

Arbeitsrecht


Personalentwicklung

Personalführung

Planung & Strategie

Rekrutierung

Vergütung

Diese Seite empfehlen
Druckversion 

MONSTER COMMUNITY

Startseite

MONSTER NEWSLETTER

E-Mail-Adresse eingeben

Das Personal-Journal
per E-Mail: Ein [Beispiel](#)

→ **Employment Index**



monster[®]Community

Diskutieren Sie mit
rund um
Job und
Karriere



Zielvereinbarung mit flexiblen Zielen



Wirtschaftlich turbulente Zeiten wirken sich unweigerlich auf Unternehmens- und Mitarbeiterziele aus. Strategieberater Gunther Wolf gibt Tipps, wie Sie diese krisengerecht formulieren.

Es sind selten die Krisenzeiten, in denen die Unternehmensleitungen oder das strategische Personalmanagement Führungsinstrumente und -systeme etabliert. Sie sollen Führungskräfte dabei unterstützen, die Kompetenzen, Leistungen und Arbeitserfolge ihrer Mitarbeiter zu optimieren. Wenn es aber nicht mehr um die Optimierung der Effizienz und der Performance geht, sondern ums blanke Überleben, verschwinden sie zunehmend aus dem Blickfeld. In krisenhaften Zeiten muss häufig schnell entschieden und gehandelt werden, ständig erfordern neu auftauchende Herausforderungen die Feuerlöschdienste des Managements. Das Diktat der Dringlichkeit bestimmt den Tagesablauf der Top Manager.

"Wenn Du es eilig hast, gehe langsam" (Lothar J. Seiwert)

In einer solchen Situation innezuhalten und sich mit Mitarbeitern hinzusetzen, um Ziele zu vereinbaren, fällt Führungskräften schwer. Je brenzlicher die Lage, desto autoritärer fällt der Führungsstil üblicherweise aus. "Jetzt müssen wir alle die Zähne zusammenbeißen und tun, was getan werden muss", begründet etwa ein ranghoher Manager die Streichung der variablen Vergütung vor seinen Mitarbeitern. Er ist der Ansicht, dass der Erhalt der Firma und des Arbeitsplatzes ausreichend Motivation bieten sollte.

Nicht jedem Mitarbeiter ist es allerdings möglich, auf seine variable Vergütung ganz zu verzichten. Gerade die erfolgreichen Mitarbeiter haben über lange Perioden hinweg zuverlässig Bonuszahlungen erhalten und sie unter Umständen fest in ihre Haushaltsbudgets eingepplant.

Schweigen ist nicht immer Gold

Hinzu kommt, dass gerade das leistungsorientierte und in jeder Hinsicht flexible Verhalten der Belegschaft gegenwärtig viele Unternehmen vor Schäden bewahren kann. Dies gilt besonders für Mitarbeiter an erfolgskritischen und kundennahen Positionen. Auch jetzt kann man diese mit flexiblen Zielen und variablen Vergütungssystemen führen und steuern. Man muss nur wissen wie.

Relative Ziele im Vertrieb

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei der deutschen Tochter eines amerikanischen Unternehmens aus der Kunststoffbranche ist die Festlegung zweistelliger Umsatz-Zuwächse ("double digit growth") ein ungeschriebenes Gesetz und Prüfstein für das zufrieden stellende Ergebnis der Zielvereinbarung. Auch für das Jahr 2009 waren solche Zielvereinbarungsformulare ausgefüllt worden, deren Inhalte indes das Papier nicht Wert waren, auf das sie geschrieben wurden.

Jeder wusste: Man hat zwar ein Signal gesendet, dass man hoch motiviert und ambitioniert ist, aber diese Ziele sind niemals erreichbar. Sie spiegelten den Kollegen aus Übersee nicht nur falsche Tatsachen vor, sie waren zugleich eine Bonusverzichtserklärung. Das Personalmanagement kam letztlich nicht umhin, die die Ziele mit externer Unterstützung neu zu definieren, sodass sie zwar höchst ambitioniert, aber dennoch realisierbar waren. Dazu bediente man sich relativen Zielen, wie "X Prozent mehr Umsatz als der Wettbewerber" oder "Steigerung des Marktanteils im Vertriebsgebiet um X Prozentpunkte".

Umsatz um jeden (Ertrags-)Preis?

