

Abstract

Titel: Analyse und Optimierung des Zielvereinbarungsprozesses der X

Kurzzusammenfassung: Welchen Beitrag trägt letztlich ein Zielvereinbarungsprozess zum Unternehmenserfolg bei? Kann dieser Beitrag quantifiziert werden? Bei vielen Unternehmen ist der MbO-Prozess fest in der Unternehmenskultur verankert und ein zentrales Führungsinstrument, doch selten wird das ganze System hinterfragt. Motivations- und Zielsetzungstheorien sind gründlich erforscht – aktuelle Praxisstudien zum MbO liegen jedoch keine vor. Wörter wie Transparenz, Validierung oder Kalibrierung kennt die Wissenschaft in Bezug auf das Führungsinstrument nicht. Die Praxis geht neue Wege und schliesst die Lücken, welche die Wissenschaft nicht zu schliessen vermag.

Verfasser/-in: Damian Holenstein

Herausgeber/-in: Dr. Lothar Natau

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2012

Sprache: Deutsch

Zitation: Holenstein, D. (2012). *Analyse und Optimierung des Zielvereinbarungsprozesses der X*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Zielvereinbarungsprozess, MbO, Transparenz, Strategie

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen

Ausgangslage: Ein Versicherungsunternehmen sieht sich mit dem Problem konfrontiert, die direkten Leistungsbeiträge zur Unternehmensstrategie durch die individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden nicht ausreichend beziffern zu können. Zudem stellte sich die Frage, inwiefern der aktuelle MbO-Prozess den Herausforderungen der heutigen Zeit noch gewachsen ist.

Ziel: Im Fokus der Bachelor Thesis stand die Analyse der Wirksamkeit des Zielvereinbarungsprozesses bezüglich der Strategieverwirklichung. Zudem sollte ein Vergleich mit MbO-Prozessen anderer Unternehmen dazu beitragen, das aktuelle System zu hinterfragen. In einem weiteren Schritt ging es um die systematische Herleitung konkreter Optimierungsmöglichkeiten. Die Relevanz des untersuchten Gebietes war insbesondere hoch, da mit dem Zielvereinbarungsprozess die Unternehmensziele auf die Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. Je wirksamer der Prozess ist, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, ein gutes Geschäftsergebnis zu erzielen.

Vorgehen: Zunächst wurden die internen Dokumente zum Prozess und somit auch die Rahmenbedingungen analysiert. Da oft Diskrepanzen zwischen Vorgaben und deren Umsetzung vorhanden sind, wurden Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen und unterschiedlicher Ressorts interviewt sowie die Ergebnisse anonym ausgewertet. Die Handhabungen in der Praxis wurden anschliessend mit den internen Vorgaben und den Forderungen aus der Wissenschaft verglichen. In der Folge diente die unternehmensinterne Untersuchung als Basis für ein Prozessbenchmarking mit fünf weiteren Finanzdienstleistern. Dabei wurden die unterschiedlichen Systeme analysiert.

Erkenntnisse

Die Motivation einer Person wird unmittelbar positiv beeinflusst, sobald ein Ziel für sie festgelegt wird. Wie stark dieser Mechanismus spielt, hängt mitunter auch davon ab, ob und wie häufig die entsprechende Person Rückmeldungen zu ihrer Zielerreichung bekommt. In einem klassischen MbO-Prozess sind diese Rückmeldungen in Form von regelmässigen Standortbestimmungen vorgesehen. Dabei sollen die Mitarbeitenden jeweils von ihrem Vorgesetzten Zwischenbeurteilungen und die nötige Unterstützung für die Zielerreichung bekommen. Aufgrund der zugrundeliegenden Theorie wird auch klar, weshalb diese Meilensteingespräche wichtig sind und in den Prozessabläufen normalerweise zwingend vorgesehen werden. Während der Untersuchung hat sich jedoch ergeben, dass verschiedene Unternehmen die Standortbestimmung nicht zwingend vorsehen. Dies trotz

des Bewusstseins, dass dieses Gespräch durchaus wichtig ist und seitens der Wissenschaft ein fixer Prozessbestandteil sein sollte.

