

LINA 09

Leistungsorientierung in Arbeitsorganisationen

Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Agenda

» Anlage der Untersuchung	03
» Teilnehmer	04
» Ergebnisse	06
L Verbreitung von Zielvereinbarungen	06
I Zielfindungspraxis in den Unternehmen	10
N Arbeitsorganisatorische Nebenbedingungen	13
A Unternehmenserwartungen an Personal-Skills	17
» Fazit	20

Anlage der Untersuchung

Prämissen: Zielvereinbarungen als integraler Bestandteil unternehmerischer Performance-Kultur; hohe Verbreitung von Zielvereinbarungssystemen, große Bandbreite unterschiedlicher Umsetzungsformen

Zielsetzung

- » Systematische Erfassung, Vergleich und Analyse zur Zielvereinbarungspraxis
- » Erkenntnisinteresse:
 - » Verbreitung/Entgeltrelevanz nach Hierarchieebenen
 - » Formen der Zielfindung
 - » Nebenbedingungen der Arbeitsorganisation
 - » Unternehmenserwartungen an die Skills von Mitarbeitern und Führungskräften

Methodik

- » Empirisch-extensiver Zugang, quantitatives Design
- » Realisation:
 - » Fragebogengestützte Datenerhebung
 - » Auswertungsstrategie: Explorative Datenanalyse

Zeitraum

- » 2. / 3. Quartal 2009
Datenerhebung u. -auswertung

Vorgehen

- » Definition der Teilnehmer:
 - » Personalverantwortliche an deutschsprachigen Standorten
- » Identifikation potenzieller Teilnehmer per Kienbaum-Datenbank
- » Erhebungsinstrument
 - » Entwicklung des Fragebogens
 - » Einsatz in Pencil-Form u. als Online-Befragung
- » Statistische Auswertung

Teilnehmer: Branche, Rechtsform, Standort

Insgesamt: 60 Unternehmen haben sich für eine LINA-Teilnahme entschieden

Merkmale der teilnehmenden Unternehmen

Branche/Produktionssektor*

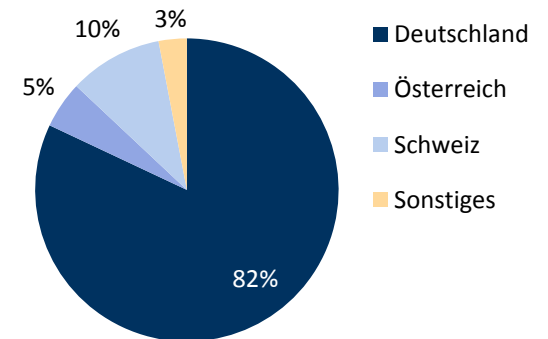
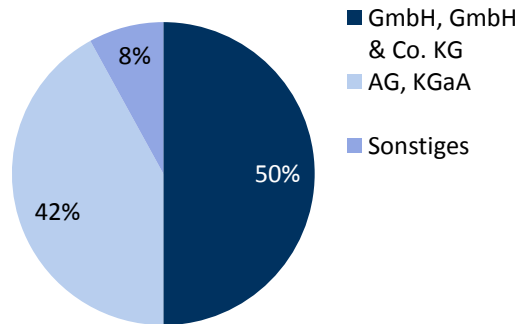
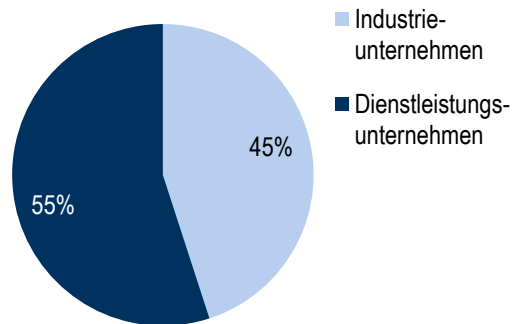
Rechtsform*

Unternehmensstandort*

» Die befragten Unternehmen sind mehrheitlich im Dienstleistungssektor tätig

» In 42% der Fälle finden sich Kapitalgesellschaften, jedes zweite Unternehmen firmiert als GmbH

» 80 % der Unternehmen sitzen in Deutschland. Aus der Schweiz stammen 10%, aus Österreich 5%



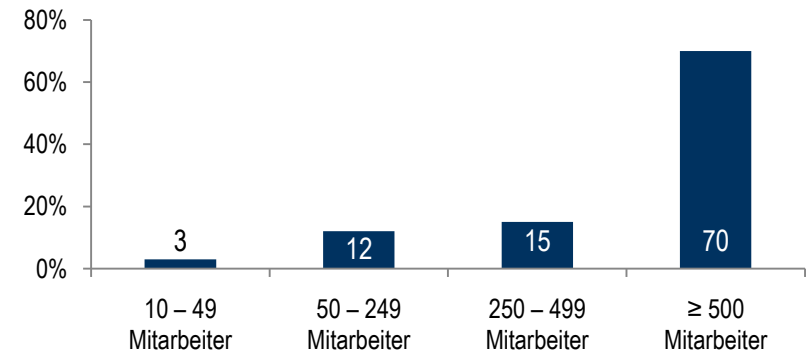
* n=60

Teilnehmer: Mitarbeiterstärke, Umsatzergebnis

Gemessen am Mitarbeiter- und Umsatzkriterium zeigt sich eine von Großunternehmen geprägte Untersuchungspopulation

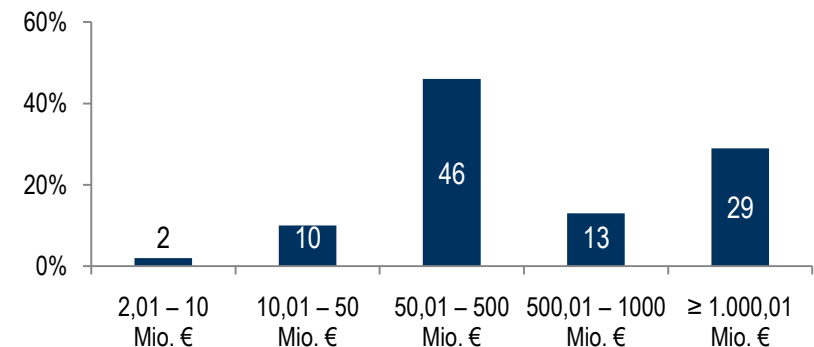
Mitarbeiter*

- » Die Mehrheit der Teilnehmer besitzt die Mitarbeiterstruktur eines Großunternehmens (≥ 500 Mitarbeiter: 70%)
- » Nur 3% der Befragten weisen die Personalstärke eines kleinen Unternehmens auf (max. 49 Mitarbeiter)



