer Mitarbeiter?
Frage 14:	Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich/Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?

FRAGE 1

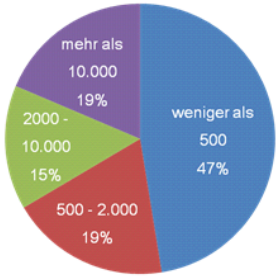
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
weniger als 500	258	39,3%	102	47,4%	94	33,8%
500 - 2.000	140	21,3%	41	19,1%	64	23,0%
2000 - 10.000	116	17,7%	32	14,9%	57	20,5%
mehr als 10.000	131	20,0%	40	18,6%	57	20,5%
keine Angabe	11	1,7%	0	0,0%	6	2,2%
Total	656		215		278	

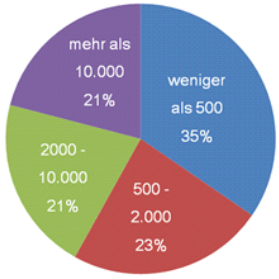
Gesamt



Mitarbeiter



Führungskräfte

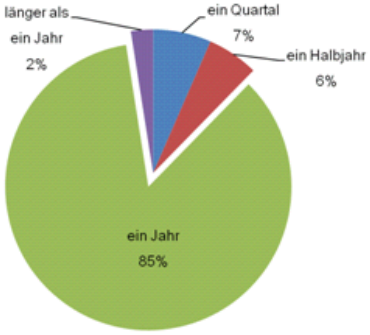


FRAGE 2

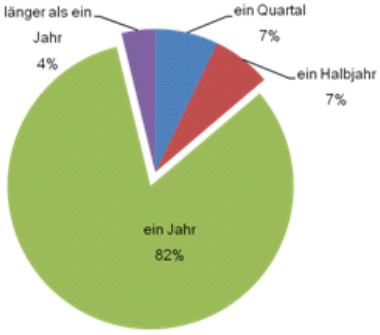
Für welchen Zeitraum werden in Ihrem Unternehmen Zielvereinbarungen getroffen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
ein Quartal	42	6,4%	15	7,0%	14	5,0%
ein Halbjahr	37	5,6%	14	6,5%	10	3,6%
ein Jahr	545	83,1%	173	80,5%	247	88,8%
länger als ein Jahr	16	2,4%	8	3,7%	6	2,2%
keine Angabe	16	2,4%	5	2,3%	1	0,4%
Total	656		215		278	

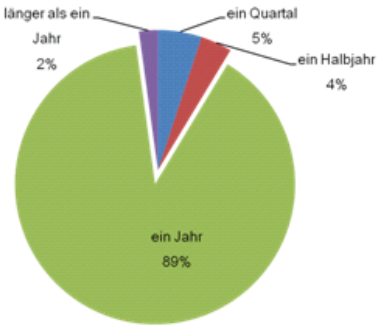
Gesamt



Mitarbeiter



Führungskräfte



Auch noch im Jahr 2010 werden Zielvereinbarungen traditionell für ein Jahr getroffen. In Anbetracht der Schnelllebigkeit der Wirtschaft ist dieser Zeitraum eindeutig viel zu lang. Alleine im Jahr 2010 haben einige DAX-Konzerne ihre Ergebniserwartungen von Quartal zu Quartal gravierend nach oben verändert. 2008 war in den meisten Unternehmen eine stetige Anpassung nach unten erforderlich. Zeiträume von 1 Jahr zeigen, dass Zielvereinbarungen in den meisten Unternehmen nicht mit dem korrelieren, was in der Wirtschaft wirklich passiert. Die Gewohnheit überlagert die Notwendigkeit.

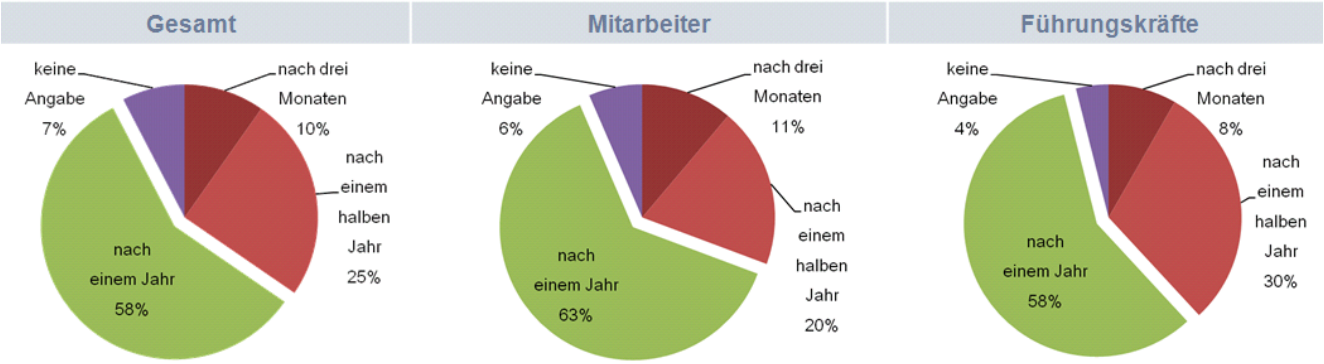
Über einen so langen Zeitraum ist eine Leistung von zahlreichen äußeren Faktoren beeinflusst, die in aktualisierte Zielvereinbarungen einfließen müssten, soll sich das Instrument weiterhin als wirksam erweisen. Es verwundert daher nicht, dass viele der Befragten zwar formal verantwortlich gemacht werden, sich aber für den Zweifelsfall mit dem Verweis auf äußere Umstände der Verantwortung schnell wieder entziehen *(→ siehe Frage 5)*. Das Gefühl für die persönliche Verantwortung für Ziele kann naturgemäß nur so weit reichen, wie das eigene Schaffen Einfluss nehmen kann. Bei Kennzahlen, die durch die offensichtlich schwer prognostizierbare Wirtschaftslage stark beeinflusst sind, kann der individuelle Mitarbeiter kein persönliches Verantwortungsbewusstsein, keine Identifikation mit 1-jährigen Zielen entwickeln. Erfolge werden selbstverständlich gerne angenommen und auf die eigene Person zurückgeführt, genauso wie Boni. Der Misserfolg wird aber schnell auf das System und seine Beteiligten abgeschoben. Da am Anfang des Wirtschaftsjahres 2010 nicht abzusehen war, dass die deutsche Wirtschaft Ende 2010 so gut dastehen würde, wurden quantitative Zielvereinbarungen zunächst sehr zurückhaltend formuliert.

Hier wäre eine unterjährige mehrmalige Anpassung dringend notwendig gewesen.

