

Im nächsten Jahr soll alles besser werden!

Der Jahreswechsel lädt dazu ein, das Erreichen des Vorjahresziels auf den Prüfstand zu stellen. Welcher Entscheider hätte in dieser Sache nicht gerne eine schnelle und kompromisslose Antwort – eine Zahl, sofort, ohne Verzögerung. Und im Anschluss daran exakte Antworten auf die unmittelbar folgenden Fragen: In welchen Bereichen waren wir performant? Wo hatten wir die Ziele richtig gesteckt? Was können wir für die Zukunft lernen? Wie formulieren wir unsere Ziele für das kommende Jahr?

Ingrid Kreitmeier, Udo Hartenstein

Potentiale	Vorteil
<ul style="list-style-type: none"> Monitoring des Prozesses: Listen weisen aus, welche Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern Zielvereinbarungen geschlossen haben, wer unterjährige Gespräche und das Zielerreichungsgespräch am Jahresende geführt hat. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Steuerung des Prozesses ist einfach und der administrative Aufwand minimal. Damit können sich die Verantwortlichen auf die Inhalte und Durchführung konzentrieren.
<ul style="list-style-type: none"> Verfügbarkeit der Zielerreichungsgrade, der vereinbarten Bonuswerte und der damit zu erwartenden bzw. erreichten Bonuszahlungen. Dies auf Unternehmensebene bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> Das Unternehmen – auch jede Managementebene mit Zugang zum System – kann zu allen Zeitpunkten die Höhe der zu erwartenden Bonuserreichungen einsehen und steuernd eingreifen.
<ul style="list-style-type: none"> Bonuszahlungen werden über Exporte an die Gehaltsabrechnung übermittelt 	<ul style="list-style-type: none"> Administrativer Aufwand reduziert sich erheblich
<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation und stringente Umsetzung von Zielvorgaben, Transparenz über Ziele und Zielerreichungen 	<ul style="list-style-type: none"> Führungsinstrument mit Nachhaltigkeitfaktor
<ul style="list-style-type: none"> Automatisierung administrativer Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenschonender Einsatz

Bild 1: Noch sind es wenige Unternehmen, die eine Applikation für variable Vergütung einsetzen. Die Tabelle zeigt: Je mehr Bonusempfänger ein Unternehmen hat, umso höher sind die Potenziale, die es mit einer Applikation erreichen kann.

UNTERNEHMEN, die Zielvereinbarungssysteme einsetzen und mit der variablen Vergütung kombinieren, sind auf dem Markt erfolgreicher. Dies ist so, weil es ihnen deutlich schneller gelingt, auf Veränderungen zu reagieren. Ferner setzen sie ihre Ziele konsequenter um. Dies hat den Einsatz variabler Vergütungssysteme in den letzten Jahren beflügelt.

Noch vor wenigen Jahren war variable Vergütung nur für die erste Berichtsebene ein Thema. In zunehmendem Maße wurde die Nutzung von Zielvereinbarungssystemen auf weitere Ebenen ausgedehnt. Sie sind nun mit ERA – dem Entgeltrahmenabkommen – auch im tariflichen Bereich angekommen.

Zielvereinbarungssysteme verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen: Die bedeutendste ist die Möglichkeit zur kon-

sequenten Umsetzung strategischer und taktischer Vorgaben bis hin zur operativen Ebene. Dicht gefolgt davon ist der Einsatz als Anreizsystem für Führungskräfte und Mitarbeiter. Dies wird über die Verbindung von Zielvereinbarungen mit einer variablen Vergütung erreicht. Diese Form des Zielvereinbarungssystems stellt auch die in den Unternehmen am häufigsten eingesetzte Form dar.

Der Begriff „Zielvereinbarungssystem“ steht dabei nicht in erster Linie für ein IT-System. Es bezeichnet vielmehr die Gesamtheit von Aufbau, Systematik und Prozessen, die für die systematische Umsetzung der Zielvereinbarungen erforderlich sind.

Tun Sie es mit System

In Umfragen geben viele Unternehmen an, IT-Unterstützung zur Administration der variablen Vergütung zu nutzen. Sie verweisen dabei auf ausgeklügelte Tabellenkalkulationen und automatisierte Textverarbeitungssysteme. Diese unterstützen zwar Kalkulationen und Dokumentationen, bleiben jedoch fest in der Hand der Systemverantwortlichen. Bonusempfänger, Führungskräfte und Manager haben keinen Zugriff. Damit werden wertvolle Potenziale verschwendet, was Kommunikation und Identifikation betrifft.