Akzeptanz

Eine Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit des Zielvereinbarungsprozesses ist seine Akzeptanz. Können die Mitarbeitenden den Sinn nicht erkennen oder zweifeln sie den entstehenden Mehrwert an, so kann der Prozess rasch zu einer Alibiübung verkommen. Des Weiteren ist auch die Akzeptanz der Ziele von Bedeutung. Kann ein Mitarbeitender bei seiner Zielfestlegung zu wenig stark partizipieren und mitbestimmen, so wird seine Akzeptanz der Ziele gefährdet. In der Literatur wird deshalb oft zwischen dem Vereinbaren (gegenseitige Übereinstimmung) und dem Vorgeben (keine zwingende Übereinstimmung) von Zielen unterschieden. Grundsätzlich wird dabei davon ausgegangen, dass Zielvereinbarungen i.e.S. zu einer höheren Akzeptanz führen. In der Praxis können jedoch nur ganz selten und eher auf den unteren Hierarchiestufen die Ziele wirklich ausschliesslich vereinbart werden. Ein Unternehmen hat grösstmögliches Interesse daran, dass die Unternehmensziele letztlich vollständig erreicht werden können. Aus den Projektergebnissen ging hervor, dass bei allen untersuchten Unternehmen zumindest teilweise Ziele vorgegeben werden. In Bezug auf die Strategieerreichung ist dies wohl auch zwingend und insbesondere auf den höheren Hierarchiestufen zweckmässig. Aus dem aktuellen Stand der Wissenschaft geht diese bedingte Notwendigkeit von Zielvorgaben nach Meinung des Verfassers nur unzureichend hervor.

Anspruchsvolle Ziele

Ein erreichtes Ziel wirkt sich umso positiver auf die Strategieerreichung aus, je anspruchsvoller es vereinbart wurde. Vorausgesetzt, es handelte sich dabei um ein strategierelevantes Ziel. Die Forderung nach anspruchsvollen Zielen ist weitgehend in der Literatur verankert. Auch die Unternehmen versuchen, ihre Mitarbeitenden zu anspruchsvollen Zielen zu motivieren. Es hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Praxis mit dieser Anforderung teilweise schwer tut. Immer wieder und v.a. wenn die Ziele vereinbart werden, entstehen einige weniger anspruchsvolle Ziele. Letztlich kann ein Unternehmen kaum gewährleisten, dass hauptsächlich anspruchsvolle Ziele vereinbart werden. Da in einem MbO-Prozess auch meist eine variable Vergütung zumindest teilweise abhängig vom Zielerreichungsgrad ausbezahlt wird, kann dies zu einer gewissen Ungerechtigkeit führen. Mitarbeitende mit ausschliesslich anspruchsvollen Zielen können benachteiligt werden.

Transparenz

Die Transparenz von Leistungszielen ist in mehreren Hinsichten relevant. Der Aspekt in Bezug auf die anspruchsvollen Ziele wird später nochmals aufgegriffen. In einem MbO-Prozess werden die Unternehmensziele heruntergebrochen. Doch wie kann gewährleistet werden, dass diese Ziele konsistent und fokussiert aufgeteilt werden? Bevor in einem Unternehmensbereich die Ziele definitiv festgelegt werden, sollte ein Zielabgleich stattfinden. Dabei müssen die Führungskräfte des entsprechenden Bereichs überprüfen, ob die Bereichsziele mit den vorgesehenen Zielen erreicht werden kann. Dies können die Führungskräfte nur machen, wenn die Transparenz der Leistungsziele vorhanden ist bzw. alle vorliegen (Verhaltens- und Entwicklungsziele sind vertraulich). Die Wichtigkeit der Transparenz wird ein erstes Mal bewusst. In der Praxis wird dieser Abgleich nicht oder nur unzureichend vorgenommen. Doch auch hier stellt sich die Frage, wie das gemacht werden kann, ohne dass eine gewisse Transparenz vorhanden ist. Die Mitarbeitenden müssen die übergeordneten Ziele klar vor Augen haben und dazu müssen diese wiederum am besten offenliegen. Die Wissenschaft hat dieses Thema bis anhin nicht aufgegriffen. Es handelt sich dabei um eine erneute Bestätigung, dass der MbO-Prozess als Führungsinstrument noch kaum erforscht wurde.