FRAGE 3

Wie oft werden bei Ihnen die Ziele aktualisiert?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
nach drei Monaten	64	9,8%	24	11,2%	23	8,3%
nach einem halben Jahr	163	24,8%	42	19,5%	83	29,9%
nach einem Jahr	379	57,8%	135	62,8%	161	57,9%
keine Angabe	50	7,6%	14	6,5%	11	4,0%
Total	656		215		278	

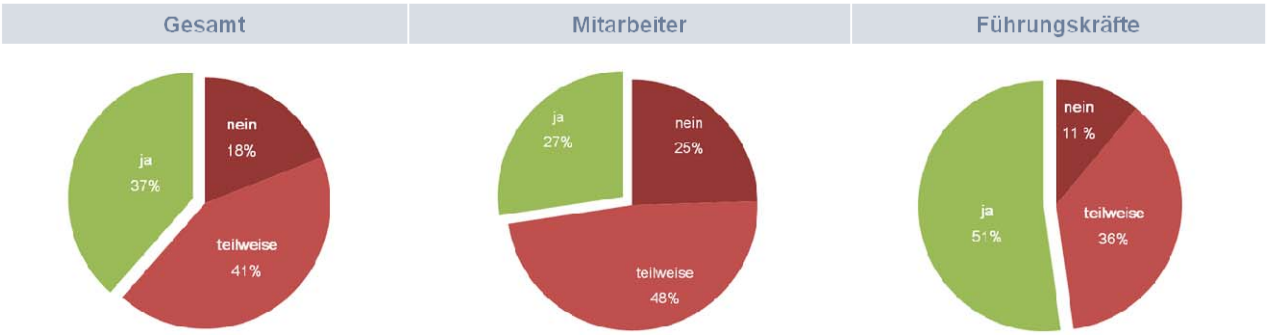


Weniger als 40 % der Firmen haben 2010 ihre Ziele unterjährig aktualisiert. Bei nahezu 60 % der Firmen scheinen die dynamischen Bewegungen in der Wirtschaft 2010 keine Rolle gespielt zu haben. Damit kommt der Zielvereinbarung als Führungsinstrument eine eher nachlässige Bedeutung zu. Man vereinbart Ziele, weil man seit Jahren Ziele vereinbart, und nicht, weil man damit Einfluss auf den Mitarbeiter nehmen will, dass dieser leistungsmäßig sein Bestes gibt.

FRAGE 4

Könnten Sie Ihre Ziele jetzt auswendig nennen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
nein	**120**	18,5%	**52**	24,2%	**30**	10,8%
teilweise	**267**	41,1%	**102**	47,4%	**100**	36,0%
ja	**242**	37,3%	**58**	27,0%	**142**	51,1%
k.A.	**20**	3,1%	**3**	1,4%	**6**	2,2%
Total	**649**		**215**		**278**	



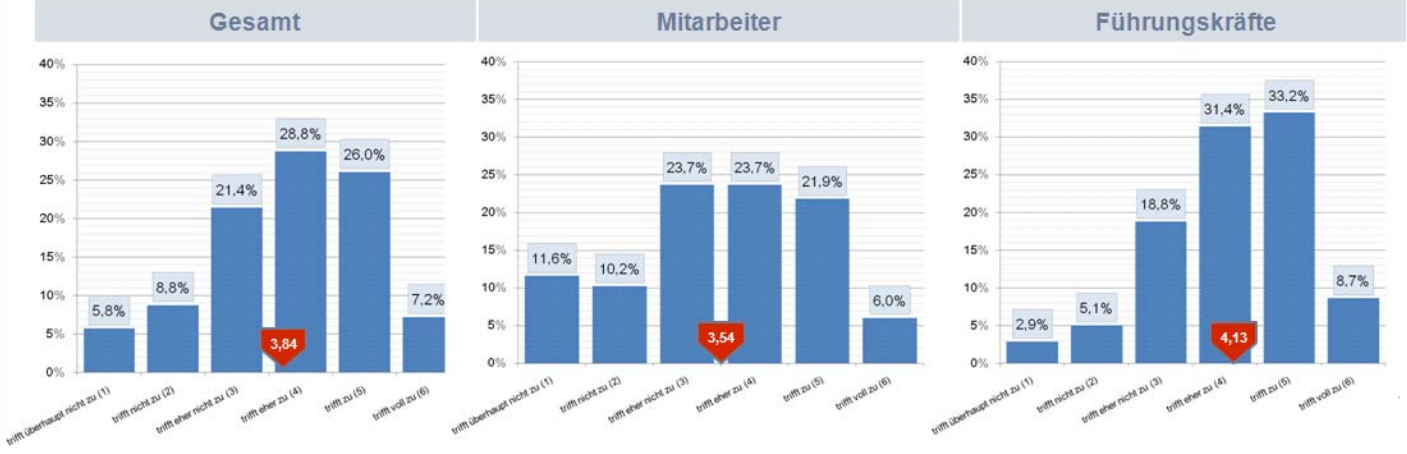
Nur 27 % der Mitarbeiter und 51 % der Führungskräfte geben an, ihre Ziele spontan nennen zu können. Wie kann sich jemand an Zielen orientieren, die er nicht im Kopf hat? Für den Antwortwert sind vermutlich vorwiegend zwei Faktoren verantwortlich. Faktor 1: die Ziele sind nicht klar und einfach genug formuliert. Faktor 2: die Ziele wurden nicht mit dem Grad an Verbindlichkeit vereinbart, der eine permanente Zielorientierung im täglichen Handeln unabdingbar macht.

Hier spiegelt sich eine Tendenz wieder, die auch in den Freifeldantworten der Studie zum Ausdruck kommt: Zielvereinbarungen sind eine Farce, ein elaboriertes Schauspiel. In vielen Fällen wird erst kurz vor dem nächsten Gespräch wieder an die Ziele gedacht und geschaut, dass man sie als erreicht vermelden oder sich die Argumente für ihre Verfehlung zurechtlegen kann. Wenn Ziele verpasst werden, war eher jemand oder etwas anderes verantwortlich, wie die Antworten auf **Frage 5.4** zeigen.

FRAGE 5.1

Anhand der vereinbarten Ziele kann man meine Leistung gut beurteilen.

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	36	5,8%	25	11,6%	8	2,9%
trifft nicht zu (2)	55	8,8%	22	10,2%	14	5,1%
trifft eher nicht zu (3)	134	21,4%	51	23,7%	52	18,8%
trifft eher zu (4)	180	28,8%	51	23,7%	87	31,4%
trifft zu (5)	163	26,0%	47	21,9%	92	33,2%
trifft voll zu (6)	45	7,2%	13	6,0%	24	8,7%
k.A.	13	2,1%	6	2,8%	0	0,0%
Total	626		215		277	
M	3,84		3,54		4,13	



Die Verteilung bei **Frage 5.1** zeigt, dass Zielvereinbarungen in vielen Fällen daran scheitern, einen angemessenen Maßstab für die Bewertung von Leistung zu bieten. Von den 626 Befragten gaben nur 33 % eine klare Zustimmung zu dieser Aussage. Das ist ein viel zu geringer prozentualer Anteil, wenn man davon ausgeht, dass Zielvereinbarungen per definitionem nur funktionieren, wenn sie als Maßstäbe für die Leistung des Einzelnen auch Sinn machen. Besonders problematisch kann diese man-