Auch werden dabei Unmengen an Formularen gedruckt – und dies im Zeitalter der papierlosen Kommunikation. Die Zielvereinbarungen müssen vom Bonusempfänger und seinem Vorgesetzten unterzeichnet, an alle Beteiligte verteilt und schließlich zentral gesammelt und

STECKBRIEF

Bei PROVari handelt sich um eine Webapplikation – basierend auf einer J2EE-Architektur. Für die Nutzer bedeutet dies, dass sie über einen Browser auf die Applikation zugreifen können, die sich nahtlos in ein Mitarbeiterportal einfügt. Als Datenbank kann sowohl eine DB2- als auch eine Oracle-Datenbank zum Einsatz kommen.

hinterlegt werden. Noch sind es daher erstaunlich wenige Unternehmen, die eine Applikation für variable Vergütung einsetzen. Je mehr Bonusempfänger ein Unternehmen hat, umso höher sind die Potenziale, die es mit der Nutzung einer Applikation erreichen kann – vergleiche dazu die in Bild 1 dargestellte Tabelle.

Der Prozessablauf

Die Festlegung der Zielsetzungen findet in mehreren Integrationsrunden statt. Hier werden die von der Unternehmensführung gemachten Vorgaben auf die Bereiche und nachgelagerte Organisationsebenen heruntergebrochen. Dabei werden für Unternehmens-, Bereichs- und Vertriebsziele typischerweise sehr gut messbare Umsatz- und/oder Ergebniszielgrößen festgelegt (siehe Bild 2).

Neben diesen zentralen Zielen spielen individuelle Vorgaben eine wichtige Rolle. Diese werden vom Bonusempfänger und seiner Führungskraft gemeinsam festgelegt. Da es sich um Ziele handelt, die auf den Bonusempfänger zugeschnitten werden, kommen sehr konkrete Projekt-, Qualitäts- oder auch Terminziele zum Einsatz.

Maßgabe ist, dass sich die Beteiligten auf klare und eindeutige Kriterien einigen, was die festgelegten Ziele betrifft. Die Frage lautet, wie das definierte Ziel von 50 Prozent, 100 Prozent oder 150 Prozent denn gemessen werden kann. Die Messgrößen für ein qualitatives Ziel sind beispielsweise: Ein Ausschuss von 1.000 Stück im Monat wie im vergangenen Jahr führt zu einer Erfüllung des Ziels von 100 Prozent, ein Ausschuss von nur 800 Stück pro Monat – also eine Reduktion um 20 Prozent – soll mit überdurchschnittlichen 125 Prozent belohnt werden, ein Ausschuss von 1.100 Stück würde dazu führen, dass das zu erreichende Ziel mit 80 Prozent deutlich unter dem angestrebten von 100 Prozent zurückbleibt.

Zielvorlagen – Mittel zum Zweck

Wie hoch der Anteil der zentralen und der individuellen Ziele ist, wie viele und welche Standard- und individuelle Ziele einem Bonusempfänger zugeordnet werden, wird über Zielvorlagen gesteuert. Diese Vorlagen werden für Führungsebenen, Bereiche oder Organisationseinheiten festgelegt. Aufgrund dieser Verknüpfung können administrative Vorgänge, wie sie beim Anlegen von Zielvereinbarungen entstehen, sehr stark systematisiert werden.

Dies ist jedoch nicht alles: Ein wesentliches Merkmal der Vorlagen ist die Transparenz. Sie bietet allen Beteiligten die Sicherheit, dass die Zielvereinbarungen nach Regeln durchgeführt werden, die nachvollziehbar sind. Und dies, obwohl weder Führungskräfte noch Bonusempfänger mit den Vorlagen in Berührung kommen, denn diese werden den Bonusempfängern aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit oder Mitarbeiterbene (beispielsweise Management-Level 1-n oder Spezialist im Bereich „Marketing“ oder „Fachberater“ usw.) automatisch zugewiesen.

Bild 3 zeigt die Arbeitsschritte, die vor dem eigentlichen Kernprozess der Zielvereinbarung durchzuführen sind. Entscheidend ist das Zielsystem im Unternehmen – also die Definition des Unternehmens, wer aufgrund seiner Verantwortung wie stark an den Zielkategorien gemessen werden soll. Diese werden ebenfalls vorher festgelegt. Es kann sich dabei um Unternehmens-, Bereichs- oder individuelle Ziele handeln.

Wie in einem Baukastensystem werden in der Anwendung im ersten Schritt alle Elemente für die Vorlagen zusammengestellt. Dies sind die Kategorien und ihre Gewichtung, das Anlegen von Standardzielen und zentral festgelegte Grade, die zum Erreichen des Ziels führen. Vorlagen geben die Zielstruktur für Führungsebenen und/oder Organisationseinheiten vor. Vorlage und Mitarbeiterstammdaten werden in einem automatischen Prozess zusammengeführt. Dabei erstellt das System automatisch die Zielvereinbarung. Sie enthält alle Angaben, die für das Gespräch zwischen Führungskraft und Bonusempfänger erforderlich sind.