Umsatz**

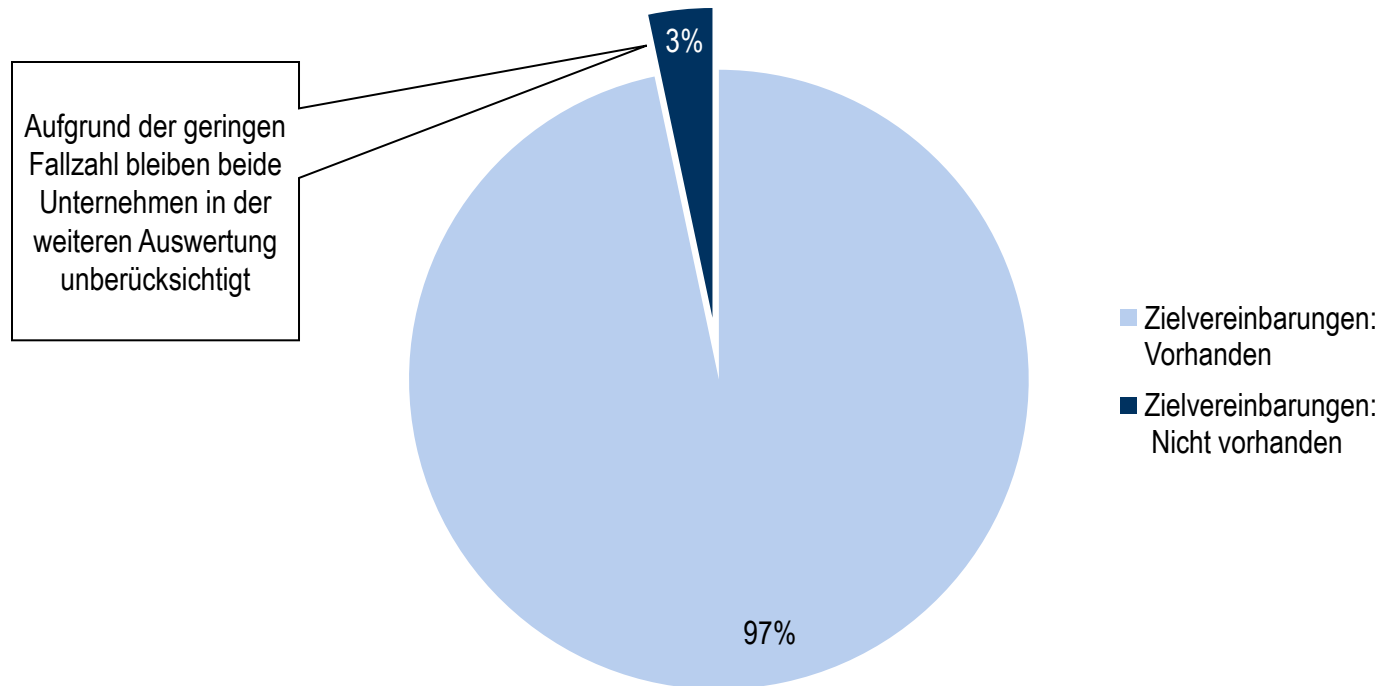
- » Mehr als ein Viertel der Unternehmen erwirtschaftet einen Milliardenumsatz (29%)
- » In fast jedem zweiten Fall werden Umsatzzahlen zwischen 50 und 500 Mio. € erzielt; Ergebnisse unter 10 Mio. € (2%) sind selten



* n=60 ** n=52

Ergebnisse: Verbreitung von Zielvereinbarungen I

Überwältigende Mehrheit: Nur 2 von 60 Unternehmen verzichten auf das Instrument der Zielvereinbarung
97% der Befragten geben an, zumindest mit ausgewählten Mitarbeitern Zielvereinbarungen zu schließen



