



HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

Empirie statt Meinung

STUDIE. Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche werden als bürokratische Monster verunglimpft, dabei schaffen sie eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Sie haben Fragen oder Anregungen zu diesem Thema?

Wir entwickeln seit Jahren erfolgreich
Zielvereinbarungs-, Feedback- und Competencysysteme

Senden Sie uns ein Email an

friedrich.fratschner@baumgartner.de

oder rufen Sie uns an unter

Tel 040 – 28 41 64 - 0

Empirie statt Meinung

STUDIE. Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche werden als bürokratische Monster verunglimpft, dabei schaffen sie eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Von **Reiner Straub** (Red.)

Die Kritik an Personalinstrumenten wie Mitarbeitergesprächen, Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen oder Entwicklungsplänen ist so alt wie die Instrumente selbst. Reinhard K. Sprenger geißelte Zielvereinbarungen schon vor zwei Jahrzehnten als „Ornamente langsamer Massen- und Abschöpfungsmärkte“. Doch die Kritik nimmt seit zwei Jahren – vor allem aus der New-Work-Szene – spürbar zu. Unternehmensberater Niels Pfläging, früher Controller und Planer in Konzernen, nennt individuelle Ziele ein „Verbrechen gegen die Wertschöpfung“ und „Planwirtschaft im Unternehmen“ – dabei gibt er sich die Attitüde des Querdenkers und ist sich einer großen Aufmerksamkeit sicher. Auch Armin Trost, Professor für Personalmanagement an der Hochschule Furtwangen, hat sich zu den Kritikern gesellt (siehe Interview auf Seite 18). Leisten Personalinstrumente wirklich keinen Beitrag für den Unternehmenserfolg?

Empirie statt Bauchgefühl

Zur Wirkung der Instrumente gibt es zahlreiche Bücher, die Ratschläge liefern, wie man die Praxis verbessert. Unternehmensberatungen haben Studien vorgelegt, um zu belegen, wie ihr spezifisches Konzept in der Praxis funktioniert. Was bislang fehlte, war eine breit angelegte empirische Studie, die sich mit der Wirkung dieser Instrumente beschäftigt.

Diese Lücke ist nun geschlossen. Seit vier Jahren gibt es ein Forschungsprojekt („Linked Personnel Panel“), das den

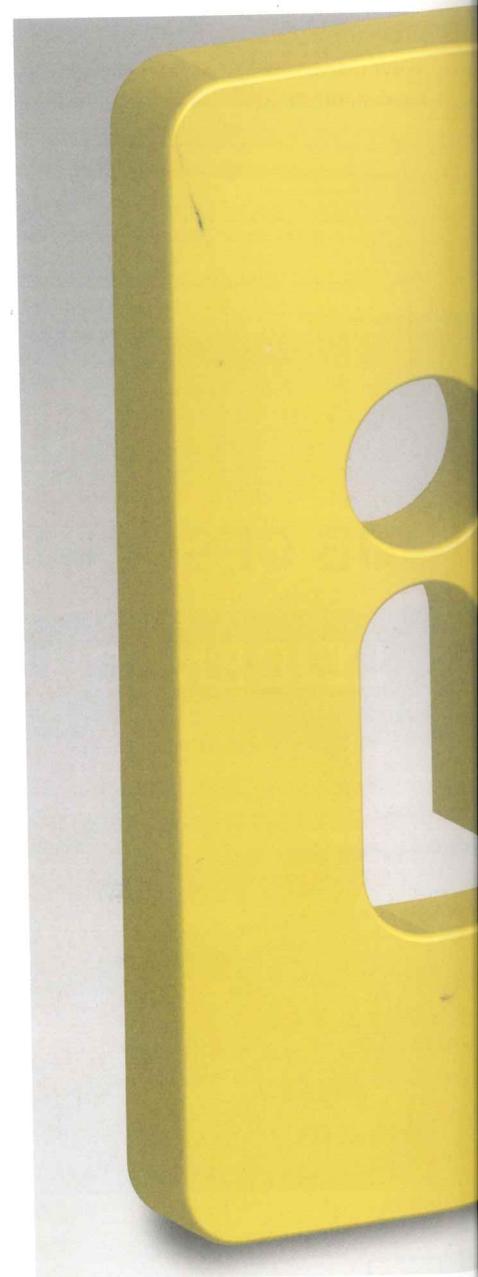
Zusammenhang von Arbeitsqualität, wirtschaftlichem Erfolg und dem Einsatz von Personalinstrumenten untersucht. Getragen wird das Forschungsprojekt vom Bundesarbeitsministerium und dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), beteiligte Projektpartner sind das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und der Lehrstuhl von Professor Dirk Sliwka an der Universität Köln. Das Besondere der Untersuchung: Es werden sowohl Beschäftigte wie auch Betriebe ab 50 Mitarbeiter befragt; die Ergebnisse sind repräsentativ für die deutsche Wirtschaft, da es sich um den größten Datensatz handelt, mit dem jemals das Personalmanagement in Deutschland analysiert wurde.