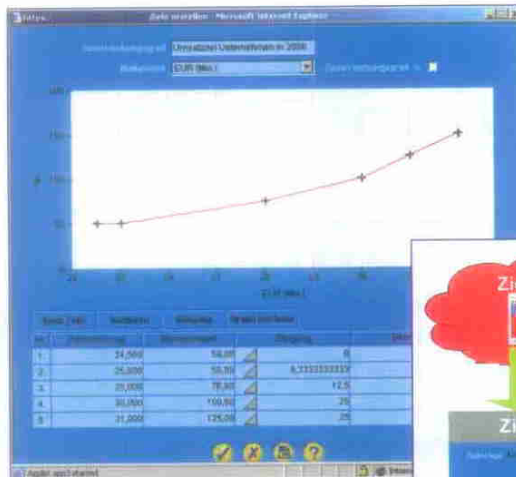


Bild 2: Bei den Zielsetzungen werden für Unternehmens-, Bereichs- und Vertriebsziele typischerweise sehr gut messbare Umsatz- und/oder Ergebniszielgrößen festgelegt.

Zielvereinbarungen

Der Startschuss für die Zielvereinbarungen fällt meist zu Beginn des Kalenderjahres und ist häufig in den Personalentwicklungsprozess eingebettet. Die Bonusempfänger und ihre Führungskräfte setzen sich im Mitarbeitergespräch mit den entsprechend der Vorlage zu vereinbarenden Zielen auseinander. Sie legen die individuellen Ziele fest und verabschieden schließlich die Zielvereinbarung mit ihren Unterschriften.

In den Personalprozessen fast aller Unternehmen sind Mitarbeitergespräche im Laufe des Jahres ein wichtiges Thema. Dabei wird der aktuelle Stand festgestellt und die Vorschau des anvisierten Ziels besprochen. Natürlich soll sich dies auch im System widerspiegeln. Zusammen mit den während des Jahres zu erreichenden Unternehmens- und Umsatzzielen, die sich an zentraler Stelle einspielen lassen, zeigen sich erste Trends. Dies gibt dem einzelnen Bonusempfänger und dem Unternehmen eine Orientierung. Die Forecast-Werte über den aktuellen Stand und auf aggregierter Ebene veranschaulichen das angepeilte Ziel. Nicht selten führt dies dazu, dass Maßnahmen ergriffen werden können.

Das Zielvereinbarungsjahr findet seinen Abschluss in der Feststellung des zu erreichenden Ziels. Je höher der Anteil und die Gewichtung der individuellen Ziele ist, umso wichtiger ist das Gespräch, das das Einlösen des anvisierten Ziels begleitet. Dabei sollen die Führungskraft und der Mitarbeiter nicht nur das Erreichen des Ziels anhand der zum Jahresanfang definierten Kriterien bestimmen, sondern diese auch im Sinne eines Feedback- und Mitarbeiterge-

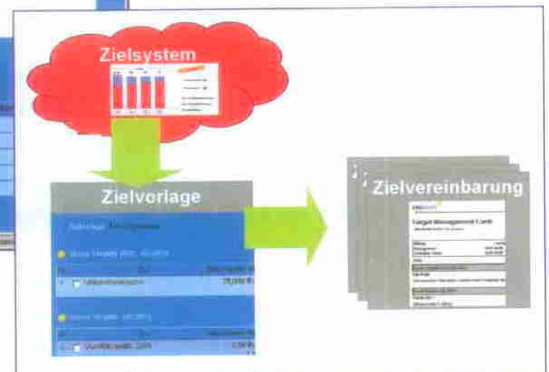


Bild 3: Die Arbeitsschritte, die vor dem eigentlichen Kernprozess der Zielvereinbarung durchzuführen sind.

sprächs bewerten. Die Rechenarbeit nimmt das System ab, ausgehend von der Höhe der variablen Vergütung bis hin zu den Werten, die das vorgegebene Ziel definieren, sind alle Zahlen bekannt und das Ergebnis wird berechnet.

Zu guter Letzt

An dieser Stelle stehen nun genau die Möglichkeiten zur Verfügung, von denen einleitend die Rede war. Auf Knopfdruck lassen sich anzeigen: die Bonusausschüttung, die erreichten Ziele, die High- und die weniger starken Performer. Dies steht nur beispielhaft für eine Vielzahl von Analysen und Auswertungen, die diese Fragen beantworten und auch gleich graphisch veranschaulichen. Wie war das doch: Nur was man messen kann, kann man auch managen.

URL: www.hr-solutions.de

HR SOLUTIONS GMBH

Als Spezialanbieter fokussiert die HR Solutions GmbH mit einem umfassenden Portfolio auf die Themen Personal- und Knowledge Management. Das Unternehmen – Premier-Partner bei IBM-Partner-World – hat eine hohe Zahl international tätiger Top-Ten-Unternehmen für sich überzeugt. Ausschlaggebend dafür sind das umfangreiche und ganzheitliche Leistungsangebot, der innovative Ansatz, die fachliche und technologische Kompetenz, die Qualität der Leistungen und Lösungen sowie die konsequente Ausrichtung auf Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit der Kunden.

info@hr-solutions.de