



Eckhard Eyer/Thomas Hausmann

# Zielvereinbarung und variable Vergütung

Ein praktischer Leitfaden –  
nicht nur für Führungskräfte

3., erweiterte Auflage



Eckhard Eyer/Thomas Hausmann

Zielvereinbarung und variable Vergütung

Eckhard Eyer/Thomas Haussmann

# Zielvereinbarung und variable Vergütung

Ein praktischer Leitfaden –  
nicht nur für Führungskräfte

3., erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

---

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma  
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.

---



1. Auflage 2001
2. Auflage 2003
3. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlau

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-409-31682-8      ISBN 978-3-322-94501-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-322-94501-3

# Vorwort

Die Kundenorientierung der Unternehmen und ihre Steuerung mit Zielen und Kennzahlen war das Thema der Management-Literatur zum Jahrtausendwechsel. Balanced Scorecard und Benchmarking sind die Schlagworte in diesem Kontext. Die Gretchenfrage der Unternehmen ist: „Wie kommen wir von den Unternehmenszielen zu den Mitarbeiterzielen?“ und „Wie motivieren wir die Mitarbeiter, ihre Ziele zu realisieren?“

Dieser Leitfaden wendet sich an Geschäftsführer, Vorstände, Mitarbeiter von Personalabteilungen und Controlling sowie Betriebsräte. Es beschreibt Schritt für Schritt, wie das erfolgreiche Konzept von Zielsystem und Zielvereinbarung verknüpft mit variabler Vergütung realisiert werden kann. In den einzelnen Kapiteln wird gezeigt, warum das Führen mit Zielvereinbarungen sinnvoll und gegenüber anderen Führungssystemen vorteilhaft ist und wie man das Führen mit Zielen systematisch einführt. Dabei werden sowohl die Anforderungen an die Formulierung von Zielen bis hin zu ihrer Operationalisierung beschrieben wie auch die Ableitung von Mitarbeiter- oder Teamzielen aus Unternehmenszielen. Das Zielvereinbarungsgespräch – von der Zielplanung bis zur Bewertung der Zielerreichung – wird besonders intensiv erläutert. Abhängig vom Zielerreichungsgrad wird die Verknüpfung mit der variablen Vergütung – sei es für einzelne Mitarbeiter oder Teams – hergestellt.

Neben den rechtlichen Aspekten bei dem Aufbau eines variablen Vergütungssystems mit Zielvereinbarung wird auch die Frage „Was haben die Mitarbeiter von Zielvereinbarung?“ beantwortet. Bevor abschließend einige Websites sowie weiterführende Literatur genannt werden, wird die wichtige Frage geklärt: „Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen und variable Vergütung?“

Wir wünschen, dass sich der Leser mit diesem Buch ein fundiertes Wissen erarbeiten kann, das ihm einerseits die Entscheidung, im Unternehmen Zielvereinbarungen einzuführen, erleichtert und ihn andererseits bei der Umsetzung dieser Entscheidung unterstützt.

Köln/Wiesbaden, im April 2001

*Eckhard Eyer  
Thomas Haussmann*

## Vorwort zur 3. erweiterten Auflage

Die zunehmende Anwendung von Zielvereinbarungssystemen in Unternehmen und die stark steigende Zahl von Tarifverträgen zu Zielvereinbarungen und Zielentgelt führt zu einer verstärkten Nachfrage nach Informationen zu diesem Thema und insbesondere nach betrieblichen Beispielen.