Fakten zum Mitarbeitergespräch

Der Einsatz von Personalinstrumenten ist in den Betrieben sehr weit verbreitet, und zwar mit leicht zunehmender Tendenz: 72 Prozent der Betriebe verfügten im Jahr 2014 über strukturierte Mitarbeitergespräche, bei Betrieben über 500 Mitarbeiter waren es sogar 81 Prozent.

Doch wird das Mitarbeitergespräch auch tatsächlich durchgeführt? Seit 2012 hat die Nutzung der Mitarbeitergespräche in allen Betriebsgrößen zugenommen. 2015 nutzten – so die Befragung der Beschäftigten – 30 Prozent der KMU mit 50 bis 99 Beschäftigten ein Mitarbeitergespräch, bei Betrieben über 500 Mitarbeiter waren es 67 Prozent. Die Tendenz über die letzten drei Jahre: zunehmend (siehe Abbildung 1).

Die Forscher liefern auch Daten zur Struktur der Gespräche. Die Dauer der



Mitarbeitergespräche ist abhängig von der Position des Mitarbeiters. Bei Führungskräften dauert das Gespräch am längsten: In 49 Prozent der Fälle über eine Stunde, in 27 Prozent zwischen 30 und 60 Minuten, bei 24 Prozent unter 30 Minuten. Bei Mitarbeitern ohne Führungsauf-

gaben dauert das Gespräch in 42 Prozent der Fälle unter 30 Minuten, bei 27 Prozent zwischen 30 und 60 Minuten und nur bei 31 Prozent über eine Stunde.

Die spannende Frage ist natürlich, ob die Mitarbeitergespräche sich in den Einstellungen der Beschäftigten wider-

spiegeln. Die Regressionsanalyse der Daten liefert hier eindeutige Ergebnisse. Beschäftigte, mit denen Mitarbeitergespräche geführt werden, zeigen

- eine höhere Arbeitszufriedenheit
- ein höheres Engagement
- eine höhere Verbleibebereitschaft.

Auch die Dauer des Gesprächs korreliert positiv mit der Arbeitsqualität und der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Für die HR-Manager ist das eine gute Botschaft. In Einzelfällen mag das Mitarbeitergespräch schiefgehen oder es kann auch mancher Gesprächsbogen verbesserungswürdig sein. Doch bei der Gesamtbetrachtung über viele Betriebe und Beschäftigte zeigt sich, dass das Mitarbeitergespräch als Personalinstrument einen Nutzen für den Betrieb stiftet.

Die Kraft der Leistungsbeurteilung

Besonders heftig in der Kritik stehen Leistungsbeurteilungen, insbesondere Verteilungsvorgaben (sogenannte Forced Rankings). Als im Herbst 2015 das Beratungsunternehmen Accenture die Forced Rankings abschaffte, sahen viele das als Zeichen für eine Abkehr von Leistungsbeurteilungen. Etliche Beratungshäuser haben das aufgegriffen und tingeln jetzt mit dem Thema durch die Unternehmen. Doch wie sieht eigentlich die Realität hinter den Schlagzeilen der Wirtschaftspresse aus?

