

Zielvereinbarung out - Zieloptimierung in

Newsletter 14/2006 von arbeitsrecht.de

In der modernen Unternehmenskultur verbreitet sich immer mehr der Ansatz, dass Zielvereinbarungen die Bestimmung der Variablen Gehaltsanteile von Arbeitnehmern dominieren.

Durch das "Führen mit Zielen" - dem sog. "Management by Objectives (MbO)" - sollen die anvisierten Ziele in einem offenen Gespräch zwischen dem Empfänger und dessen Führungskraft festgelegt werden: Sie sollen hoch, aber erreichbar sein - soweit die reine Lehre.

In der Praxis jedoch klagen Empfänger über vorgegebene Ziele, die nicht erreichbar sind. Führungskräfte monieren Gespräche von geringer Qualität sowie Tiefstapeleien ihrer Gegenüber. Wird schon hier der Grundstein für zukünftige Streitigkeiten gelegt, eskalierend bei unterjährigen Zielkorrekturforderungen und der späteren Bemessung der Zielerreichung?

Der Autor unseres heutigen Newsletters, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe Gunther Wolf zeigt Mechanismen auf, die zur Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten über die Höhe von Zielen und damit die von Boni, Tantiemen oder Prämien geeignet sind.

-Die Redaktion-
arbeitsrecht.de

Zielvereinbarung out - Zieloptimierung in

von: Gunther Wolf

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine Belegschaft aus, die engagiert die Umsetzung von Strategien vorantreibt. In jeder Ebene können Mitarbeiter mit wachen Augen Qualität fördern, Prozessverbesserungen umsetzen, Umsätze steigern, Kunden binden, Kostenfresser identifizieren und Werttreiber ausbauen. Durch die funktions- und ebenenorientierte Aufspaltung der unternehmerischen Ziele erfolgt der Transport der Erfolgskriterien top down in alle Bereiche. Zu Mitarbeitern mit Kunden- oder Lieferantenkontakt, zu produzierenden Einheiten und zu den Zentralbereichen wie Finanzen, Personal oder Recht. Auch der Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) setzt hier an, der die Ziele in die vier Perspektiven Mitarbeiter, Markt, Prozesse und Entwicklung aufteilt.

So hat die individuelle oder teamorientierte Festlegung von Zielen eine hohe Relevanz im Rahmen der strategischen Unternehmenssteuerung. Um Zielen zusätzliche Bedeutsamkeit und den erforderlichen Handlungen mehr Dynamik zu verschaffen, werden diese mit Prämien gekoppelt. In periodischen Gesprächen zwischen Empfänger und Führungskraft sollen die Ziele hoch und zugleich realistisch formuliert werden. Denn mit besonderer Anstrengung verbundene Zielhöhen, so Peter Drucker, geistiger Urvater des MbO-Ansatzes, setzen Anreiz-Energie in starkem Maße frei.

In der unternehmerischen Praxis bleibt der erhoffte Motivations-Ruck jedoch aus. Flugs erkannten die Empfänger, dass die Vereinbarung von leicht erreichbaren Zielhöhen die Chance enorm erhöht, am Bonustopf zu partizipieren. So häufen sich Widersprüche gerade gegen die notwendigerweise anspruchsvollen Zielhöhen. Gegensätzlichkeiten also, die durch gütliche Sonder- und Einzelfallregelungen beizulegen sind, oder zum Zankapfel zwischen Personalabteilung und Arbeitnehmervertretungen bei Vermittlungsausschüssen oder Gerichten werden.

***** Anzeige *****

Personalbeurteilung -

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten

Prof. Dr. Breisig erfasst mit einer Analyse von 75 verschiedenen, derzeit praktizierten Verfahren den Status quo der Personalbeurteilung, beleuchtet kritisch die klassischen Einstufungsverfahren und spürt den aktuellen Trends nach.

Bringen Sie sich auf den neuesten Stand in der Beurteilungspraxis!
Weitere Infos finden Sie im [Arbeitsrechtshop](#).