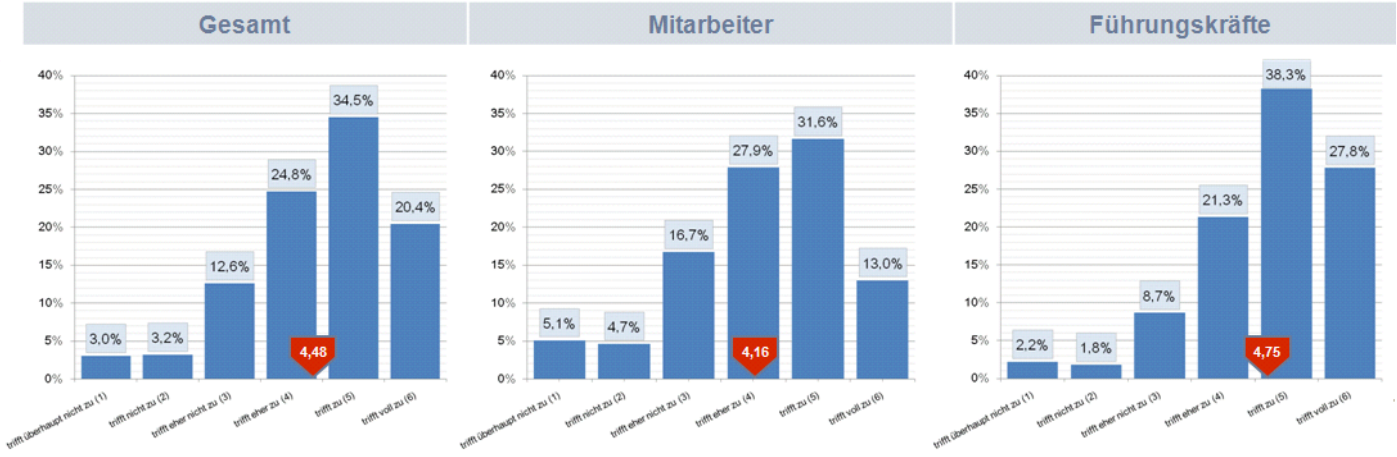
gelnde Passung werden, wo eine variable Vergütung an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist *(→ siehe Frage 6*). Hier besteht die Gefahr, dass Zielvereinbarungen Veränderungen in der Fokussierung herbeiführen, z. B. mehr Quantität auf Kosten der Qualität.

Leistung kann ergebnisorientiert (was erreicht jemand) oder ablauforientiert (was tut jemand) gemessen werden. Wichtig für die Bewertung und Entlohnung eines Mitarbeiters aus Sicht des Unternehmens ist weniger, was dieser tut, sondern vielmehr, was dieser erreicht. Hier unterscheidet sich die Führung per Ziel von der Führung per Aufgabe. Da Zielvereinbarungssysteme in fast allen Betrieben mit Beurteilungssystemen gekoppelt sind, kommt durch die Antworten die besondere Schwäche des Tools Zielvereinbarung zum Ausdruck. Dieses Instrument steht bezugslos im Raum, zumindest in der überwiegenden Zahl der Fälle.

FRAGE 5.2

Ich stehe zu 100% hinter meinen Zielen.

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	19	3,0%	11	5,1%	6	2,2%
trifft nicht zu (2)	20	3,2%	10	4,7%	5	1,8%
trifft eher nicht zu (3)	79	12,6%	36	16,7%	24	8,7%
trifft eher zu (4)	155	24,8%	60	27,9%	59	21,3%
trifft zu (5)	216	34,5%	68	31,6%	106	38,3%
trifft voll zu (6)	128	20,4%	28	13,0%	77	27,8%
k.A.	9	1,4%	2	0,9%	0	0,0%
Total	626		215		277	
M	4,48		4,16		4,75	

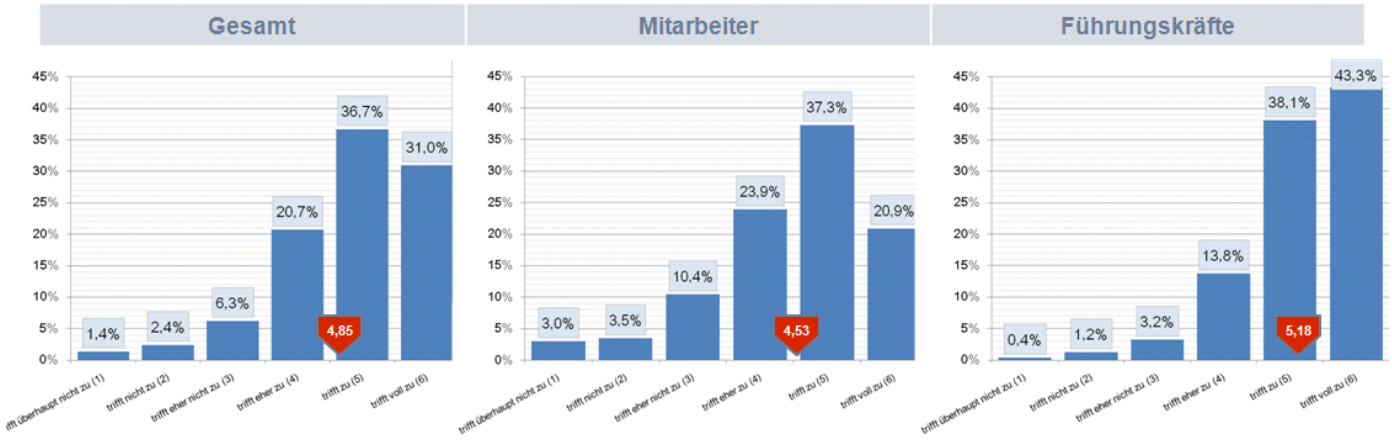


Unter Führungskräften stimmen **Frage 5.2** nur ca. 66 % deutlich zu (5 & 6), unter Mitarbeitern sind es sogar nur ca. 45 %. In Kombination mit den Ergebnissen aus **Frage 5.1** wird hier die Schlussfolgerung erhärtet, dass nicht die volle Verantwortung für die Ziele übernommen wird bzw. die Zielvereinbarung ohne Wirkung bleibt.

FRAGE 5.3

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

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	8	1,4%	6	3,0%	1	0,4%
trifft nicht zu (2)	14	2,4%	7	3,5%	3	1,2%
trifft eher nicht zu (3)	36	6,3%	21	10,4%	8	3,2%
trifft eher zu (4)	119	20,7%	48	23,9%	34	13,8%
trifft zu (5)	211	36,7%	75	37,3%	94	38,1%
trifft voll zu (6)	178	31,0%	42	20,9%	107	43,3%
k.A.	9	1,6%	2	1,0%	0	0,0%
Total	575		201		247	
M	4,85		4,53		5,18	