In den Betrieben haben Leistungsbeurteilungen leicht zugenommen (siehe Abbildung 2). Während 2012 noch 59 Prozent aller Betriebe das Instrument einsetzten, waren es 2014 bereits 62 Prozent. Bei größeren Betrieben liegt der Anteil noch höher: 72 Prozent aller Betriebe über 500 Mitarbeiter nutzen das Instrument. Leistungsbeurteilungen mögen für den Betroffenen zunächst einmal unangenehm sein, doch als Personalinstrument sind sie ein klares Signal für eine gute Führungskultur. Beschäftigte, deren Leistung regelmäßig durch einen Vorgesetzten beurteilt wird, zeigen:

- eine höhere Arbeitszufriedenheit
- ein höheres Commitment



Strukturierte Mitarbeitergespräche sind Zeichen einer guten Führungskultur.

- ein höheres Engagement
- eine höhere Verbleibebereitschaft
- und empfinden häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung.

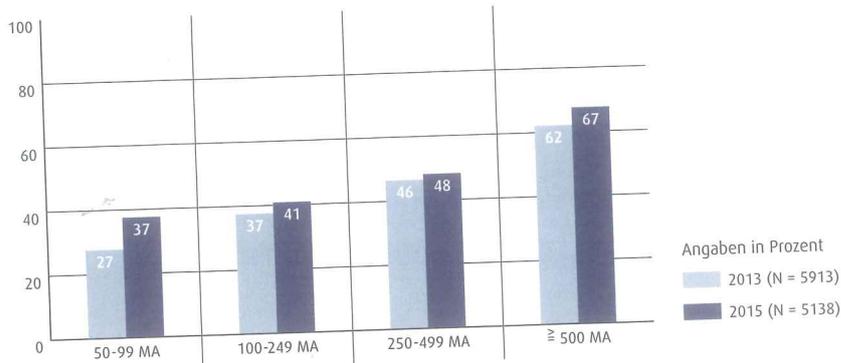
Und wie steht es mit dem Forced Ranking und der Vorgabe über die Verteilung von Leistungsbeurteilungen? Verteilungsvorgaben sind insgesamt wenig verbreitet: Nur 12 Prozent aller Betriebe machen Vorgaben für die Verteilung der Leistungsbewertung. Besonders verbreitet sind die Vorgaben in Betrieben mit über 500 Beschäftigten, und zwar mit stark zunehmender Tendenz. Während es 2012 nur in 23 Prozent der Betriebe Verteilungsempfehlungen gab, stieg der Anteil im Jahr 2014 auf 32 Prozent. Jeder dritte Großbetrieb hat sich inzwischen für Verteilungsvorgaben entschieden.

Forces Rankings wirken auf den ersten Blick ungerecht, müssen doch Mitarbeiter in ein starres Schema verteilt werden. Nach dem gesunden Menschenverstand dürften Mitarbeiter hier starke Vorbehalte haben. Bei der Analyse der empirischen Daten kommt die Forschergruppe aber zu einer überraschenden Erkenntnis: Mitarbeiter in Betrieben mit Verteilungsvorgaben sind zufriedener als in Betrieben ohne Verteilungsvorgaben. Professor Dirk Sliwka hat keine ganz eindeutige Erklärung für den Befund und warnt vor voreiligen Schlüssen. „Es ist eine Korrelation, noch kein Nachweis eines direkten Kausalzusammenhangs“ (siehe Interview Seite 16).

Der Nutzen von Zielvereinbarungen

Management-Vordenker Peter Drucker hat in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts das Modell Management by Objectives entwickelt, um die Unternehmensführung zu verbessern. Die Zielvereinbarung hat sich seither weltweit als Steuerungsgröße in der Wirtschaft durchgesetzt. Zwei Drittel aller hiesigen Betriebe setzen Zielvereinbarungen ein, wobei es deutliche Unterschiede je nach Betriebsgröße gibt. Während 90 Prozent aller Großbetriebe (mit über 500 Beschäftigten) mit Zielvereinbarungen