Neben betriebsklimatischen Verschlechterungen tritt die Betrachtung des betriebenen Aufwandes in den Vordergrund der Überlegungen enttäuschter Unternehmensleitungen, die Entgeltrelevanz der Ziele wieder zu den Akten zu legen. Dabei liegen die Ursachen oft allein in der Gestaltung des Systems. Hier die dicksten Fehler:

Fehler 1: Durchreichen der Unternehmensziele

Das "Durchreichen" der Unternehmensziele, der diese abbildenden Messgrößen und der anvisierten Zielhöhe. Das "Herunterbrechen" - welch doppelsinniges Wort! - der Ziele ohne funktions- und ebenenorientierte Aufspaltung erfolgt zumeist aus Gründen der Vereinfachung. Unternehmensleitungen etablieren häufig den Gewinn (EBIT) oder die Wertsteigerung (EVA) als das Maß der Dinge für die Prämie aller Mitarbeiter. Sie übersehen, dass oft schon in der zweiten oder dritten Führungsebene kein ausreichender "gefühlter Einfluss" auf diese Größen mehr vorliegt. Dieser wird als zu gering wahrgenommen, als dass daraus Schlüsse für eigene Verhaltensweisen erkannt und motiviert umgesetzt werden.

Fehler 2: Gießkannenprinzip

Es besagt: Wenn das Unternehmen das gesteckte Ziel erreicht hat, erfolgt eine über alle Mitarbeiter hinweg gleichmäßige Verteilung des Prämientopfs. Dieser errechnet sich in der Praxis zumeist über einen an der Entgeltsumme orientierten Prozentsatz. Doch unglücklicherweise wird hiermit die Verbindung zwischen dem eigenem Handeln bzw. erzielten Erfolgen und der erhaltenen Prämie gelöst. Motivation für Leistungsträger? Null bis negativ. Studien zufolge ist Unzufriedenheit mit der Vergütung die vorrangigste Ursache für das freiwillige Ausscheiden von Höchstleistern.

Was ist zu tun?

Die funktionsorientierte Aufspaltung und der passgenaue Transport der unternehmerischen Zielrichtung auf alle Ebenen sowie die Ableitung von Messgrößen mit Team- oder Individualbezug sind unabdingbare Elemente eines motivationsstarken Ziel- und Anreizsystems. Nur durch möglichst genaue Ausrichtung auf den jeweiligen Empfängerkreis wird ein guter Return on Incentive Investment (ROI) erzielt, eine Amortisation der ausgezahlten variablen Entgeltsumme innerhalb der laufenden Periode. Eine solide Zielfestlegung zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern umfasst:

- a) Ziele (4 Elemente: Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe, evtl. Bezugswert)
- b) Maßnahmen als Konkrete Aktions-Pläne (KAP).

Zur Zielfestlegung gehören quantitative Zahlen-Ziele und qualitative Ziele. Dazu kommen KAPs, die auf die Erreichung der Ziele gerichtet sind. Soll ein Bonussystem die Führungs- und Steuerungsfunktion unterstützen, ist Passgenauigkeit im Hinblick auf die Adressaten erforderlich. Hierzu zählen z.B. auf die Adressaten zugeschnittene Ziele und von diesen beeinflussbare Messgrößen.

Fehler 3: Nicht vorab erkannte Ziel- und Maßnahmenkonflikte

Sie führen dazu, dass Adressaten aus verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens im Verlaufe der Bonusperiode gegeneinander arbeiten.

Der Vertrieb besteht z.B. darauf, jeden Kundenauftrag zur Steigerung seines

vergütungsrelevanten Umsatzes direkt in die Fertigung geben zu können, doch diese setzt zur Erhöhung der Produktivität auf hohe Losgrößen. Dadurch springen Kunden ab und zugleich wird das Ziel des Fertiglagers zerschossen, das im Lagerbestand gebundene Kapital zu verringern. Nicht nur, dass die Unternehmensleitung trotz abgeschlossener Zielvereinbarung erneute Priorisierungen der Ziele vornehmen muss, die Vertriebs- und Lagermitarbeiter werden zum Ende der Periode die versprochene Prämie fordern. Sie hätten ja ihr Ziel erreicht! Entscheidet sich die Leitung jedoch gegen die Maßnahmen der Produktion, gibt es Ärger mit den Arbeitern. Ein Dilemma: Gibt die Unternehmensleitung nach, zahlt sie Zielerreichungs-Entgelt für nur fiktiv erreichte Ziele.

