

## 22 Führen und Steuern über Zielbonussysteme verbunden mit intelligenter Management-Software

Frank Fichtner, Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

*Wert- und erfolgsorientierte Gehaltssysteme sind die Basis für eine robuste Wettbewerbsfähigkeit auf den heutigen Märkten. Die Fähigkeiten und das Know-how von Führungskräften und Mitarbeitern voll zu entfalten und trotzdem ihren Einsatz erfolgreich zu koordinieren, unterscheidet die erfolgreichen Unternehmen von den erfolglosen.*

*Neben einer intelligenten und konsistenten Zielfestlegung fehlt vielen Firmen oft die Fähigkeit, Zielvereinbarungen effektiv voran zu treiben und zu entwickeln. Hier könnte eine Management-Software die unternehmensinternen Prozesse straffen und deren Effektivität erhöhen. Ein solches Tool sollte Leitplanken für die individuellen Zielvereinbarungen vorgeben, ohne aber den Freiraum für die Vorgesetzten einzuschränken. Ebenso sollten Lerneffekte zwischen unterschiedlichen Abteilungen auch über Landesgrenzen – und somit über Sprach- oder Währungsbarrieren hinweg – möglich sein. Der Nutzen einer solchen Management-Software soll nachfolgend am einem Beispiel dargestellt werden.<sup>1)</sup>*

Personen durchgesetzt hat, müssen viele Dinge beachtet sein (s. Abb. 1).

Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine umfassende Ableitung der persönlichen Ziele – und damit auch der persönlichen Boni – aus den Unternehmenszielen, umfangreiche Kommunikation und absolute Transparenz für alle Beteiligten. Hierzu zählt insbesondere die eindeutige Definition der Erwartungen an jeden Einzelnen und eine eindeutige Dokumentation dieser gemeinsam verfassten Ziele. Dies bleibt aber bei vielen Firmen graue Theorie.

Die praktische Umsetzung scheidert oftmals an der zu großen Komplexität, mit der unterschiedliche Vorgaben in den Zielkanon des Gesamtunternehmens eingebracht werden. So ist der „Graben“ zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten in der Linie und den Möglichkeiten der Personalabteilung sehr groß. Dies ist auch oftmals der Hauptgrund, warum Zielvereinbarungen eher grob und undifferenziert gehandhabt werden. Somit kann keine Begeisterung für die operativen Ziele in den Köpfen der Führungskräfte entfacht werden, denn die unmittelbare Wirkung auch auf den eigenen Bonus, bleibt unbestimmt. Mit Hilfe einer begleitenden Management-Software kann der Prozess jedoch transparent und kommunikabel gestaltet und alle Mitarbeiter einbezogen werden.



Abb. 1

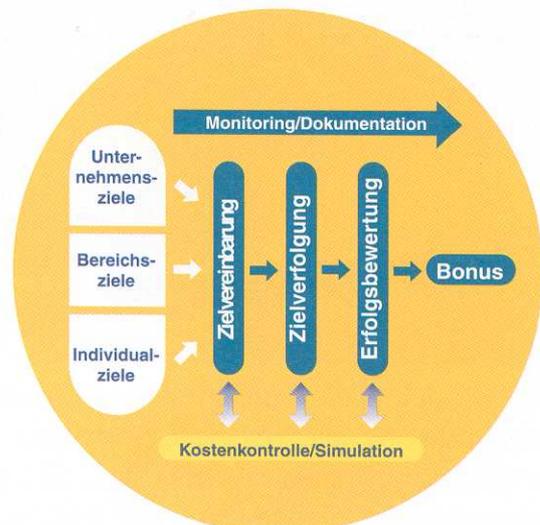


Abb. 2

### ■ Unsere Erfahrungen im Beratungsalltag

Immer wieder erleben wir in unserer Beratungspraxis, dass in Firmen trotz erfolgreicher und umfassender Strategiefestlegung keine Wirkung im Handeln der wesentlichen Entscheidungsträger folgen. Bis ein erfolgreicher Management by Objective (MbO)-Prozess sich durch die Organisation und insbesondere in den Köpfen der beteiligten

Die wichtigsten Hilfsmittel für einen erfolgreichen Zielvereinbarungsprozess (s. Abb. 2) möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen.