Denkbar wäre auch gewesen, den Sprung auf eine Ertragsverbesserung zu wagen: "Verbesserung des Roherlöses (in Prozent vom Umsatz) um X Prozentpunkte." Wenn den Kunden etwa die Einzigartigkeiten der Produkte und die Vorteile des Unternehmens in punkto Service beim Verkaufsgespräch vor Augen geführt werden, können Rabatte und Nachlässe gesenkt werden.

Dabei ist die Reduzierung versteckter Rabatte zu berücksichtigen, wie etwa Preise für Inzahlungnahmen. Weitere Möglichkeiten für den Vertrieb bestehen in der Produktsteuerung, indem beispielsweise der Absatz von Produkten mit hohem Deckungsbeitrag forciert wird. Wichtige Voraussetzung für das Funktionieren und die motivierende Wirkung solcher Ziele ist, dass die Unternehmensleitung Ertrags- und Kostenstrukturen produktbezogen offen legt.

Kosten los?

Neben dem Umsatz spielen auch Kosten eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Wenn Mitarbeiter durch Disziplin, kreative Ideen und geschickte Realisierung von Einsparpotenzialen zu deren nachhaltiger Reduzierung beitragen - warum sollen sie nicht an den eingesparten Beträgen beteiligt werden?

Ein weiteres Beispiel aus dem Unternehmensbereich "Forschung und Entwicklung": In turbulenten Zeiten leiden gerade diese Abteilungen darunter, dass heute wichtige Entwicklungen morgen nur noch geringe Relevanz für den Erfolg am Markt besitzen können. In Stein gemeißelte Jahresziele sind in den meisten Fällen für das Unternehmen extrem schädlich.

Einführung von Punktesystemen

Hier macht es Sinn, die üblichen Einjahresperioden für die Zielvereinbarung an der Projektdauer ausgerichtet zu verkürzen oder zu flexibilisieren. Jedes Projekt kann mithilfe des Projektplans nach Umsetzung auf Zielerreichungsgrad, Termintreue und Budgeteinhaltung bewertet werden. Erst dann wird ein neues Projekt vereinbart. Sollte der Fall eintreten, dass das Projekt aus strategischen Gründen abgesetzt wird, kann eine anteilige Bemessung der variablen Vergütung an Zielerreichungsgrad, Termintreue und Budgeteinhaltung des bis zu diesem Zeitpunkt umgesetzten Projektes erfolgen.

Zusätzlich können Punktesysteme ("scoring systems") für die in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erforderliche Flexibilität sorgen. Punktesysteme sind für alle eher qualitativ zu bemessenden Abteilungen empfehlenswert. Dabei wird in den Zielvereinbarungsgesprächen lediglich die anvisierte Punktezahl fixiert und auch der damit verbundene Bonus. Die Projekte hingegen, mit denen diese Punkte erreicht werden können, werden erst im Verlauf der Periode aktuell und bedarfsorientiert festgelegt.

Sieben Tipps für Ziele in turbulenten Zeiten:

- * Ziele relativ formulieren
- * Ziele auf Marktentwicklungen und Erfolge am Markt beziehen
- * Flexibilisieren der Ziele
- * Einbeziehen von Kostengesichtspunkten
- * Verkürzen der Bemessungszeiträume ("Bonusperioden")
- * Orientieren an der Projektdauer
- * Nutzen von Punkte-Systemen

... und ein Bonus-Tipp

Ein weiterer hilfreicher Ansatz in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist die Einführung von Zieloptimierung. Bei diesem Verfahren werden die üblicherweise langwierigen Zielfindungs- bzw. -aushandlungsprozesse der konventionellen Zielvereinbarung auf ein Minimum verkürzt. Bei Zieloptimierung tragen nicht beide Vereinbarungspartner zusammen die Verantwortung für Zielrichtung bzw. Zielhöhe, sie müssen diese daher nicht diskutieren und aushandeln. Stattdessen sind die Verantwortlichkeiten für jedes einzelne Element der Zielfestlegung klar geregelt. Wenn nicht zwei Köche im gleichen Topf rühren, wird das Essen nicht nur besser, sondern auch schneller fertig.

(Gunther Wolf / Bild: 12foto.de, Fotolia.com)

>>> Folgende Checklisten stehen zu diesem Thema als kostenloser PDF-Download zur Verfügung:

[Gespräche zur Zielvereinbarung](#)



Gunther Wolf

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Er ist Geschäftsführer der Wolf Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. Group Unternehmensgruppe.
Internet: www.gunther-wolf.de
E-Mail: g.wolf@gunther-wolf.de