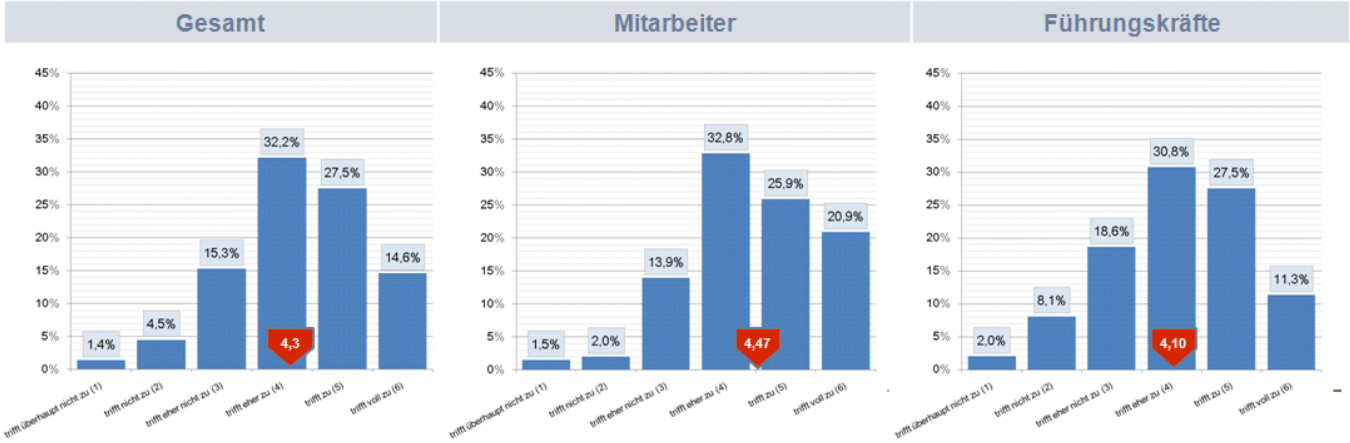


Wie **Frage 5.3** zeigt, fühlen sich die meisten zwar für ihre Ziele verantwortlich, analog zu den Antworten aus den **Fragen 5.1** und **5.2** vermutlich, weil diese nun mal offiziell als persönliche Ziele festgelegt wurden. Von tatsächlicher Annahme der Verantwortung kann jedoch nur da die Rede sein, wo diese als adäquat empfunden werden und der Einzelne auch hinter ihnen steht.

FRAGE 5.4

Wenn ich vereinbarte Ziele nicht erreiche, sind meist äußere Umstände der Grund dafür.

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	8	1,4%	3	1,5%	5	2,0%
trifft nicht zu (2)	26	4,5%	4	2,0%	20	8,1%
trifft eher nicht zu (3)	88	15,3%	28	13,9%	46	18,6%
trifft eher zu (4)	185	32,2%	66	32,8%	76	30,8%
trifft zu (5)	158	27,5%	52	25,9%	68	27,5%
trifft voll zu (6)	84	14,6%	42	20,9%	28	11,3%
k.A.	26	4,5%	6	3,0%	4	1,6%
Total	575		201		247	
M	4,30		4,47		4,10	



In vielerlei Hinsicht trifft die Tendenz, die sich hier offenbart, den Kern des Problems. Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich, aber nur insoweit, wie sich der Erfolg aus der Zielvereinbarung einstellt. Für Zielverfehlungen machen immerhin fast 40 % der Führungskräfte und fast 47 % der Mitarbeiter andere verantwortlich, soweit nur die Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“ gewertet werden. Bezieht man die Antworten zu „trifft eher zu“ in die Bewertung ein, so sind es sogar 70 % der Führungskräfte und 80 % der Mitarbeiter, die eine Schieflage durch Zielverfehlung nicht auf sich, sondern auf äußere Umstände beziehen.

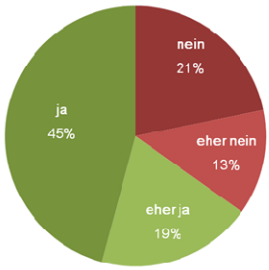
Durch die Ergebnisse der Studie zieht sich eine ambivalente Einstellung. Einerseits wird Zielen einiges zugetraut *(→ Frage 11 & 13)*. Man ist der Ansicht, es bringt etwas, dass man sich hinsetzt und über seine Ziele redet und ggf. dafür belohnt wird, wenn man sie erreicht. Andererseits wird angedeutet, dass die Ziele nicht adäquat sind, nicht durch den Einzelnen getragen werden und man letztendlich doch eher an der variablen Vergütung interessiert ist *(→ Frage 8)*.

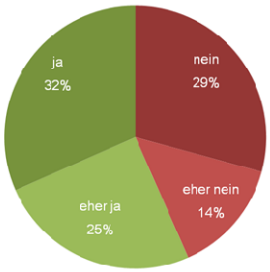
FRAGE 6

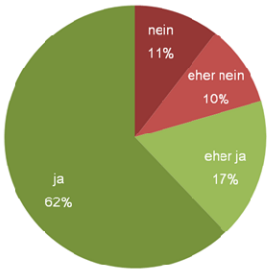
Wirken sich die Zielvereinbarungen auf Ihr Einkommen aus?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
nein	**133**	21,2%	**62**	28,8%	**29**	10,4%
eher nein	**80**	12,8%	**30**	14,0%	**28**	10,1%
eher ja	**118**	18,8%	**53**	24,7%	**48**	17,3%
ja	**280**	44,7%	**67**	31,2%	**172**	61,9%
k.A.	**15**	2,4%	**3**	1,4%	**1**	0,4%
Total	**626**		**215**		**278**	

Gesamt | Mitarbeiter | Führungskräfte







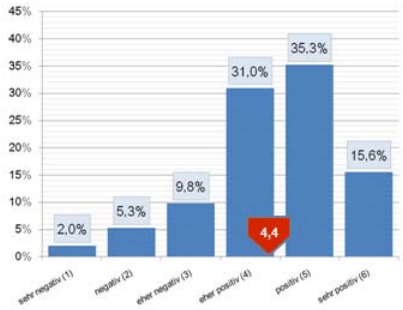
Die Zielvereinbarungssysteme werden auf der Führungsebene konsequenter umgesetzt. Dies äußert sich hier und in **Frage 9**.

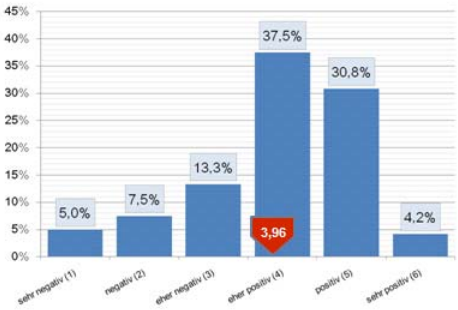
FRAGE 7

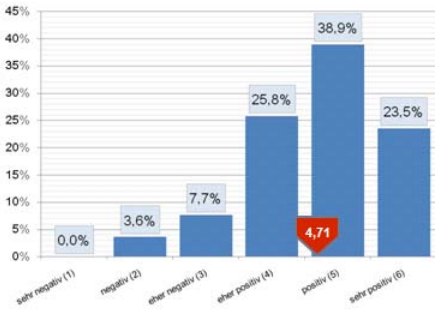
Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Einkommen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
sehr negativ (1)	8	2,0%	6	5,0%	0	0,0%
negativ (2)	21	5,3%	9	7,5%	8	3,6%
eher negativ (3)	39	9,8%	16	13,3%	17	7,7%
eher positiv (4)	123	31,0%	45	37,5%	57	25,8%
positiv (5)	140	35,3%	37	30,8%	86	38,9%
sehr positiv (6)	62	15,6%	5	4,2%	52	23,5%
k.A.	4	1,0%	2	1,7%	1	0,5%
Total	397		120		221	
M	4,40		3,96		4,71	