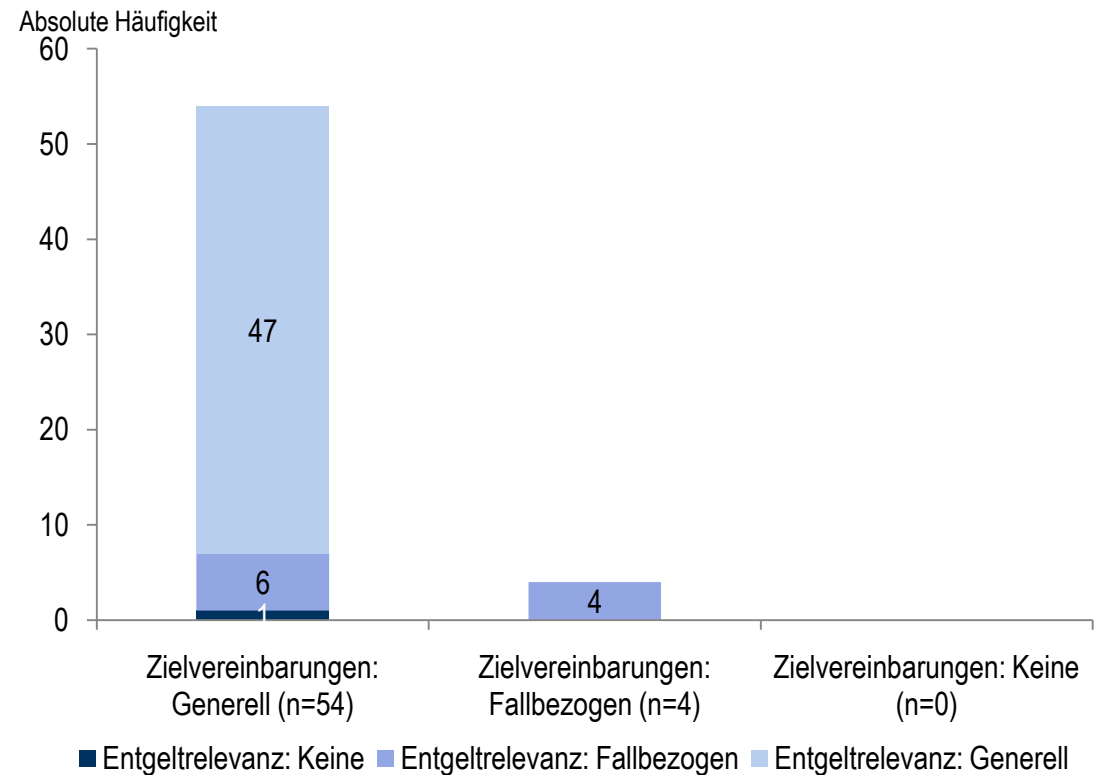
* n=60

Ergebnisse: Verbreitung von Zielvereinbarungen II

Zielvereinbarungen auf der Ebene der Führungskräfte

Führungskräfte*

- » Alle hier betrachteten Unternehmen setzen auf dieser Hierarchieebene Zielvereinbarungen ein
- » In 4 Fällen werden die Vereinbarungen nur mit ausgewählten Führungskräften getroffen
- » In 54 der 58 Unternehmen ist das gesamte Leitungspersonal in das Zielvereinbarungssystem eingebunden
 - » In 47 Fällen sind alle Zielvereinbarungen entgeltrelevant
 - » In 6 Fällen wird die Zielerreichung nur fallbezogen vergütet, in einem Fall wird darauf gänzlich verzichtet



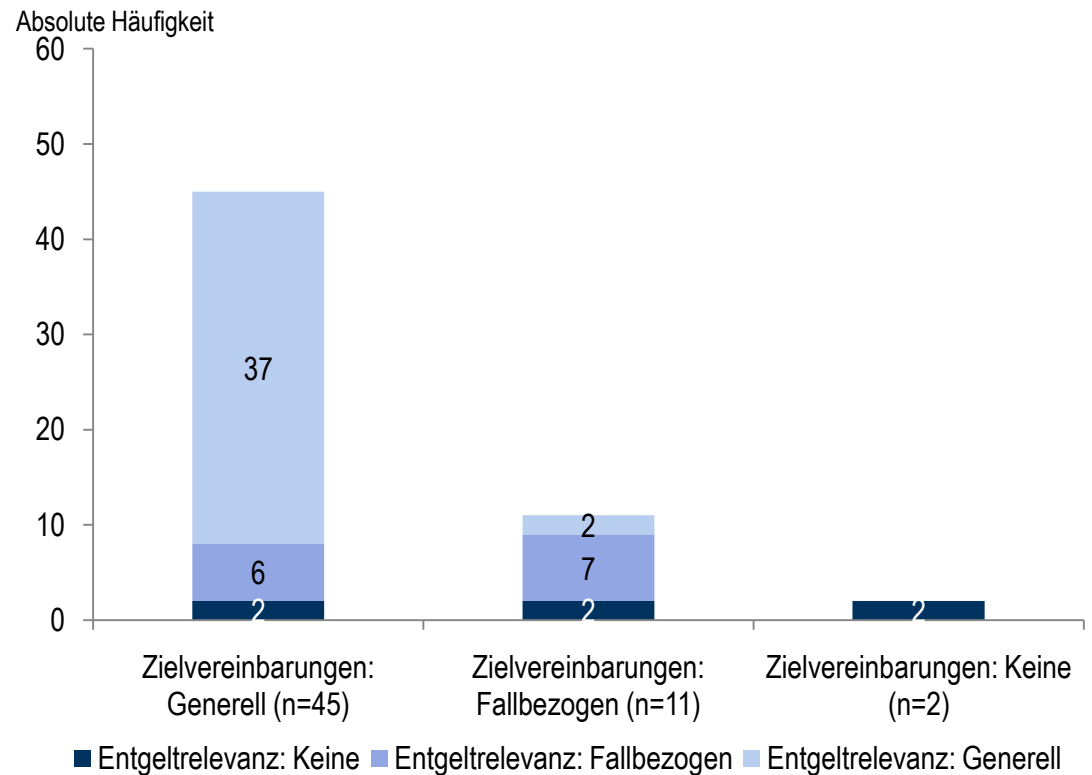
* n=58

Ergebnisse: Verbreitung von Zielvereinbarungen III

Zielvereinbarungen auf der Ebene des Mittleren Managements

Mittleres Management*

- » 2 Unternehmen verzichten bei dieser Mitarbeitergruppe gänzlich auf Zielvereinbarungen
- » In 11 Fällen werden die Vereinbarungen nur mit ausgewählten Personen getroffen, mehrheitlich ist die Entgeltrelevanz selektiv
- » 45 Unternehmen schließen mit allen Mitarbeitern dieser Ebene Zielvereinbarungen
 - » Diese sind in 37 Fällen generell mit dem Entgelt verknüpft
 - » Entgeltrelevanz bei ausgewählten Personen findet sich in 6 Fällen, zwei Unternehmen verzichten darauf gänzlich