## Die wesentlichen Formulare

### 1. Die Zielvereinbarung (Target Management Card; TMC)

The screenshot shows the BonusPRO software interface. At the top, there is a menu bar with options: Datei, Bearbeiten, Ansicht, Monitoring, Analyse, Extras, Hilfe. Below the menu is a toolbar with various icons. The main window title is 'BonusPRO' and the year '2002' is displayed in the top right corner. The interface is divided into several sections:

- Employee Information:** Name: Maier, Michael; Position: Monatsgehälter; Salary: 15.714,00 EUR; ETP-Bezug: 15.714,00.
- Supervisor Information:** Name: Michael Maier; Last Update: 30.05.2002.
- Goals:** The goals are categorized into four groups:
  - Unternehmensziele (39,00%):** A table with columns: Ziel, Vorgabe, Maßeinheit, Beschreibung, Gewichtung %, Bemerkung. Rows include EBITA (100,00 TEUR, 15,00%) and Umsatz (100,00 TEUR, 15,00%).
  - Finanzziele (30,00%):** A table with columns: Ziel, Vorgabe, Maßeinheit, Beschreibung, Gewichtung %, Bemerkung. Row: Gewinn Geschäftsbereich (450.000,00 EUR, 30,00%).
  - Projektziele (20,00%):** A table with columns: Ziel, Vorgabe, Maßeinheit, Beschreibung, Gewichtung %, Bemerkung. Rows: Einführung Bonusssystem (43,00 KW, 10,00%) and Einführung Reporting-System (01.07.2002 Termin, 10,00%).
  - Betriebsziele (20,00%):** A table with columns: Ziel, Vorgabe, Maßeinheit, Beschreibung, Gewichtung %, Bemerkung. Rows: Schulung EXCEL (43,00 KW, 5,00%) and Mitarbeiterbefragung (Zufriedenheit) (80,00 %, 15,00%).

Abb. 3

Selbstverständlich ist das Formular zur Zielvereinbarung die Grundlage für ein Erreichen der Ziele (s. Abb. 3). Damit der Vorgesetzte beim Gespräch mit dem Mitarbeiter bestmögliche Unterstützung durch das System erhält, ist es sinnvoll, diese Formulare zielgerichtet nach den Unternehmensvorgaben und den absolvierten Zielableitungs-Workshops zu gestalten.

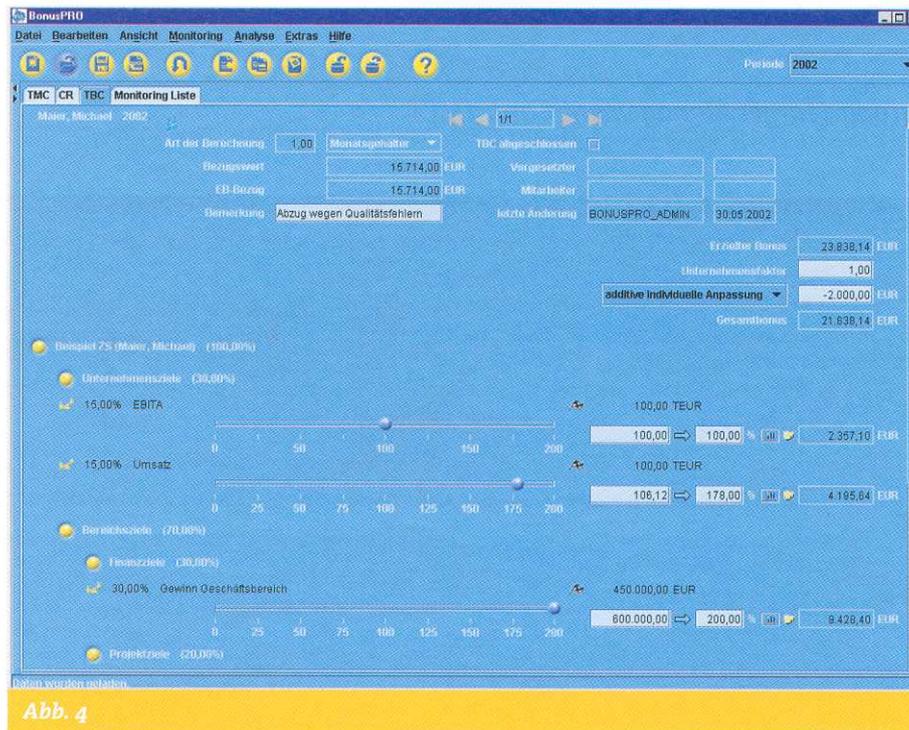
Einem Mitarbeiter im Vertrieb werden somit typische Vertriebsziele zugewiesen und durch individuelle Zielvereinbarungen ergänzt. Inwiefern das Unternehmen hierbei den Freiheitsgrad zwischen vollständiger Definition aller Ziele und vollständiger Freiheit für alle Vorgesetzten wählt, muss individuell ausgelotet werden. Beide Extreme sind in ihrer Reinform wenig zielführend. Die Erfahrungen zeigen, dass eine Reduzierung auf wenige, wesentliche Ziele den größten Erfolg erzielt. Eine Mischung aus übergreifenden und individuellen, quantitativen und qualitativen Zielen ist immer sinnvoll. Die Zielvereinbarung kann beim Gespräch durch den Vorgesetzten direkt in das System eingegeben werden und ist dann nach gemeinsamer Absegnung „scharf“ gestellt. Hierzu wird per elektronischer Signatur dokumentiert, wann diese Vereinbarung definiert wurde. Jedes Ziel ist komplett dokumentiert und kann mit Hilfe von genauen Editoren auch umfassend definiert werden.