Gesamt | Mitarbeiter | Führungskräfte







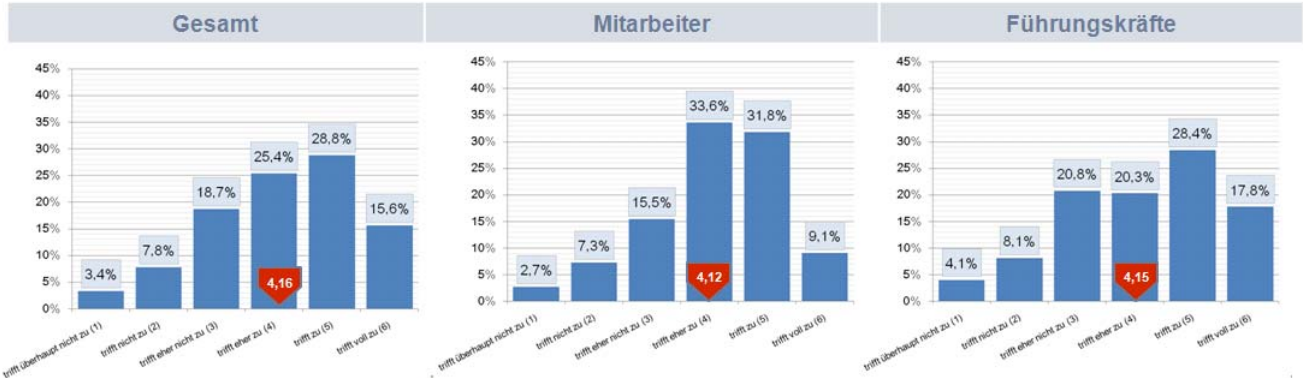
Die Verknüpfung von Zielen und einer Einkommensvariable wird durchweg bejaht, etwas stärker unter den Führungskräften als unter den Mitarbeitern.

Beim Vergleich mit den Ergebnissen aus **Frage 10** zeigt sich, dass gerade Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ein konsequenteres System bevorzugen.

FRAGE 8.1

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

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	12	3,4%	3	2,7%	8	4,1%
trifft nicht zu (2)	28	7,8%	8	7,3%	16	8,1%
trifft eher nicht zu (3)	67	18,7%	17	15,5%	41	20,8%
trifft eher zu (4)	91	25,4%	37	33,6%	40	20,3%
trifft zu (5)	103	28,8%	35	31,8%	56	28,4%
trifft voll zu (6)	56	15,6%	10	9,1%	35	17,8%
k.A.	1	0,3%	0	0,0%	1	0,5%
Total	358		110		197	
M	4,16		4,12		4,15	

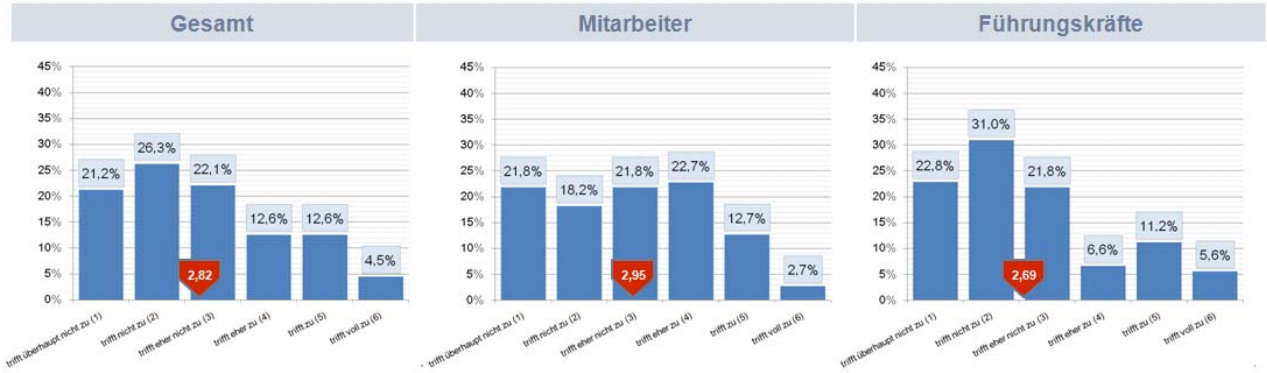


Von allen Befragten, die eine variable Vergütung erhalten, widersprachen (1 & 2) nur 11,2 % dieser Aussage. 40,9 % der Mitarbeiter und sogar 46,2 % der Führungskräfte stimmen deutlich zu (5 & 6). Letztendlich deutet dies auf die besondere motivationale Rolle der variablen Vergütung hin. Wie auch in **Frage 14** angedeutet würde vielerorts vor allem die an die Ziele gekoppelte Vergütung vermisst und nicht der Prozess und die Ziele selbst.

FRAGE 8.2

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

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
trifft überhaupt nicht zu (1)	76	21,2%	24	21,8%	45	22,8%
trifft nicht zu (2)	94	26,3%	20	18,2%	61	31,0%
trifft eher nicht zu (3)	79	22,1%	24	21,8%	43	21,8%
trifft eher zu (4)	45	12,6%	25	22,7%	13	6,6%
trifft zu (5)	45	12,6%	14	12,7%	22	11,2%
trifft voll zu (6)	16	4,5%	3	2,7%	11	5,6%
k.A.	3	0,8%	0	0,0%	2	1,0%
Total	358		110		197	
M	2,82		2,95		2,69	



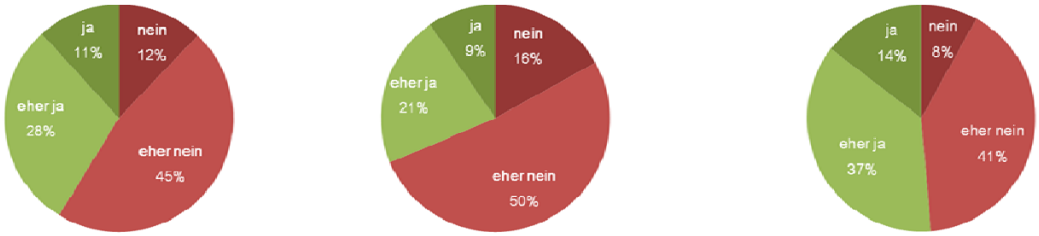
Insgesamt lehnen 47,5 % der Befragten diese Aussage deutlich ab (1 & 2). In Kombination mit den Ergebnissen aus **Frage 8.1** kann davon ausgegangen werden, dass die variable Vergütung in vielen Fällen das treibende Element hinter den Zielvereinbarungen darstellt.

FRAGE 9

Folgen in Ihrem Unternehmen bei Nichterfüllung der Ziele Konsequenzen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
nein	72	11,6%	35	16,3%	22	7,9%
eher nein	278	44,7%	107	49,8%	112	40,3%
eher ja	176	28,3%	45	20,9%	101	36,3%
ja	70	11,3%	20	9,3%	40	14,4%
k.A.	26	4,2%	8	3,7%	3	1,1%
Total	622		215		278	