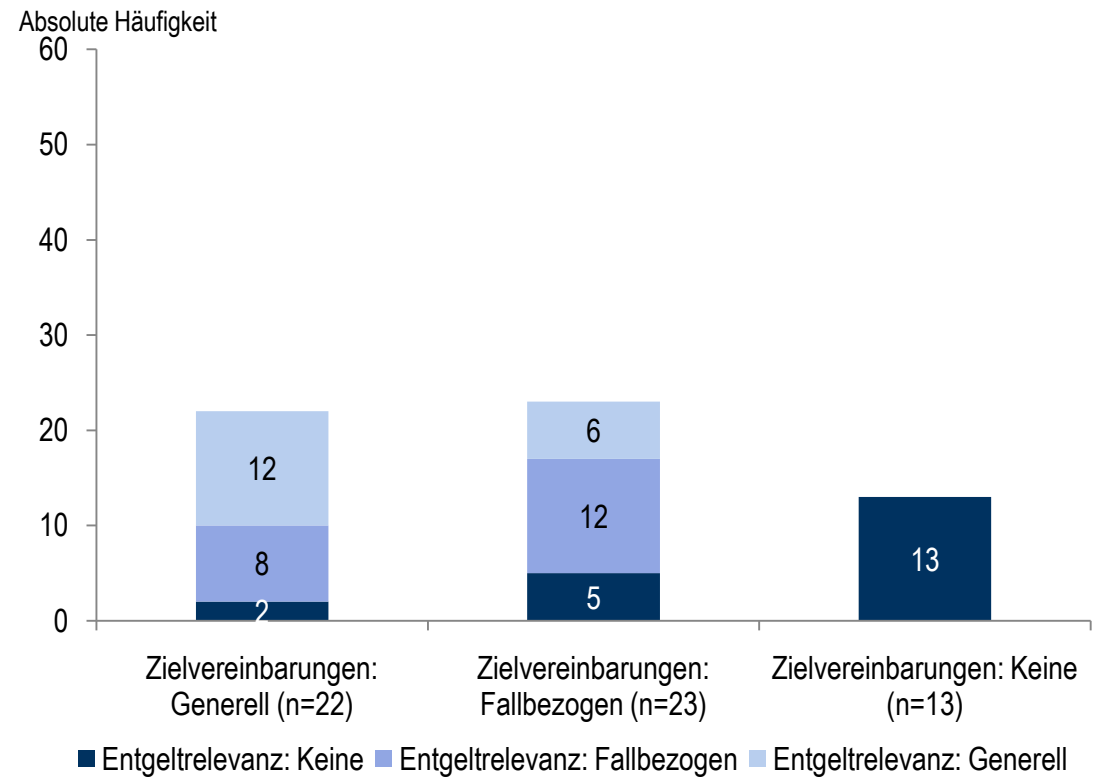
* n=58

Ergebnisse: Verbreitung von Zielvereinbarungen IV

Zielvereinbarungen auf der Ebene der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung*

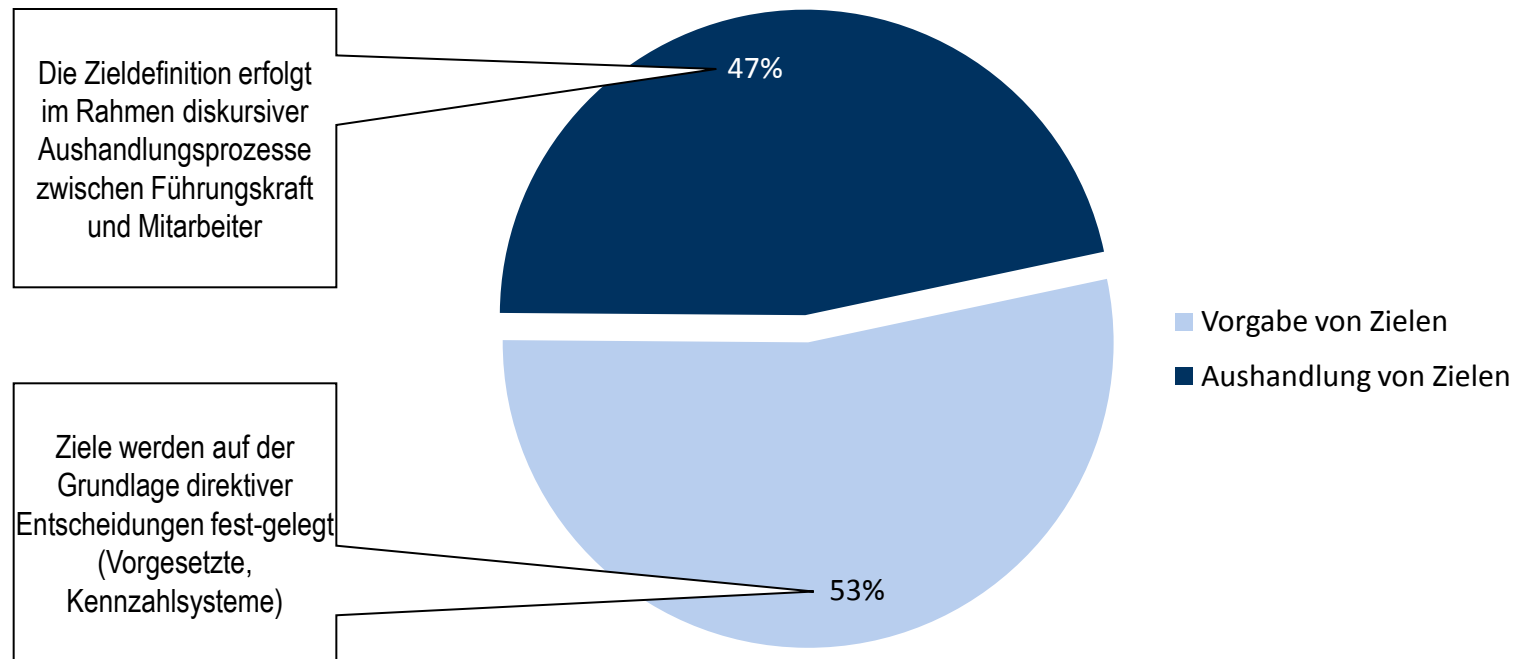
- » 13 der 58 Unternehmen unterlassen es prinzipiell, mit nachgeordneten Mitarbeitern Zielvereinbarungen zu treffen
- » Fast gleichstark sind die beiden Gruppen, die hier generell bzw. fallbezogen Zielvereinbarungen schließen (22 : 23)
- » In 12 Unternehmen werden mit allen Mitarbeitern entgeltrelevante Zielvereinbarungen geschlossen
 - » Dabei handelt es sich in der Regel um Aktiengesellschaften mit Betriebsrat und ohne Tarifbindung
 - » Diese Unternehmen zeichnen sich durch besonders hohe Umsatzerträge aus



* n=58

Ergebnisse: Zielfindungspraxis in den Unternehmen I

Auswahl und Bestimmung der Ziele: Zu fast gleichen Teilen zeigen sich sowohl Formen der Vorgabe, als auch der Aushandlung von Inhalten zur Zielfindung



* n=58

Ergebnisse: Zielfindungspraxis in den Unternehmen II

Zusammenhang von Zielfindungspraxis und Entgeltrelevanz bei Zielvereinbarungen mit nachgeordneten Mitarbeitern

- K In 39% der Fälle erfolgt in den Ziele vorgebenden Unternehmen keine Vergütung der Zielerreichung
- K Die Mehrzahl der „Aushandler“ gewährt die Leistungsprämien fallbezogen (41%)
- K Prinzipiell vergütungsrelevante Zielvereinbarungssysteme finden sich häufiger in der Gruppe der „Vorgeber“ (56 : 44%)

	Entgeltrelevanz: Generell (n=18)	Entgeltrelevanz: Fallbezogen (n=20)	Entgeltrelevanz: Keine (n=20)
Vorgabe von Zielen (n=31)	n = 10 ↑ 56 % ↔ 32 %	n = 9 ↑ 45 % ↔ 29 %	n = 12 ↑ 60 % ↔ 39 %
Aushandlung von Zielen (n=27)	n = 8 ↑ 44 % ↔ 30 %	n = 11 ↑ 55 % ↔ 41 %	n = 8 ↑ 40 % ↔ 30 %