Mit der dritten, erneut erweiterten Auflage dieses Leitfadens kommen wir diesem Bedarf nach. Die bereits in der zweiten Auflage begonnene ausführliche Darstellung von Praxisbeispielen wird durch zwei neue Beispiele erweitert, die die Umsetzung der aktuellen tariflichen Entwicklungen zum leistungsorientierten Entgelt bei Banken und in der Metall- und Elektroindustrie schildern. Anhand dieser Beispiele kann der Leser den im Hauptteil beschriebenen Weg von der Entscheidung für die Einführung eines Zielvereinbarungssystems bis hin zur variablen Vergütung anschaulich nachvollziehen. Er erhält auf diese Weise konkrete Hilfen, um einen solchen Weg auch für das eigene Unternehmen zu gestalten und zu begehen. Die Beispiele wurden so ausgewählt, dass die beschriebenen Zielvereinbarungssysteme sich einerseits auf den außertariflichen, andererseits aber auch auf den tariflichen Bereich beziehen, der zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses rückt.

Wir erwarten, dass diese Erweiterung das Verständnis des Leitfadens beim Leser erleichtert und die Umsetzung seiner Inhalte in die betriebliche Praxis fördert.

Köln/Wiesbaden, im August 2005

*Eckhard Eyer  
Thomas Haussmann*

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1. Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung</b> .....	9
1.1 Die Situation .....	9
1.2 Das Problem .....	9
1.3 Ziele setzen .....	10
1.4 Zielplanung .....	10
1.5 Vom Kunden her denken .....	11
1.6 Funktion von Zielen .....	12
1.7 Honorierung der Zielerreichung .....	13
<b>2. Der Weg zur Zielvereinbarung – Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung</b> .....	15
2.1 Entscheidung des Topmanagements .....	15
2.2 Aufgabe der Personalabteilung .....	17
2.3 Einbeziehung des Betriebsrates .....	18
2.4 Projektmanagement .....	18
2.5 Information der Beteiligten .....	22
<b>3. Die Formulierung von Zielen – Vom Unternehmensziel zum Mitarbeiterziel</b> .....	27
3.1 Einführung .....	27
3.2 Zielvereinbarung oder Beurteilung – Leistungs- oder Verhaltensziele .....	27
3.3 Ziele und Competencies .....	29
3.4 Zieldimensionen: Unternehmenserfolg, Bereichserfolg, Teamerfolg, Individualerfolg .....	30
3.5 Arten von Zielen .....	31
3.6 Ableitung von Zielen aus Oberzielen .....	32
3.7 Anforderungen an die Zielformulierung .....	33
3.8 Operationalisierung von Zielen: Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen .....	37
3.9 Messung der Zielerreichung .....	37
3.10 Bedeutung der Rahmenbedingungen .....	39
<b>4. Das Zielvereinbarungsgespräch – Von der Vorbereitung bis zur Bewertung</b> .....	43
4.1 Anforderungen an die festgelegten Ziele .....	45
4.2 Vorbereitung der Führungskraft .....	46
4.3 Vorbereitung des Mitarbeiters .....	49
4.4 Das erste „richtige“ Zielvereinbarungsgespräch .....	52
4.5 Das reguläre Zielvereinbarungsgespräch .....	61
4.6 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen .....	70