Fehler 4: Vergütung für Input

Gerade in Bereichen, die hohen internen oder externen Einflüssen unterliegen, behelfen sich Führungskräfte gern mit der Festlegung von Verhaltenszielen oder der Bonifizierung von geplanten Maßnahmen. Folge: Die Maßnahmen werden von den Empfängern stur umgesetzt, unterjährige Veränderungen können oft nur mit Gezanke und großem Aufwand für die Änderung der Zielvereinbarung erwirkt werden.

Nicht zuletzt bleibt im Unklaren, ob mit der Maßnahmenumsetzung überhaupt ein Output im Sinne einer Wertschöpfung für das Unternehmen verbunden ist. Diese Vergütung von Input kann in Summe dazu führen, dass das Unternehmen mehr ausschütten muss, als es durch die Umsetzung der Tätigkeiten zusätzlich oder überhaupt verdient hat.

Fehler 5: Mitverantwortung der Führungskraft

Sie beruht auf dem der Zielvereinbarung innewohnenden Prinzip, dass die anvisierte Zielhöhe die Zustimmung beider Parteien erfahren soll. Dabei tut der Empfänger gut daran, frühzeitig eine Verhandlungsposition einzunehmen, die die spätere Kompromissfindung von einer anspruchsvollen Zielhöhe wegführt.

In der Praxis stellen diejenigen, die die Funktionsweise der Zielvereinbarungssysteme erkannt haben, die kommenden Zeiten als besonders schwer dar, betonen die Negativ-Wirkungen aller denkbaren Einflüsse und finden weitere Argumente, um somit selbst das Erreichen einer niedrigen Zielhöhe als Meisterleistung erscheinen zu lassen. Führungskräften hingegen wird vorgeworfen, sie würden bereits festgelegte Zielhöhen in einer den Namen nicht verdienenden Ziel-Vereinbarung "verkaufen" - oder gäben diese einfach vor.

Was ist zu tun?

Die Verantwortung für die Festlegung der Zielhöhe muss beim Empfänger liegen. Nicht, auch nicht teilweise, bei der Führungskraft: Es ist ein ungeschriebenes Gesetz aus der Führungslehre, dass bei Delegation von Aufgaben auch die Verantwortung hierfür zu übergeben ist. Mit dem Konzept der Zielvereinbarung wird es systematisch gebrochen. Doch das Delegieren klappt nicht, wenn man nur halb loslässt, und Engagement kann sich nicht entwickeln, wenn es eingeschränkt wird. Im Sinne der Adressaten ist das Übergeben von Verantwortung für Maßnahmenfindung und -umsetzung, für Zielhöhenfestlegung und -erreicherung ein wichtiger und motivierender Grundsatz.

Zieloptimierung statt Zielvereinbarung

Dies wird durch das Verantwortungssystem der Zieloptimierung erreicht. Zieloptimierung löst die konventionelle Zielvereinbarung aktuell mehr und mehr ab. Hier legt der Führende die Zielrichtung fest und leitet die zugehörigen Messgrößen ab. Der Adressat hat durchdachte und bewertete Maßnahmen zu entwickeln, hieraus die angestrebte Zielhöhe zu ermitteln und diese an den Führenden zu berichten. Mit Hilfe von Zieloptimierungs-Tabellen ("Grids") gewährleistet man, dass der Empfänger ausschließlich anspruchsvolle Zielhöhen festlegen will.

Damit wird auch die Bonifizierung von Input bzw. Maßnahmen (Fehler 4) vermieden. Maßnahmen dienen als KAP der Zielerreichung - sie sind hier niemals selbst das Ziel. Durch die Verantwortung des Adressaten für die Bestimmung der anvisierten Zielhöhe

und die Flexibilität zur Veränderung der KAP gehören Auseinandersetzungen über unterjährige Zielkorrekturen mit diesem Verantwortungssystem der Vergangenheit an.

Gerade für moderne Unternehmen ist dieses Vorgehen sinnvoll. Es trägt der hohen Leistungsbereitschaft der Belegschaft sowie dem Bedürfnis nach eigenverantwortlichem und mitunternehmerischem Handeln in weitaus stärkerem Maße Rechnung als konventionelle Zielvereinbarung.