Gesamt | Mitarbeiter | Führungskräfte

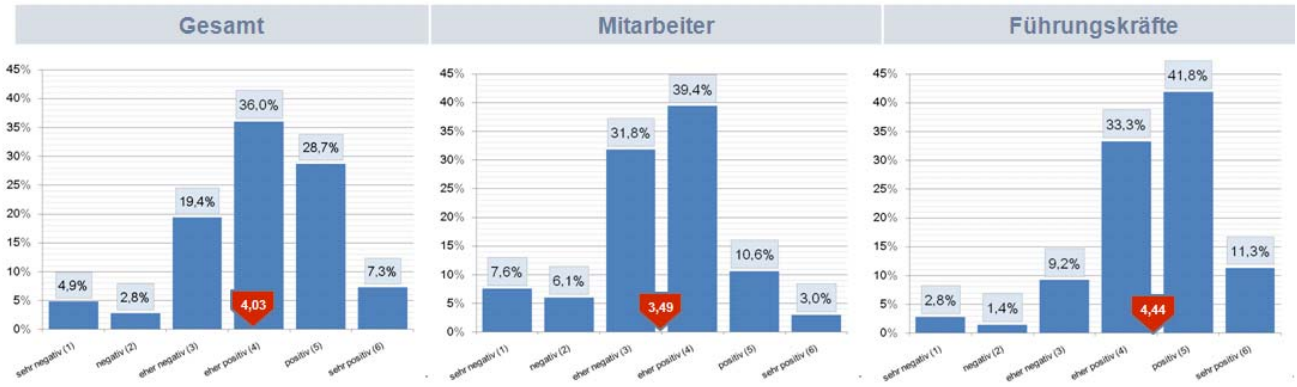


Nicht einmal 12 % der Befragten beantworteten diese Frage nach Konsequenzen bei Zielverfehlung mit einem eindeutigen „Ja“. Dagegen geben 56 % der Befragten an, dass bei Nichterfüllung von Zielen Konsequenzen ausbleiben. Durch die Offenheit der Frage werden hier ganz unterschiedliche Interpretationen von „Konsequenzen“ abgebildet. Dabei kommt es nicht darauf an, was im Einzelfall unter Konsequenzen verstanden wurde. Entscheidend ist, dass nur ein eindeutiges „Ja“ dafür spricht, dass das entsprechende Zielvereinbarungssystem im wahrsten Sinne des Wortes konsequent ist. Daraus lässt sich ableiten, dass Ziele zwar vereinbart werden, aber nur zum Schein, nicht zum Sein. Zielvereinbarungen haben den Anschein der Unverbindlichkeit und werden damit in vielen Unternehmen zu einem administrativ notwendigen Übel. Man macht es, weil man es nicht anders gewohnt ist bzw. weil es andere auch machen. Die Ernsthaftigkeit dieses an sich aufwendigen Verfahrens hält einer Prüfung nicht stand.

FRAGE 10

Wie bewerten Sie die Verknüpfung von Zielen und Konsequenzen?

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
sehr negativ (1)	12	4,9%	5	7,6%	4	2,8%
negativ (2)	7	2,8%	4	6,1%	2	1,4%
eher negativ (3)	48	19,4%	21	31,8%	13	9,2%
eher positiv (4)	89	36,0%	26	39,4%	47	33,3%
positiv (5)	71	28,7%	7	10,6%	59	41,8%
sehr positiv (6)	18	7,3%	2	3,0%	16	11,3%
k.A.	2	0,8%	1	1,5%	0	0,0%
Total	247		66		141	
M	4,03		3,49		4,44	

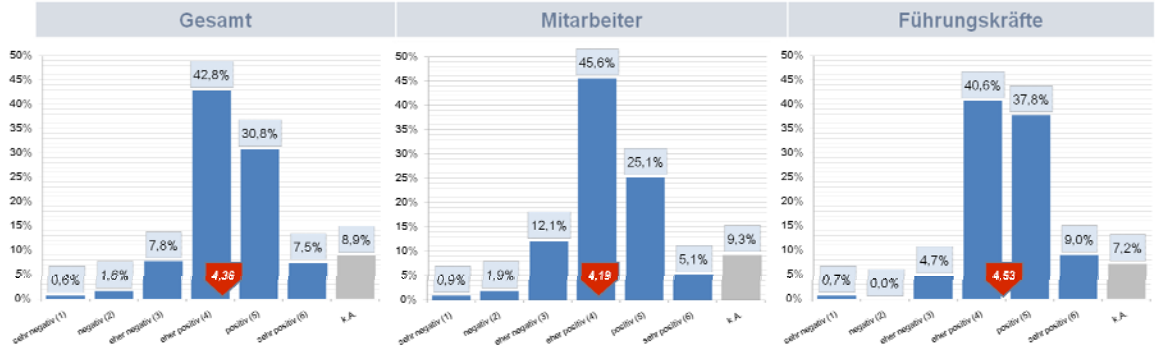


Wie bei **Frage 6** lässt sich auch hier schlussfolgern, dass Führungskräfte ein konsequenteres System wollen, wenn sie an Zielvereinbarungen denken. Das gilt abgeschwächt auch für Mitarbeiter. 86 % der Führungskräfte sehen die Verknüpfung von Zielen und Konsequenzen eher positiv, positiv bzw. sehr positiv. Bei den Mitarbeitern sind es immerhin noch 53 %. Zielvereinbarungssysteme ohne Konsequenzen werden nicht einmal von der Mehrheit der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung geschätzt. Führungskräfte sehen darin durchweg Vorteile.

FRAGE 11.1

Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf Ihr Engagement?

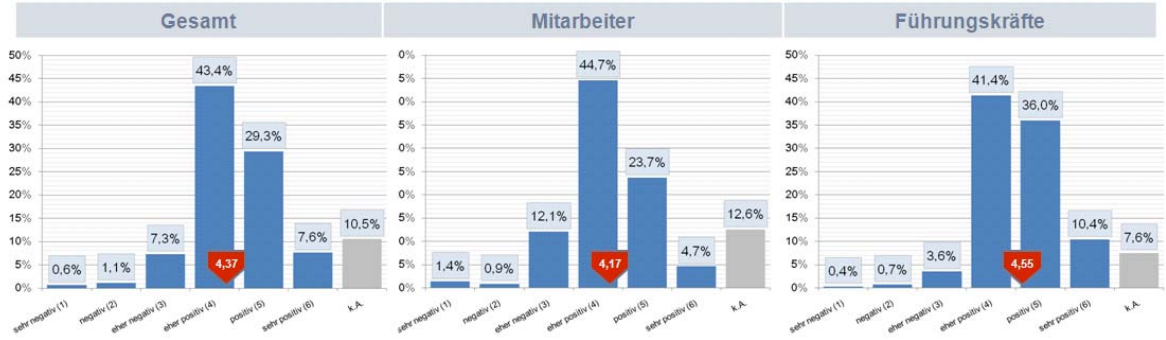
	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
sehr negativ (1)	4	0,6%	2	0,9%	2	0,7%
negativ (2)	10	1,6%	4	1,9%	0	0,0%
eher negativ (3)	48	7,8%	26	12,1%	13	4,7%
eher positiv (4)	264	42,8%	98	45,6%	113	40,6%
positiv (5)	190	30,8%	54	25,1%	105	37,8%
sehr positiv (6)	46	7,5%	11	5,1%	25	9,0%
k.A.	55	8,9%	20	9,3%	20	7,2%
Total	617		215		278	
M	4,36		4,19		4,53	



FRAGE 11.2

Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die **Ergebnisse Ihrer Arbeit?**