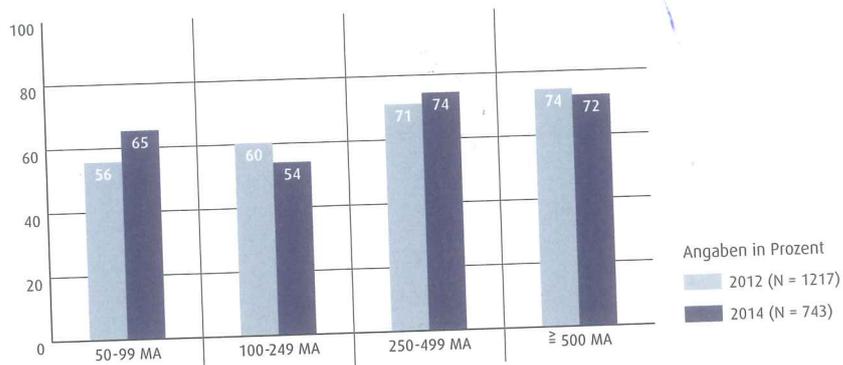
ABB. 1: STRUKTURIERTE MITARBEITERGESPRÄCHE



Frage: Hat Ihr Vorgesetzter mit Ihnen im letzten Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt, in dem es zum Beispiel um Ihre berufliche Weiterentwicklung oder Personalbeurteilung ging?

QUELLE: LLP BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG 2013, 2015 UND LLP BETRIEBSBEFRAGUNG 2012, 2014

ABB. 2: LEISTUNGSBEURTEILUNG IN KMU



Frage: Wird in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle die Leistung von Mitarbeitern mindestens einmal jährlich durch die jeweiligen Vorgesetzten beurteilt?

QUELLE: LLP BETRIEBSBEFRAGUNG 2012, 2014

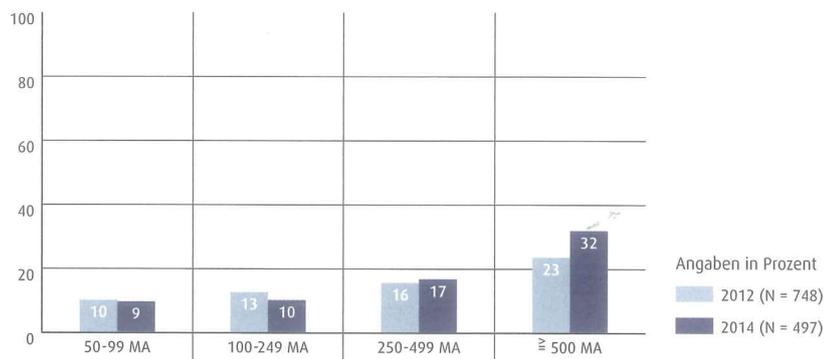
arbeiten, sind es nur 57 Prozent der Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern. In 90 Prozent aller Fälle werden Zielvereinbarungen schriftlich fixiert. Aus Sicht der Forscher hat der Einsatz von Zielvereinbarungen einen positiven Effekt auf die Beschäftigten. Die Mitarbeiter, mit denen schriftliche Ziele fixiert werden, zeigen ein höheres Commitment, empfinden häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer beruflichen Weiterentwicklung und haben ein klareres Verständnis von den langfristigen Plänen und Zielen des Betriebs.

Kritiker wenden zwar immer wieder ein, dass die Mitarbeiter unterjährig ihre Ziele nicht mehr kennen – was dann

durch Umfragen belegt wird. Beliebte sind auch Umfragen unter Mitarbeitern, was passieren würde, wenn es keine Zielvereinbarung mehr geben würde. Die Standardantwort: „Nichts“. Das mag alles zutreffen und die Mangelhaftigkeit des Instruments belegen. Die Untersuchungen der Forscher um Sliwka machen nur eine Aussage, wie sich Betriebe ohne Zielvereinbarungen von Betrieben mit Zielvereinbarungen unterscheiden. Und da sind die Vorteile eindeutig.

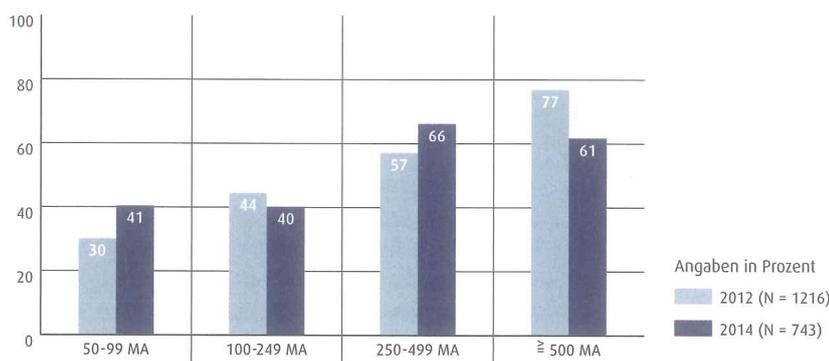
Entwicklungspläne

Die Betriebe beschäftigen sich verstärkt mit der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Die Verbreitung von Entwicklungs-