Somit weiß jeder genau, welche Leistung er für die Maßlatte (100 %) bringen muss und wie sich Top-Performance und Underperformance auswirken. Das gemeinsame Ge-

spräch ist deshalb integraler Bestandteil einer erfolgreichen Zielvereinbarung. Durch eine Management-Software wird dieses umfassend professionalisiert und transparent gemacht. Die Personalabteilung kann sich hierbei voll auf die Qualitätskontrolle konzentrieren. Alle sind verantwortlich für den Prozess und erhalten hierzu die notwendigen Unterstützungen durch das System zum Monitoring.

### 2. Die Zielsteuerung (Controlling Report; CR)

Nach einer erfolgreichen Zielvereinbarung ist ein solides Fundament für ein erfolgreiches Jahr gelegt, wobei es nun darauf ankommt, den Prozess sauber zu begleiten und zu überprüfen. So sollten nach gewissen Perioden – in aller Regel halbjährlich, in Vertriebsbereichen oftmals aber auch Quartalsweise oder monatlich – Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem geführt werden. Neben der Dokumentation der aktuellen Ist-Werte – automatisch eingespeist aus den zentralen Controlling-Daten oder individuell durch den Vorgesetzten eingepflegt – wird von den Vorgesetzten eine Einschätzung zum Ende der Periode eingefordert. Der Controlling Report dient zur Dokumentation dieser Gespräche und zur frühzeitigen Erkennung möglicher Probleme. Diese unterjährige Dokumentation steht auch den übergeordneten Vorgesetzten zur Verfügung, um den Forecast auch für einzelne Bereiche analysieren und die notwendigen Maßnahmen einleiten zu können.



### 3. Die Zielerreichung (Target Bonus Calculation)

Jeder Mitarbeiter kann sich so zu jedem Zeitpunkt von seinem PC aus die eigene Zielvereinbarung vor Augen führen und sicher formulieren, wie seine persönliche Bonus-Bilanz ausfallen wird (s. Abb. 4). Am Ende der Periode werden in einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter die Ergebnisse überprüft. Somit steht am Ende für jeden Mitarbeiter der genaue Betrag seines Bonus fest. Daneben ermöglicht das System das Verknüpfen mit zentralen Faktoren (Unternehmensfaktor) oder kann – wenn gewünscht – das Einbeziehen von Sondereinflüssen (Ind. Anpassung) zulassen.

### 4. Die wesentlichen Tools zur Unterstützung der Vorgesetzten und der Personalabteilung

#### ■ Monitoring

Oftmals werden gerade in der Umsetzung und im Prozessfluss selbst gut designte Systeme schwerfällig und kaum handhabbar. In einem Monitoring zur Prozesskontrolle wird genau für jeden Vorgesetzten aufgeschlüsselt, welche Zielvereinbarungen noch offen sind und wer sich nicht an zentrale Unternehmensvorgaben gehalten hat. Dies erleichtert den Vorgesetzten den Führungsprozess, denn diese können so jederzeit Abweichungen von zentralen Vorgaben hinterfragen und in den Diskurs einsteigen.

#### ■ Analyse

Daneben bestehen meistens vielfältige Anforderungen an die unterschiedlichen Analysemöglichkeiten. So möchten viele Unternehmen beispielsweise die Zielerreichung von Landesgesellschaften, Abteilungen oder Mitarbeitern vergleichen.

Ebenso kann das Verhältnis von Grundgehalt und Bonus nach einzelnen Zielkategorien ausgewertet werden. Korrelationen und Häufigkeitsverteilungen gehören ebenso zum Analyse-Standard wie eine tabellarische Analyse. Um individuelle Auswertungen zuzulassen, unterstützt ein Analyse-Wizard alle denkbaren Kombinationen zu anderen Analysen.

Die umfassenden Funktionen unterstützen Management und Personalverantwortliche bei der Umsetzung eines durchgängig systemgestützten Performance-Management-Prozesses. Sie befreien Experten für Personalentwicklung und Vergütungsmanagement außerdem von administrativen Arbeiten, da Daten aus dem Controlling oder aus Balanced Scorecards direkt in die Evaluierung einfließen und die Beurteilungsdaten automatisch an die Lohnabrechnung übertragen werden können.

Somit kann mit einer Management-Software nicht nur der Prozess der Zielvereinbarung für jeden Vorgesetzten und Mitarbeiter von seinem Arbeitsplatz aus steuer- und erlebbar gestaltet werden. Darüber hinaus ist sichergestellt, dass durch Kommunikationskultur und Transparenz auch am Ende der Periode notwendige Lehren gezogen werden können.