↑ Spaltenprozente ↔ Zeilenprozente

* n=58

Ergebnisse: Zielfindungspraxis in den Unternehmen III

Zusammenhang von Zielfindungspraxis und der Verbreitung von Zielvereinbarungen mit nachgeordneten Mitarbeitern

- Ⓚ Zielvereinbarungssysteme für alle Mitarbeiter finden sich etwas häufiger in der Gruppe der „Vorgeber“ (55 : 45%)
- Ⓚ Bei den „Aushandlern“ ist ein leichter Trend zur Vereinbarung von Zielen in ausgewählten Fällen erkennbar
- Ⓚ Der Verzicht auf Zielvereinbarungen mit nachgeordneten Mitarbeitern gilt in rund jedem vierten Vorgabe- bzw. jedem fünften Aushandlungs-Unternehmen

	Zielvereinbarungen: Generell (n=22)	Zielvereinbarungen: Fallbezogen (n=23)	Zielvereinbarungen: Keine (n=13)
Vorgabe von Zielen (n=31)	n = 12 ↓ 55 % ↔ 39 %	n = 11 ↓ 48 % ↔ 35 %	n = 8 ↓ 62 % ↔ 26 %
Aushandlung von Zielen (n=27)	n = 10 ↓ 45 % ↔ 37 %	n = 12 ↓ 52 % ↔ 44 %	n = 5 ↓ 39 % ↔ 19 %

↓ Spaltenprozente ↔ Zeilenprozente

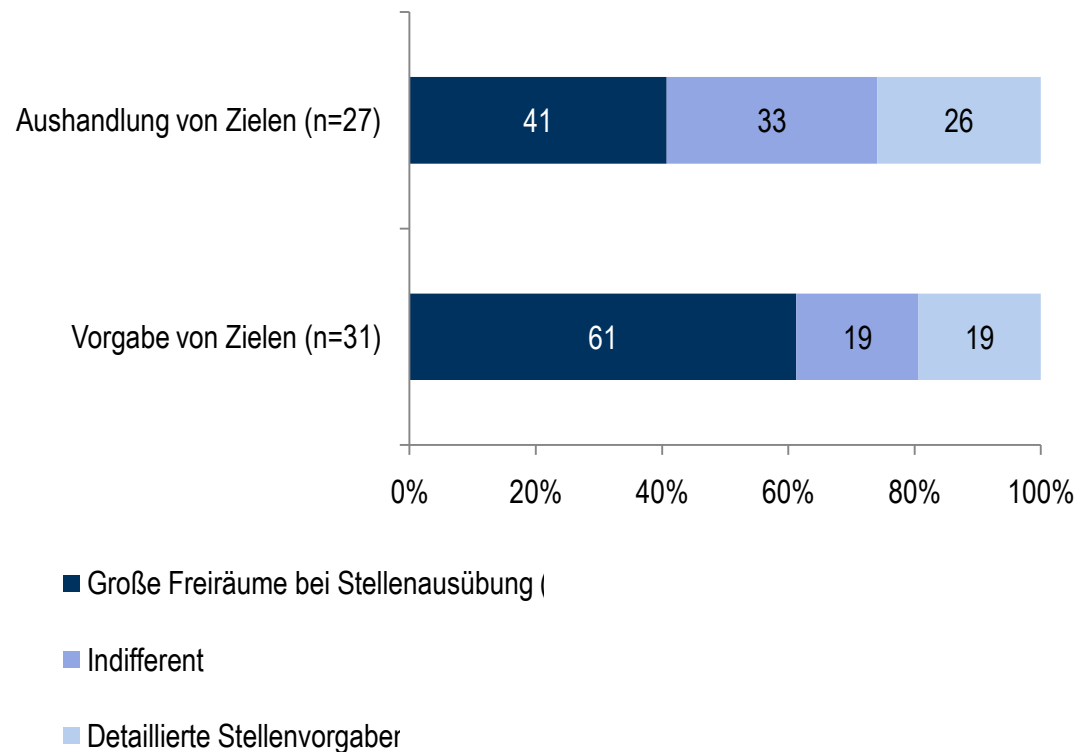
* n=58

Ergebnisse: Arbeitsorganisatorische Nebenbedingungen I

Aushandlung oder Vorgabe von Zielen: Unterscheiden sich beide Gruppen hinsichtlich der **Stellenausführung***?

- » Die Gruppe der „Aushandler“ von Zielen zeigt ein relativ ausgeglichenes Bild
 - » Jedes dritte Unternehmen antwortet hinsichtlich der Form der eigenen Stellenvorgaben indifferent; die Mehrzahl gibt „große Freiräume“ an (41%)
- » Deutlich ist die Situation bei den Unternehmen, die Ziele vorgeben
 - » 61% der Befragten dieser Gruppe geben an, „große Freiräume bei der Stellenausübung“ einzuräumen