ABB. 3: VERTEILUNGSVORGABEN BEI BEURTEILUNGEN


Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle eine Verteilungsempfehlung für Leistungsbeurteilungen? (bezogen auf Betriebe, die Verteilungsempfehlung nutzen)

QUELLE: LLP BETRIEBSBEFRAGUNG 2012, 2014

ABB. 4: KMU ENTDECKEN ENTWICKLUNGSPLÄNE


Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb oder Ihrer Dienststelle Entwicklungspläne für die Mitarbeiter?

QUELLE: LLP BETRIEBSBEFRAGUNG 2012, 2014

plänen hat von 2012 auf 2014 deutlich zugenommen. Das gilt insbesondere für kleine und mittelgroße Betriebe (siehe Abbildung 4).

Immer mehr Mitarbeiter kommen in den Genuss von Weiterbildungen. Haben im Jahr 2013 noch 34 Prozent der Beschäftigten an einer vom Arbeitgeber finanzierten Maßnahme teilgenommen, waren es in 2015 bereits 42 Prozent. Fast jeder zweite Beschäftigte wurde von den Betrieben fortgebildet. Das ist ein erstaunlich hoher Wert.

Die Teilnahme an der Weiterbildung ist stark vom Bildungsabschluss abhängig: Bei Mitarbeitern mit Hochschulabschluss lag die Teilnahmequote in

2015 bei 57 Prozent, mit Berufsschulabschluss bei 33 Prozent, ohne Abschluss bei 15 Prozent. Großen Nachholbedarf gibt es offenbar bei Ungelernten oder Mitarbeitern mit Berufsschulabschluss. Wenn die Betriebe die Berufsausbildung wieder attraktiver machen wollen, wofür derzeit die Wirtschaftsverbände trommeln, müssen sie hier nachlegen. Die gute Nachricht: Die Dauer der Weiterbildung variiert kaum mit dem Bildungsabschluss und liegt im Durchschnitt bei sieben Tagen.

Die Teilnahme an Weiterbildungen ist auch vom Alter der Mitarbeiter abhängig. Die höchste Weiterbildungsrate (49 Prozent) haben Mitarbeiter zwischen 25

und 39 Jahren, gefolgt von der Gruppe zwischen 40 und 54 Jahren (41 Prozent). Von den über 55-Jährigen nehmen immerhin noch 32 Prozent an Weiterbildungen teil. Das ist ein erfreulich hoher Wert, der das Klischee widerlegt, die Alten würde sich gar nicht mehr weiterbilden.

Das Weiterbildungsengagement variiert in den Bereichen eines Betriebs. Die geringste Weiterbildungsbeteiligung der Mitarbeiter hat die Produktion (32 Prozent), gefolgt vom Vertrieb (44 Prozent) und dem Service (49 Prozent). An der Spitze steht die Verwaltung, in der 52 Prozent der Mitarbeiter an einer Weiterbildung teilnehmen.

Personalplanung lohnt sich

Der Fachkräftemangel ist für die Betriebe weiter das größte personalpolitische Sorgenkind. 26 Prozent gaben 2014 an, dass sie eine Stelle für qualifizierte Tätigkeiten nicht besetzen konnten. Die Betriebe reagieren auf diese Situation: 65 Prozent der Betriebe verfügen inzwischen über Personalplan. Allerdings hat der Personalplan nur bei 28 Prozent der Betriebe einen Horizont von drei Jahren.

Die Investition in die Personalplanung lohnt sich. Das zeigen die Forscher mit einer Regressionsanalyse eindeutig auf. Betriebe, die schon 2012 Personalpläne nutzten, hatten 2014 weniger Probleme bei Stellenbesetzungen als Betriebe ohne Personalplan.

Fazit

Die derzeitige Kritik an den Personalinstrumenten sollte ernst genommen werden. Ihre Abschaffung ist aber nicht der richtige Weg, sondern die Verbesserung. Instrumente wie Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung sind ein wichtiger Teil des Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die empirischen Untersuchungen zeigen sehr robust den Nutzen auf, den diese Personalinstrumente für Mitarbeiter und Betriebe stiften. ■