<b>5. Leistung und Vergütung – Vom Zielerreichungsgrad zum variablen Leistungsentgelt</b> . . . . .	75
5.1 Problematik . . . . .	75
5.2 Wie lässt sich die Einführung variabler Vergütungsbestandteile finanzieren? . . . . .	76
5.3 Grundsätzliche Probleme bei der Verknüpfung von Zielvereinbarung und variablem Leistungsentgelt . . . . .	80
5.4 Exkurs: Balanced Scorecard . . . . .	84
5.5 Zur Verknüpfung der Zieldimensionen . . . . .	86
<b>6. Teamleistung und Vergütung – Vom Teambonus zum individuellen Leistungsentgelt</b> . . . . .	93
6.1 Absolut gleiche Verteilung des Bonus . . . . .	93
6.2 Relativ gleiche Verteilung des Bonus . . . . .	94
6.3 Individuelle leistungsbezogene Verteilung des Bonus . . . . .	95
6.4 Kombination von Verteilungsarten des Bonus in der Praxis . . . . .	101
<b>7. Die Betriebsvereinbarung – Rechtliche und administrative Aspekte</b> . . . . .	105
7.1 Rechtliche Aspekte . . . . .	105
7.2 Administrative Aspekte . . . . .	111
7.3 Wege zu sinnvollen Betriebsvereinbarungen . . . . .	112
<b>8. Zielvereinbarungen – Die Sicht des Mitarbeiters</b> . . . . .	115
8.1 Intrinsische Motivation . . . . .	116
8.2 Extrinsische Motivation . . . . .	117
<b>9. Die wichtigste Frage zum Schluss: Ist mein Unternehmen reif für Zielvereinbarungen?</b> . . . . .	119
9.1 Voraussetzungen . . . . .	119
9.2 Institutionelle Voraussetzungen . . . . .	119
9.3 Kulturelle Voraussetzungen . . . . .	120
9.4 Personelle Voraussetzungen . . . . .	122
<b>10. Zielvereinbarungssysteme in der Praxis</b> . . . . .	125
10.1 Zielvereinbarung in einem Dienstleistungsunternehmen . . . . .	125
10.2 Variable Vergütung in einem Transport- und Logistikunternehmen . . . . .	134
10.3 Ziel- und ergebnisorientierte Vergütung in einem Unternehmen der Energiebranche . . . . .	142
10.4 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie . . . . .	152
10.5 Zielvereinbarung und variable Vergütung für tarifliche und außertarifliche Angestellte einer Genossenschaftsbank . . . . .	158
10.6 Zielvereinbarung für tarifliche Angestellte in Service-Teams . . . . .	166
<b>Websites – die aktuelle Informationsquelle</b> . . . . .	173
<b>Literatur</b> . . . . .	175
<b>Die Autoren</b> . . . . .	177



# 1. Zielsystem und Zielvereinbarung als Instrument der Unternehmenssteuerung

## 1.1 Die Situation

Die Märkte verändern sich in hoher Dynamik:

- Die Globalisierung nimmt zu, ehemals regulierte Märkte wurden und werden liberalisiert;
- die Miniaturisierung schreitet voran, Technologie wird durch EDV, Internet und Mobiltelefone immer smarter und leistungsfähiger;
- die Menschen sind gut ausgebildet, ihre Mentalität verändert sich hin zu mehr Selbstbestimmung und Individualität.

Diese hohe Dynamik erzeugt Turbulenzen. Schon macht der Slogan von der „New Economy“ die Runde. Die Geschäftsmodelle von gestern, die so lange erfolgreich waren, werden als „Old Economy“ in Frage gestellt.

## 1.2 Das Problem

Es wirft sich an dieser Stelle die Frage auf, ob die alten Managementkonzepte, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, den heutigen Turbulenzen gewachsen sind:

- Mit *Arbeitsanweisungen* werden Mitarbeiter kleinschrittig angewiesen, sie sollen „abarbeiten“.
- *Stellenbeschreibungen*, wie wir sie klassischerweise kennen, fokussieren auf „Revierdenken“, sie tendieren dazu, Stellen „festzuschreiben“, und „atmen“ den formaljuristischen Geist. Der Wunsch des Kunden kapituliert da oft vor dem Gezänk zwischen Abteilungen oder Mitarbeiterhierarchien.
- Immer noch betreiben viele Unternehmen penibel eine *Anwesenheitskontrolle* ihrer Mitarbeiter. Wie wertschöpfend das ist, was die Mitarbeiter während der Anwesenheitszeit tun, gerät oft aus dem Blick.

### 1.3 Ziele setzen

Wer auf turbulenten Märkten agiert, kann mit dem klassischen Anweisen und Kontrollieren nicht schnell genug agieren. Er kann nur noch re-agieren.

Eine ergebnisorientierte Führung benötigt Ziele, weil damit die Zukunft gestaltet werden kann. Dies ist offensichtlich sinnvoller, als lediglich die Zahlen der Vergangenheit zu verwalten oder „ganz entspannt im Hier und Jetzt“ vor sich hin zu taktieren.