Stellenausführung**



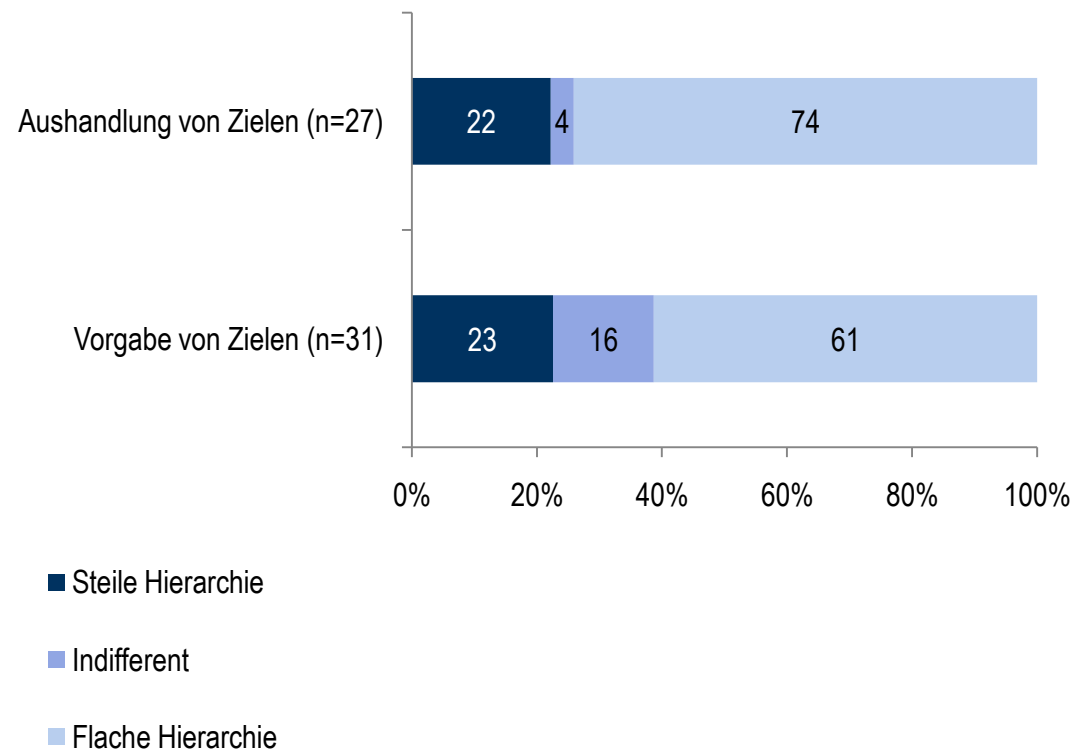
* Auf der Grundlage der Einschätzungen der befragten Personalverantwortlichen ** n=58

Ergebnisse: Arbeitsorganisatorische Nebenbedingungen II

Aushandlung oder Vorgabe von Zielen: Unterscheiden sich beiden Gruppen hinsichtlich der **Führungsstruktur***?

- » In beiden Gruppen gibt nur rund jedes fünfte Unternehmen an, über eine „steile Hierarchie“ zu verfügen (22 : 23%)
- » Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Selbstbeschreibung einer „flachen Hierarchie“
 - » 3 von 4 „Aushandlern“ geben dies für sich an; gegenüber der Vergleichsgruppe ist dies ein leicht erhöhter Wert („Vorgeber“: 61%)
 - » Der Anteil der „Indifferenten“ ist bei den „Vorgebern“ um das vierfache erhöht (16%)

Führungsstruktur**



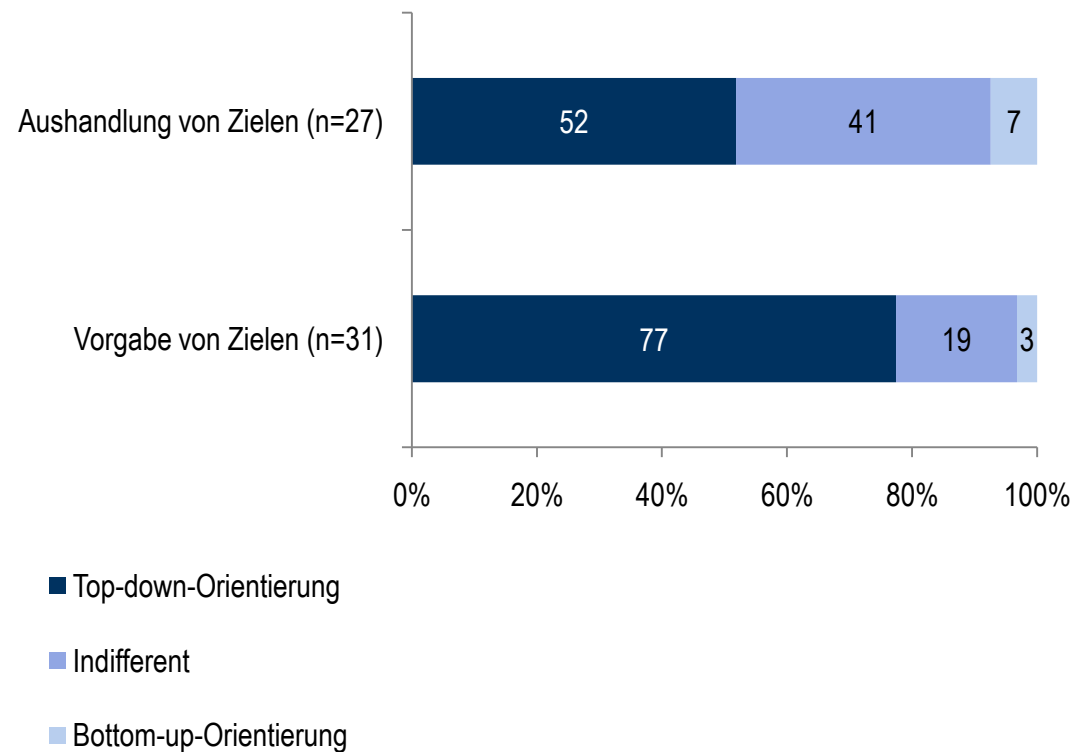
* Auf der Grundlage der Einschätzungen der befragten Personalverantwortlichen ** n=58

Ergebnisse: Arbeitsorganisatorische Nebenbedingungen III

Aushandlung oder Vorgabe von Zielen: Unterscheiden sich beide Gruppen hinsichtlich der **Linienkommunikation** *?

- » Die betrachteten Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Linienkommunikation
 - » Von jeweils 4 Befragten sind es in der Gruppe der „Vorgeber“ 3 und bei den „Aushandlern“ nur 2 Unternehmen, die eine Top-down-Orientierung angeben
- » Während sich in beiden Populationen kaum Unternehmen mit einer Bottom-up-Orientierung finden, überrascht der hohe Anteil indifferenter Antworten in beiden Gruppen (41 bzw. 19%)