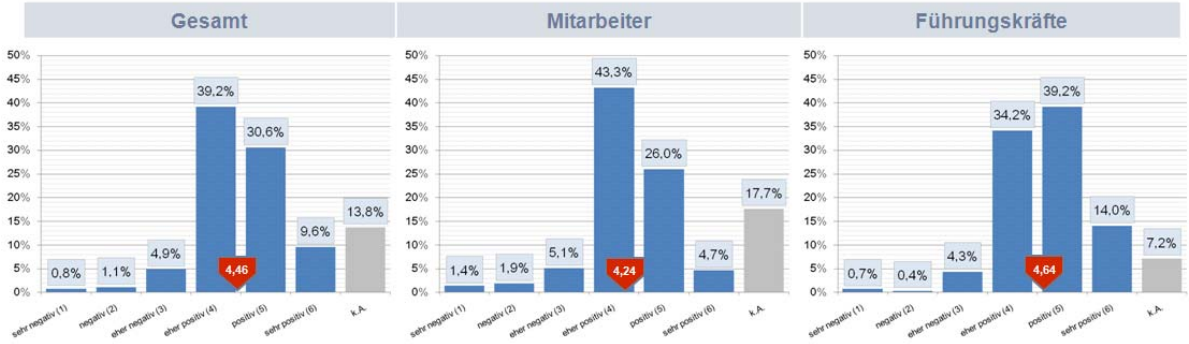
	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
sehr negativ (1)	4	0,6%	3	1,4%	1	0,4%
negativ (2)	7	1,1%	2	0,9%	2	0,7%
eher negativ (3)	45	7,3%	26	12,1%	10	3,6%
eher positiv (4)	268	43,4%	96	44,7%	115	41,4%
positiv (5)	181	29,3%	51	23,7%	100	36,0%
sehr positiv (6)	47	7,6%	10	4,7%	29	10,4%
k.A.	65	10,5%	27	12,6%	21	7,6%
Total	617		215		278	
M	4,37		4,17		4,55	



FRAGE 11.3

Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf den **Erfolg Ihres Unternehmens?**

	Gesamt	%	Mitarbeiter	%	Führungskraft	%
sehr negativ (1)	5	0,8%	3	1,4%	2	0,7%
negativ (2)	7	1,1%	4	1,9%	1	0,4%
eher negativ (3)	30	4,9%	11	5,1%	12	4,3%
eher positiv (4)	242	39,2%	93	43,3%	95	34,2%
positiv (5)	189	30,6%	56	26,0%	109	39,2%
sehr positiv (6)	59	9,6%	10	4,7%	39	14,0%
k.A.	85	13,8%	38	17,7%	20	7,2%
Total	617		215		278	
M	4,46		4,24		4,64	



Die **Fragen 11.1 – 11.3** zeigen, dass Zielvereinbarungen insgesamt ein positiver Effekt auf Engagement, Ergebnisse und Unternehmenserfolg zugeschrieben wird. Zu beachten ist, dass bei dieser Frage ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten keine Angabe gemacht hat.

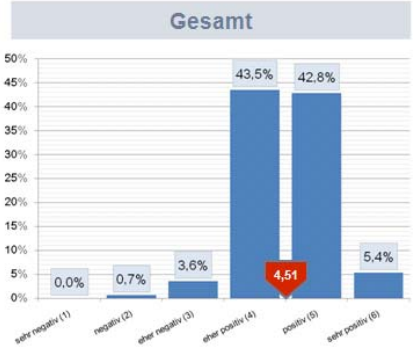
<u>Dies kann zwei Gründe haben:</u>

1. Man ist der Meinung, die Zielvereinbarungen hätten keine Auswirkungen.
2. Man kann häufig nicht beurteilen, ob die Zielvereinbarungen einen Einfluss auf Engagement, Ergebnisse und Erfolg haben.

FRAGE 13.1

Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf das **Engagement** Ihrer Mitarbeiter?

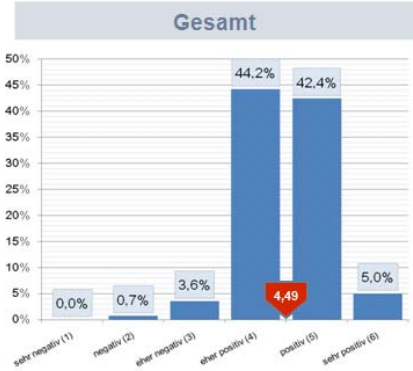
	Gesamt	%
sehr negativ (1)	0	0,0%
negativ (2)	2	0,7%
eher negativ (3)	10	3,6%
eher positiv (4)	121	43,5%
positiv (5)	119	42,8%
sehr positiv (6)	15	5,4%
k.A.	11	4,0%
Total	278	
M	4,51	



FRAGE 13.2

Wie wirken sich die Zielvereinbarungen aus auf die **Ergebnisse der Arbeit** Ihrer Mitarbeiter?

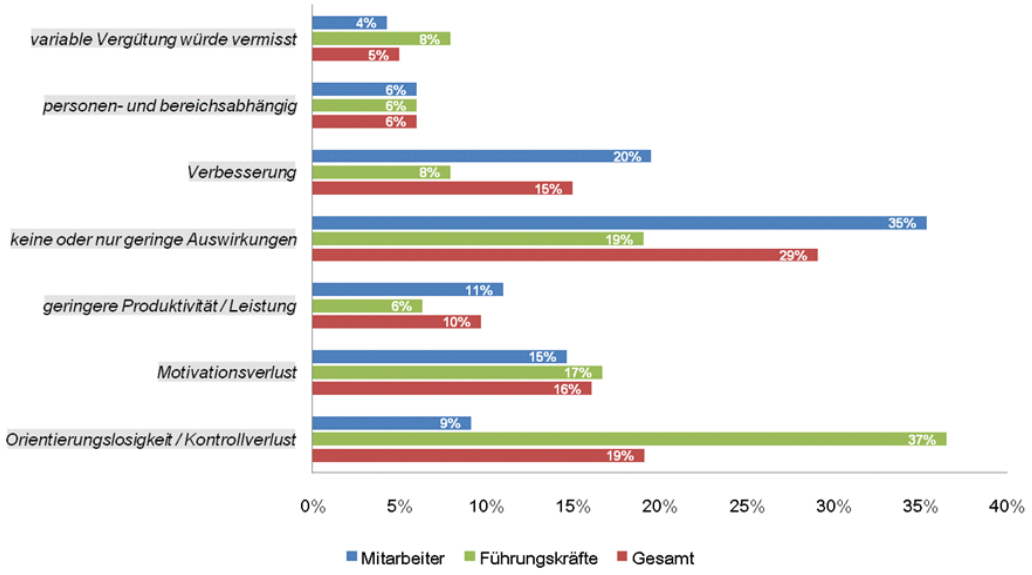
	Gesamt	%
sehr negativ (1)	0	0,0%
negativ (2)	2	0,7%
eher negativ (3)	10	3,6%
eher positiv (4)	123	44,2%
positiv (5)	118	42,4%
sehr positiv (6)	14	5,0%
k.A.	11	4,0%
Total	278	
M	4,49	



Wie bei den **Fragen 11.1 – 11.3** ersichtlich, trauen auch hier die Befragten in ihrer Rolle als Führungskraft den Zielvereinbarungen zu, einen positiven Effekt auf Engagement und Ergebnisse ihrer Mitarbeiter zu haben.

FRAGE 14

Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich/Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?