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will“, so wusste schon der römische Philosoph Seneca, „für den ist kein Wind ein günstiger“. Sicher, man kann sich treiben lassen und Glück haben, oder mehr oder weniger hektisch hin und her zappeln, das mag besser aussehen als „Nichtstun“... Besser ist es jedoch, man kennt „den Hafen“. Dann kann man sich darauf einstellen, kann Maßnahmen planen. Das Ziel „weist den Weg“.

### 1.4 Zielplanung

Die Zielsetzung zwingt förmlich zu strategischen Überlegungen: Wo will das Unternehmen hin? Wie lautet die Vision des Unternehmens?

Die *strategische Planung* im Unternehmen beginnt mit der Definition des Geschäftsfeldes. Anschließend wird das Geschäft analysiert:

- Wie sieht der Markt aus, mit welchen Kunden haben wir zu tun?
- Welche Marktsegmente sind profitabel? Welche Kosten und Preise existieren?
- Wer sind meine Wettbewerber und wie verhalten sie sich auf dem Markt?
- Wie sieht das Umfeld (Volkswirtschaft, Gesetze, Trends) aus?
- Was sind meine Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern?
- Was sind meine Kernkompetenzen?
- Wie will/kann ich mein Geschäft organisieren?

Die Antworten sind Lösungen, Lösungsalternativen, Beschreibungen von Kernkompetenzen zur Konkretisierung der Visionen. Die Strategie, aus der Ziele abgeleitet werden, beschreibt den Weg zu den Unternehmenszielen. Gerne benutzt man das Bild von den Magneten, die sich im Magnetfeld gleich ausrichten, um diese Ordnungsfunktion der Strategie zu verdeutlichen.

## 1.5 Vom Kunden her denken

Wer sich Ziele setzt, kann die Zukunft besser planen und koordinieren. Wer eine gemeinsame Vision hat, ein Unternehmensziel, der kann aus diesem Teilziele, Bereichszeile ableiten. Vom Kunden, vom Markt her werden Anforderungen sukzessive in Geschäftsprozesse umgesetzt. Jeder Bereich, jede Abteilung trägt ihren Teil dazu bei, den Kundenwunsch zu erfüllen. Auf diese Weise erarbeitet sich das Unternehmen seinen Platz am Markt.

Im Gegensatz dazu erlebt man in der Praxis immer noch, dass die Rechte nicht weiß, was die Linke tut:

- Das Marketing verspricht den Kunden großspurig ein ausgesprochenes Design-Erlebnis – ohne die technische Machbarkeit zu berücksichtigen.
- Die Abteilung Forschung und Entwicklung plant nach ihrem Maßstab das perfekte Produkt – ohne Rücksicht auf die Fertigungskosten.
- Der Einkauf kauft nach eigenem Gutdünken die billigsten Teile und Vorprodukte – ohne die Folgekosten der Produktion zu beachten.
- Der Vertrieb verkündet mit Blick auf den Wettbewerb die Preisbrecheraktion – ohne die hohe Renditeerwartung der Geschäftsleitung und Eigentümer zu berücksichtigen.

Dieser Zielkonflikt ist lösbar, wenn direkt vom Unternehmensziel her gedacht wird, das man erreichen will. Dann überlegen alle Bereiche gemeinsam, was sie zur gemeinsamen Zielerreichung beitragen können. Rivalitäten können somit produktiv aufgelöst werden.

Indem die Unternehmensleitung Ziele setzt, Ressourcen bereitstellt und Handlungsspielraum gewährt, betreibt sie *Kontextsteuerung*. Führungskräfte beaufsichtigen nicht mehr jeden Handgriff, sondern bewerten die Zielerreichung, überlassen den Mitarbeitern, auf welche Weise sie im Rahmen der Unternehmensphilosophie die Ergebnisse erreichen wollen. Dieser Wechsel in der Führungsphilosophie lässt sich so beschreiben: „vom Push zum Pull“.