Linienkommunikation **



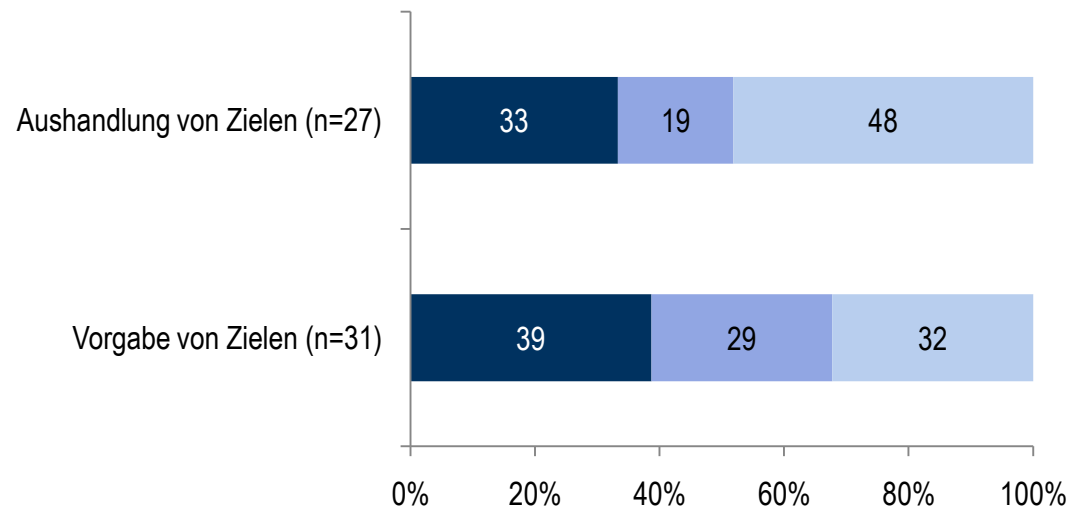
* Auf der Grundlage der Einschätzungen der befragten Personalverantwortlichen ** n=58

Ergebnisse: Arbeitsorganisatorische Nebenbedingungen IV

Aushandlung oder Vorgabe von Zielen: Unterscheiden sich beiden Gruppen hinsichtlich der **Prozess-/Ergebnisorientierung***?

- » Aus den Daten zur Prozess- und Ergebnisorientierung geht ein bemerkenswerter Befund hervor
 - » Fast jedes zweite Unternehmen der „Aushandler“-Gruppe „interessiert sich ausschließlich“ für die Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern – bei den „Vorgebern“ gilt dies nur in jedem dritten Fall
- » Eine prinzipielle Prozessorientierung findet sich zu etwas größeren Anteilen in der Gruppe der Zielvorgeber (39 : 33%)

Prozess-/Ergebnisorientierung**



- Das Management interessiert sich sehr dafür, wie Dinge erledigt werden
- Indifferent
- Das Management interessiert sich ausschließlich für Endresultate

* Auf der Grundlage der Einschätzungen der befragten Personalverantwortlichen ** n=58

Ergebnisse: Unternehmenserwartungen an Personal-Skills I

Most wanted: die 4 wichtigsten **Führungskräfte-Skills*** aus der Sicht von Personalverantwortlichen**
 Differenzierung nach der Zielvereinbarungspraxis bei nachgeordneten Mitarbeitern

Kommunikative Fähigkeiten

Top-Wert in der Gruppe mit ZV'en generell für alle Mitarbeiter

Flexibilität

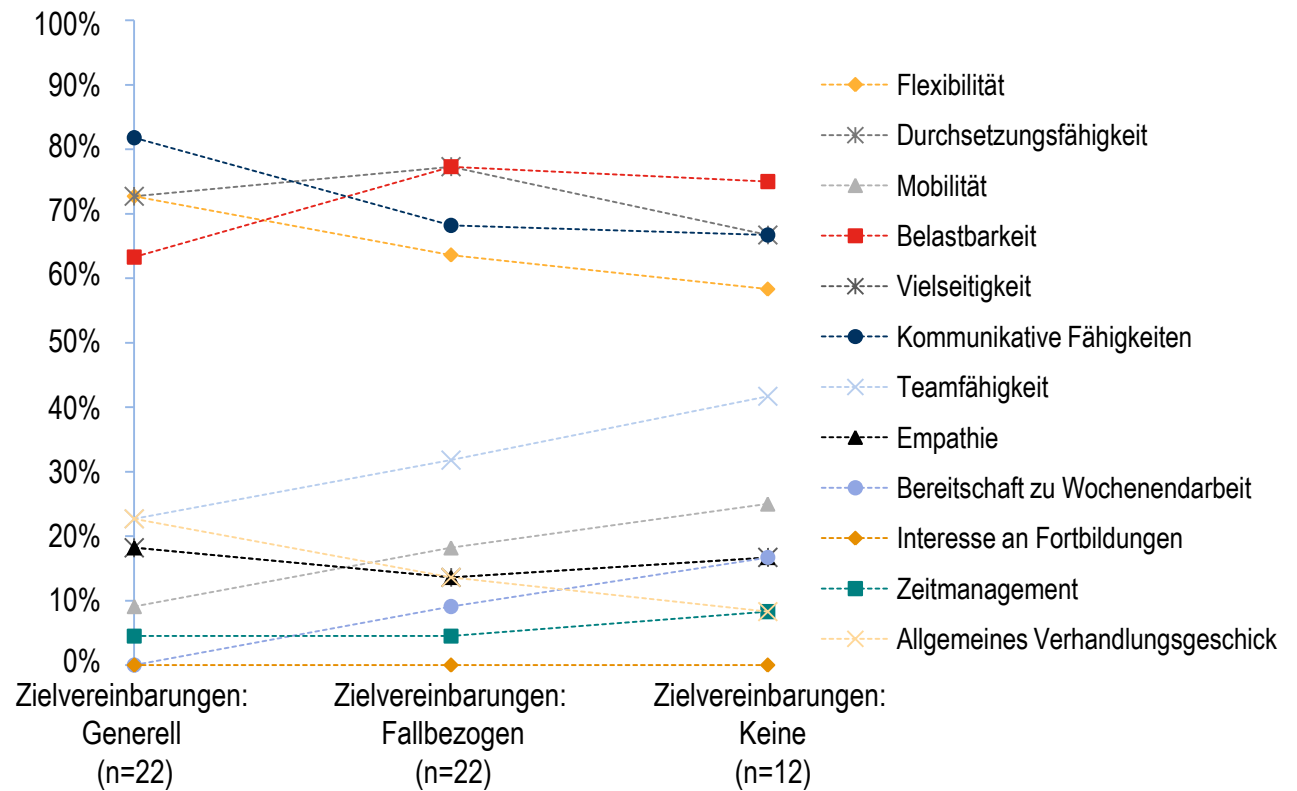
Relevanz unter „Generellen“, geringste Bedeutung bei Verzicht auf ZV'en mit Mitarbeitern

Durchsetzungsfähigkeit

Mittelposition bei den „Generellen“, Top-Bedeutung bei fallbezogenem ZV-System

Belastbarkeit

Nur 4. Platz bei generellem ZV-System, aber höchste Priorität in beiden Vergleichsgruppen