System der Zieloptimierung

Vier Aspekte der Höchst- und Bestmöglichkeit von Zielen und Maßnahmen prägen das System der Zieloptimierung:

1. Konzeption bestmöglicher Maßnahmen
2. Festlegen und anvisieren der höchstmöglichen Zielhöhe
3. Bestmögliche Umsetzung der Maßnahmen
4. Erreichen der höchstmöglichen Zielhöhe

Hierzu wird neben dem Zielerreichungsgrad auch der anvisierten Zielhöhe eine Vergütungsrelevanz verliehen. "100% Zielerreichung" wird orientiert an der jeweiligen Zielhöhe mit attraktiv steigenden Ausschüttungsbeträgen verbunden. Durch diese zusätzliche Dimension entsteht die charakteristische Tabellenform der Zieloptimierungs-Grids.

Ein Anreiz zu hoher Zielerreichung ist somit bei jeder festgelegten Zielhöhe und zu jeder Zeit gegeben. Das Besondere bei Zieloptimierung:

- a) Die Anreizwirkung ist auf die höchstmögliche Zielhöhe gerichtet.
- b) Grundsätzlich ist unter allen, die ein bestimmtes Ziel erreicht haben immer derjenige am Besten gestellt, der planungssicher genau diese anspruchsvolle Zielhöhe anvisiert hat - und nicht, wie bei der konventionellen Zielvereinbarung, derjenige mit der niedrigstmöglichen Zielhöhe.

Hierdurch haben Führungskraft und Adressat ausschließlich gleichgerichtete Absichten bei dem Zielfestlegungsgespräch, können wirklich offen relevante Informationen austauschen, gemeinsam Maßnahmen erörtern und zusammen innovative Ideen generieren. Sie kommen so mit minimalem Aufwand zu der Bestimmung einer auch für die Planung geeigneten, fundierten Zielhöhe. So wird die Kooperation verbessert und echtes Commitment für die Ziele erreicht. Dies, und zugleich die Übergabe der Verantwortung in die Hände der Adressaten, bildet die Basis für die der Zielvereinbarung überlegene Motivationswirkung und Schubkraft der Zieloptimierung.

Kompetenzorientierte Vorgaben

Als erster Schritt im Kontext eines unternehmens- und personalentwickelnden Prozesses beruht das System der Zieloptimierung auf der kompetenzorientierten Vorgabe der Zielrichtung und der Messgröße top down. Die KAP werden (ggf. orientiert an der BSC) bewertet und horizontal abgestimmt. Ziel- und Maßnahmenkonflikte sind ausgeschlossen, da sie hier im Vorfeld aufgedeckt und weit vor ihrem möglichen Auftreten einer Entscheidung zugeführt werden.

Diese Entscheidung wird bei der Zielhöhen-Festlegung (im Beispiel bei Fehler 3 im Vertrieb, in der Fertigung und im Lager) vom Empfänger "automatisch" entsprechend berücksichtigt. Anvisierte höchstmögliche Zielhöhen mit den dazugehörigen KAP werden bottom up berichtet. Die Führung gibt somit die Richtung vor und erhält von ihren Mitarbeitern Vorschläge für die Zielerreichung, die quantitative und qualitative Budgetplanung.

Dies kann eine große Entlastung für die Führungskräfte sein, da den Adressaten Räume für eigenständiges Konzipieren und Planen eingeräumt sind. Eigenständig entwickelte Maßnahmen werden ohnehin begeisterter umgesetzt als vorgegebene; und selbst ermittelte Zielhöhen werden eher erreicht als verkaufte oder vorgegebene. So stoßen Variable Vergütungssysteme auf Basis der Zieloptimierung bei Unternehmensleitung, Führenden und Adressaten auf breite Akzeptanz. Widersprüche gegen (angeblich oder tatsächlich, wer will das entscheiden?) zu anspruchsvollen Zielhöhen und andere Konflikte

können durch das klare Verantwortungssystem gar nicht erst entstehen.

Fazit

Also: Ziele optimieren, nicht vereinbaren! Denn: Es soll sich für alle lohnen, ein Variables Vergütungssystem zu haben.

Über den Autor:

Gunther Wolf (Kontakt: g.wolf@io-group.de) studierte Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Controlling als auch Psychologie. Seit 1984 ist er in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung als zertifizierter Berater national und international tätig. Er ist Autor verschiedener Bücher und Fachbeiträge und regelmäßiger Redner auf Kongressen. Wolf ist Mitglied des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und Geschäftsführer der I.O. GROUP.