Wie kann nun eine weitreichende Transparenz dazu beitragen, dass die Ziele auch vermehrt oder ausschliesslich anspruchsvoll werden? Ist die Transparenz vorhanden und wird, wie eben ausgeführt, der Zielabgleich vorgenommen, so müssten die weniger anspruchsvollen Ziele aus diesem Abgleich hervorgehen. Anschliessend könnten die weniger anspruchsvollen Ziele angereichert werden, bevor sie definitiv festgelegt werden. In Anbetracht dieser Tatsache kann die Transparenz auch zu mehr Gerechtigkeit in einem Zielvereinbarungsprozess führen.

Anreize, Mitarbeiterselektion und Zielbeurteilung

MbO-Prozesse sind meist so ausgestaltet, dass finanzielle Anreize damit verbunden sind. Mitarbeitende sollen für ihre Leistungen finanziell entschädigt werden. Damit die Motivation der Mitarbeitenden auch tangiert wird, müssen die Systeme diesbezüglich gerecht sein. Übertroffene Ziele müssen besser honoriert werden als erfüllte oder teilweise erfüllte Ziele. Nur wenn gewährleistet wird, dass die Mitarbeitenden in einem genügenden Ausmass selektiert werden, wird es für die Mitarbeitenden attraktiv, ihre Ziele zu übertreffen. In der Praxis konnten neue Prozessbestandteile eruiert werden, die die Mitarbeiterselektion zunehmend ermöglichen. Die Selektion der Mitarbeitenden geht mit den Zielbeurteilungen einher. Folglich muss die Selektion noch vor den definitiven Zielbeurteilungen erfolgen. In der Praxis beginnen nun einige Unternehmen, die vorgesehenen Zielbewertungen in Gesprächskreisen unter Führungskräften zu vergleichen. Dabei wird versucht, ei-

nen möglichst objektiven Massstab zu erzielen und die Subjektivität des Einzelnen zu hinterfragen. Die vorgesehenen Beurteilungen werden somit auf den Prüfstand gesetzt, bevor diese kommuniziert werden. Infolgedessen kann vermehrt verhindert werden, dass die Zielbeurteilungen einiger Führungskräfte im Quervergleich überdurchschnittlich gut ausfallen. Diese Validierungs- oder Kalibrierungsprozesse sollen letztlich zur Mitarbeiterselektion und zur Gerechtigkeit des ganzen Systems beitragen. Die Wissenschaft hat diese Methodik und auch die Problematik wiederum noch nicht aufgegriffen. Trotzdem sieht sich die Praxis mit diesen Herausforderungen konfrontiert und versucht, neue Wege zu gehen.

Leistungsbeitrag eines MbO-Prozesses

Wie gross ist nun letztlich der gesamte Leistungsbeitrag, den ein MbO-Prozess zum Unternehmenserfolg beisteuert? In der Praxis kann diese Frage nach wie vor nicht beantwortet werden. Zu viele unklare Kausalzusammenhänge verunmöglichen den Rückschluss auf den Gesamtbeitrag. Somit kann momentan nur untersucht werden, wie gut ein Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozess angewandt wird und wie gut ein System ausgestaltet ist. Grundsätzlich müssten quantitative Studien gemacht werden, die Unternehmen mit guten und weniger guten MbO-Prozessen vergleichen. Ein MbO-System muss sich der Unternehmenskultur anpassen und der Unternehmenserfolg ist von vielen weiteren Faktoren abhängig. Folglich wird es wohl nie richtig möglich sein, den Leistungsbeitrag eines solchen Prozesses beziffern zu können.

Optimierungsmöglichkeiten

Basierend auf den Erkenntnissen der Situationsanalyse und des Prozessbenchmarks konnte schliesslich eine grössere Anzahl von konkreten Verbesserungsmassnahmen erarbeitet werden.