* Gefragt wurde nach den „vier wichtigsten Anforderungen“ an Führungskräfte bzw. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ** n=56

Ergebnisse: Unternehmenserwartungen an Personal-Skills II

Most wanted: die 4 wichtigsten **Mitarbeiter-Skills*** aus der Sicht von Personalverantwortlichen**
 Differenzierung nach der Zielvereinbarungspraxis bei nachgeordneten Mitarbeitern

Belastbarkeit

Absolute TOP-Anforderung in Unternehmen ohne ZV für Nachgeordnete

Teamfähigkeit

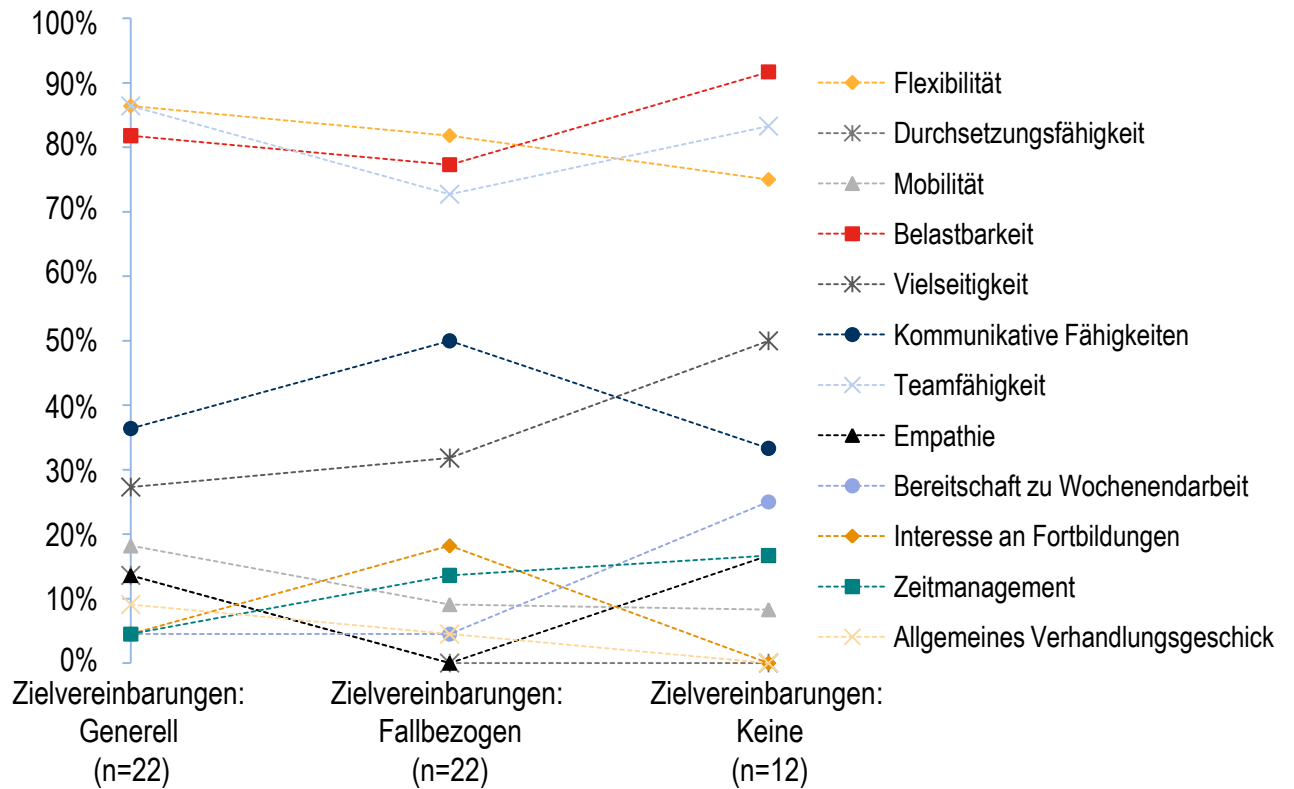
Erreicht Spitzenwerte bei „Generellen“ sowie in Fällen ohne ZV'en

Flexibilität

Analoger Kurvenverlauf wie bei Führungskraft-Skills: schwindende Bedeutung von „generelle“ über „fallbezogene“ zu „keine“ ZV

Kommunikative Fähigkeiten vs. Vielseitigkeit

Kommunikation zählt bei ZV'en - ohne feste Ziele ist hingegen Vielseitigkeit gefragt



* Gefragt wurde nach den „vier wichtigsten Anforderungen“ an Führungskräfte bzw. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ** n=56

Fazit

Hohe Verbreitung von ganzheitlichen Zielvereinbarungssystemen / Etablierung unterschiedlicher Zielfindungsformen / Gewandelte Prioritäten bei Personal-Skills

Verbreitung

- » Konsequentes Performance Management: ZV'en für nachgeordnete Mitarbeiter bedeuten immer auch, dass Vorgesetzte eigene Ziele verfolgen.
- » Diese Regel findet sich in 65% aller Fälle; davon sieht fast jedes dritte Unternehmen eine generelle Entgeltrelevanz der Zielerreichung vor .

Zielfindung

- » Sowohl die Vorgabe, als auch die Aushandlung der Ziele zeigt sich etabliert. Dies unterstreicht die Bedeutung passgenauen Personal-Managements.
- » Vorgaben stehen u.a. für umfassende ZV-Systeme und generelle Entgeltrelevanz; „Aushandler“ präferieren fallbezogene Lösungen.

Arbeitsorganisation

- » Während die Aushandlung von Zielen häufiger mit einer erhöhten Managementkontrolle von Arbeitsprozessen verbunden ist, steht die Vorgabe für eine ausgeprägte Top-down-Orientierung. Ferner liegen bei dieser Gruppe vermehrt detaillierte Stellenvorgaben vor.

Personal-Skills

- » Mit Zielvereinbarungen arbeitende Führungskräfte sind kommunikativ stärker gefordert. Zudem ist seltener ihre Belastbarkeit gefragt.
- » Belastbarkeit spielt auch bei nachgeordneten Mitarbeitern eine zentrale Rolle, hier insbesondere dort, wo Mitarbeiter ohne fixierte Ziele operieren.

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Unternehmensbereich Public Management
Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf



Wissenschaftliche Begleitung

Jan Karoff, cand. M.A.



+49 (1 76) 63 06 19 – 15

E-mail: jan.karoff@ruhr-uni-bochum.de