Die deutlichen Diskrepanzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden besonders sichtbar in den Antworten auf die **Frage 14**: „*Was denken Sie, würde in Ihrem Arbeitsbereich bzw. Unternehmen passieren, wenn es morgen keine Zielvereinbarungen mehr gäbe?*“

Unter den Aussagen der Führungskräfte war in 37 % der Fälle entscheidend, dass die Steuerung, Orientierung und Planbarkeit in ihrem Bereich und im Unternehmen ohne Zielvereinbarungen nachlassen würde. Zielvereinbarungen sollen Transparenz schaffen, gemeinsame Ziele verbreiten und so das „ziehen an einem Strang“ vorantreiben. Was sich hier aber vorrangig offenbart, ist etwas anderes: Die Zielvereinbarungen werden missbraucht, um festzusetzen, was der Einzelne zu erledigen hat. Führungskräfte befürchten vor allem deswegen Chaos, weil ein Instrument zur Aufgabenzuschreibung wegfallen würde. Erstaunlich, wenn man gleichzeitig sieht, dass der ursprüngliche Zweck der Zielvereinbarungen, die Motivation zu steigern (17 %) und zu mehr Leistung zu bewegen (6 %), von den Führungskräften im Vergleich weniger stark vermisst würde. Es stellt sich also die Frage, ob das Instrument hier nicht systematisch zweckentfremdet wird.

Unter Mitarbeitern fällt zuallererst auf, dass 35 % der Aussagen keine oder nur geringe Veränderungen prophezeien. Die häufigste Antwort auf **Frage 14** war kurz und bündig „nichts“. D. h., die intendierten Wirkungen der Zielvereinbarung sind vermehrt nicht auf Ebene der Mitarbeiter spürbar. Gerade im Zusammenhang mit den **Fragen 11.1 – 11.3** fällt auf, dass auch die Mehrheit der Mitarbeiter glaubt, dass Engagement, Ergebnisse und Unternehmenserfolg eher gesteigert werden, aber ein erheblicher Anteil die Zielvereinbarungen letztendlich nicht vermissen würde.

Fazit

Führungskräfte befürworten in größerem Maße das Tool Zielvereinbarung als das bei Mitarbeitern der Fall ist. Führungskräfte kennen ihre Ziele besser, sehen diese als adäquateren Maßstab für ihre Leistung, fühlen sich eher für ihre Ziele verantwortlich und schätzen die positiven Effekte von Zielvereinbarungen höher ein als dies von Mitarbeitern gesehen wird. Aber auch Führungskräfte habe keine ungeteilt gute Meinung zu diesem Instrument, das zwar heute als selbstverständlich gilt, jedoch viele Mängel aufweist und vor allem nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit und Konsequenz gehandhabt wird.

Mitarbeiter – und zwar nur diejenigen genommen, mit denen Ziele vereinbart werden – haben zu diesem Instrument eine deutlich kritischere Meinung. Die aus der Befragung abzuleitenden Indikatoren weisen auf ein Abrutschen der Zielvereinbarung ins Nirwana der Bürokratie hin, was je nach Unternehmen und Zielvereinbarungssystem unterschiedlich stark voranschreitet. Im Freifeldtext der Befragung gaben Führungskräfte wie Mitarbeiter dazu eindeutige Erklärungen ab: Das Tool Zielvereinbarung ist zu träge, zu rigide, zu oberflächlich in der Anwendung, zu inkonsequent in der Handhabung.

In einigen Köpfen der Befragten besteht vor allem deswegen Akzeptanz für dieses System, weil es zu einem modernen, attraktiven Unternehmen gehört, leistungsorientiert zu entlohnen, womit ein Bezug auf Ziele verbunden wird. Die Ansicht, ein klassisches Zielvereinbarungssystem zu brauchen, liegt vor allem darin begründet, dass man es aus Gewohnheit so macht. Aus dem gleichen Grund werden Ziele für ein Jahr festgelegt, einem heute nicht mehr vertretbaren Zeitraum. Letztendlich hat das Zielsystem mit zukunftsweisender, moderner Mitarbeiterführung nur noch wenig zu tun, da dieser Ansatz der Realität und dynamischen Rollengestaltung im Unternehmen immer weniger gerecht wird. Man hält an ihm fest, weil offenbar geeignete Alternativen fehlen.

Solche Alternativen stehen aber durchaus bereit, würde man durchgängig vom Denken in Zielen zum Denken in Verantwortung übergehen. Wie die Befragung gezeigt hat, werden bei Zielverfehlung vorwiegend nicht beeinflussbare externe Umstände verantwortlich gemacht, also keine Gründe, die in der eigenen Person gesucht werden. Ein solches Ausweichen auf imaginäre dritte Einflussfaktoren wäre beim Führen per Verantwortung ausgeschlossen. Verantwortung ist eine Primzahl, die man nicht teilen kann. Man übernimmt Verantwortung oder man übernimmt sie nicht. Ein bestimmter übernommener Verantwortungsgrad ist unabhängig von wirtschaftlichem Auf und Ab, externen Sachfaktoren oder anderen Menschen.

Wer konsequent nach Zielen führen will, sollte Mitarbeitern nicht Aufgaben vorschreiben. Wer nach Zielen geführt wird, muss wissen, welche Aufgaben er anzupacken hat, um die Ziele zu erreichen. Gleichwohl darf der Führende vom richtig eingesetzten und mündigen Mitarbeiter erwarten, dass er weiß, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge auszuführen sind, um die Ziele zu erreichen. Mitarbeiter gleichzeitig per Ziel und Aufgabe führen zu wollen, wirkt als Leistungsbremse. Entweder der Mitarbeiter ist kompetent oder er ist es nicht. Wenn die persönliche Eignung für die zugewiesene Rolle fehlt, eignen sich Zielvereinbarungen in gar keinem Fall, weil der Mitarbeiter damit total überfordert ist.

Führung per Verantwortung schließt Ziele und Aufgaben mit ein. Statt mit dem Mitarbeiter über Ziele zu reden stimmt die Führungskraft die Rolle des Mitarbeiters und die damit verbundene Verantwortung ab. Aus der Übernahme der Verantwortung leitet der Mitarbeiter selbst die Ziele ab, die er sich steckt, um für das Unternehmen erfolgreich zu sein. Der Verantwortung empfindende Mitarbeiter wird sich gleichfalls mit seinem Umfeld abstimmen, um gemeinsam mit anderen zu besten Ergebnissen zu kommen. Aus den Zielen ergibt sich automatisch die Aufgabenschrittfolge. So legt man eine Kultur von Bestleistern mit einigen Spitzenleistern im Unternehmen an. Auf ein administratives Zielvereinbarungstool, das ohnehin nur bedingt greift, kann man getrost zugunsten von abgestimmten Verantwortungsgraden verzichten. Grundlage für den Verantwortungsgrad eines Mitarbeiters sind dessen Potenziale, Fertigkeiten, Selbststeuerungsfähigkeit, Motivation und Denkbweglichkeit.

Wir bewegen uns auf eine neue Generation von Mitarbeitern zu, unter denen mehr Leistungswillige als je zuvor zu finden sind. Je mehr man dieser neuen Generation von Bestleistern zutraut, umso wertvoller wird deren Beitrag zum Gesamtergebnis eines Unternehmens oder einer Abteilung. Da passen enge Zielvereinbarungssysteme, zumal wenn sie halbherzig gelebt werden, nicht mehr ins Bild einer modernen Unternehmenslandschaft. Es muss einen Grund haben, warum alle Menschen im Hobby Bestleister sind und im Beruf oft nicht als solche identifiziert werden. Die Ausübung des Hobbys ist frei von einengender Fremdbestimmung, basiert auf Motivation und Potenzialen.

So wichtig Zielvereinbarungen als Führungsinstrument in den letzten 30 Jahren waren, so sehr besteht nun die Notwendigkeit für ein neues, zeitgemäßes Verfahren.

Dr. Wolfgang Saaman
CEO der SAAMAN AG