Tipp der Redaktion:

Der Autor des vorliegenden Beitrages Gunther Wolf hat ergänzend zum heutigen Thema eine Checkliste "Variable Vergütung: Boni, Prämien, Tantiemen" erstellt, die in unserer Rubrik [Checklisten](#) auf arbeitsrecht.de abgerufen werden kann.

Weiterführende Literaturhinweise der Redaktion:

- **Variable Vergütung** - Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern: Im Praxisratgeber zur Variablen Vergütung unseres Newsletter-Autors Gunther Wolf werden alle erforderlichen Elemente der Gestaltung und Steuerung komprimiert besprochen. Ergänzt werden diese durch anschauliche Beispielfälle und nützliche Tipps aus der Praxis. [Weitere Infos](#)

- **Entgelt nach Leistung und Erfolg**: Leistungsorientierte Vergütungssysteme sind mittlerweile weit verbreitet. Anhand von Beispielen aus der Praxis stellt das Buch von Prof. Dr. Breisig Grundlagen und Gestaltungsvarianten moderner Entlohnungssysteme dar und diskutiert diese. [Weitere Infos](#)

- **Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen**: Zielvereinbarungen machen Schule. Immer mehr Unternehmen und Organisationen bedienen sich dieses facettenreichen Managementinstruments oder gehen sogar noch einen Schritt weiter und betten die festzulegenden Ziele ein in ein unternehmensweites Steuerungskonzept nach dem Vorbild des "Management by Objectives". Prof. Dr. Breisig geht in seinem Standardwerk auf die Methoden, Chancen und Risiken bei der Verwendung von Zielvereinbarungen ein und gibt Personalverantwortlichen sowie Betriebs- und Personalräten das nötige Wissen an die Hand. [Weitere Infos](#)

Ihre Meinung zählt:

Hätten Sie Interesse an regelmäßigen Newslettern speziell für Rechtsanwälte, Betriebsräte oder Personalräte?

Sagen Sie uns Ihre Meinung: redaktion@arbeitsrecht.de

Hat Ihnen dieser Newsletter gefallen?
Dann empfehlen Sie uns doch weiter:
arbeitsrecht.de/jetztweiterempfehlen!

Für Anregungen, Kritik und Lob sind wir jederzeit dankbar!

Manuskripte für Newsletterbeiträge senden Sie bitte an die redaktion@arbeitsrecht.de - Es empfiehlt sich, die genaue Thematik vorab mit uns abzusprechen. Herzlichen Dank!

IMPRESSUM:

Bund-Verlag GmbH
Hedderheimer Landstraße 144
60439 Frankfurt am Main

Postanschrift:
Bund Verlag GmbH
60424 Frankfurt am Main
<http://www.bund-verlag.de>
eMail: kontakt@bund-verlag.de

Geschäftssitz: Frankfurt/M.
HR B 29521 AG Frankfurt/M.
Ust.Ident.Nr.: DE 811884906

Geschäftsführer:
Rainer Jöde
Christian Paulsen

Verantwortlich für den Inhalt:
Online-Redaktion:
Tanja Stern
Olaf J. Lutz
Tel.: 069 / 79 50 10 - 57 (Stern)
Tel.: 069 / 79 50 10 - 58 (Lutz)
Fax: 069 / 79 50 10 - 663
redaktion@arbeitsrecht.de

Sie erhalten diesen Newsletter, weil Sie sich für den Bezug angemeldet haben. Es kommt aber auch vor, dass Nutzer von Freunden, Bekannten oder Arbeitskollegen für einen Newsletter eingetragen wurden. Falls Sie diesen Newsletter also gar nicht selbst bestellt haben, bitten wir diese Belästigung zu entschuldigen.

Dieser Newsletter ist ein Service der Bund-Verlag GmbH, dessen Inhalt urheberrechtlich geschützt ist. Die Inhalte dieses Newsletters dürfen ohne vorherige Genehmigung der Bund-Verlag GmbH weder im Ganzen noch auszugsweise weitergegeben oder verbreitet werden. Dies gilt auch für Texte, die gesondert ausgewiesen werden und dem Urheberrecht Dritter unterliegen.

Beachten Sie bitte den Haftungsausschluss auf unserer Homepage unter <http://www.arbeitsrecht.de>