### 1.6 Funktion von Zielen

Ziele entwickeln förmlich eine „Sogwirkung“, denn sie helfen, Arbeitsablauf, Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit der Organisationseinheiten und Mitarbeiter so wie deren Leistungsmotivation zu strukturieren.

Ziele helfen, Arbeitsabläufe transparent zu machen. Operationalisierte Ziele und der Soll-Ist-Vergleich eignen sich hervorragend für das Leistungsmanagement. Präzise Ziele machen besprechbar, was sonst diffus, willkürlich oder ungewiss bliebe. Somit lässt sich die Leistungserbringung steuern und kommunizieren, und zwar effektiver als mit den klassischen Mitteln. Zu diesem Zweck muss die Zielerreichung zeitnah überprüft und kommuniziert werden.

Wenn man die Ziele hat, fehlt zum Führen mit Zielen noch ein wichtiger Aspekt: Mitarbeiter wollen motiviert und wertgeschätzt werden. Freundlichkeit und Engagement, Teamgeist und Identifikation kann man nicht verordnen. Wenn man von einem optimistischen Menschenbild ausgeht, wie dies moderne Führungsphilosophien tun, reglementiert man nicht die Ideen und das Engagement der Menschen, sondern koordiniert sie – und so profitieren alle davon. Das setzt voraus, dass man *Spielregeln der Kooperation* entwickelt, mit denen man eine Win-win-Situation erzeugen kann, so dass also beide Seiten etwas hinzugewinnen. Etwas, das über das hinaus geht, was mit der „Arbeitsanweisung“ erreichbar wäre: *Selbstorganisation*. Hier setzt „Zielvereinbarung“ an.

Für die Einführung von Zielvereinbarungen sprechen also etliche Aspekte (siehe Tabelle 1), die man leicht in unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene unterteilen kann und die somit Unternehmen und Mitarbeitern dienen (Kohnke, 2000).

Viele Jahre hat so manches Unternehmen gezögert, Führen mit Zielvereinbarungen einzuführen. Die Gründe für die Skepsis waren beispielsweise:

- Warum ein neues Führungskonzept? Die Mitarbeiter wissen auch so, was sie tun sollen.
- Und wenn sie es mal nicht wissen oder etwas tun, was sie nicht sollen, dann sieht man das ja schnell und kann eingreifen.

Unternehmensbezogene Gründe	Mitarbeiterbezogene Gründe
Verbesserung der Produktivität	Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit	Erhöhung der Identifikation mit den Zielen
Grundlage für Verbesserungsaktivitäten	Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns
Bündelung der Kräfte durch Steuerung	Förderung der Selbständigkeit und der Verantwortungsübernahme
Orientierung und Erfolgskontrolle	Neues Führungsverständnis

Tabelle 1: Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen

Unternehmer fordern, dass Mitarbeiter Mit-Unternehmer sind. Wer das will, der muss sie auch als solche behandeln. Und das heißt, man verhandelt über Ziele, wie zum Beispiel Arbeitsquantität und -qualität, Termine und Konditionen. Dies sind keine „freien“ Verhandlungen, schließlich gibt es schon einen Arbeitsvertrag. Aber dieser Vertragsschluss wird – nicht grundsätzlich, sondern situationsbezogen – immer wieder aktualisiert. Das Gespräch über die Leistungserbringung wird kontinuierlich und systematisch geführt. Die Führungskraft, der einzelne Mitarbeiter, die Teams und Bereiche, ja das gesamte Unternehmen reflektiert in regelmäßigen Abständen immer wieder:

- Sind unsere Ziele noch aktuell?
- Sind unsere Leistungsniveaus adäquat?
- Wie ist der Zielerreichungsgrad?
- Beschreiten wir die richtigen Wege zu den Zielen?

## 1.7 Honorierung der Zielerreichung

Wenn Ziele und Zielerreichung thematisiert werden, dann wird auch der Zielerreichungsbeitrag des einzelnen Mitarbeiters, der Teams, der Bereiche – deren Leistung – thematisiert: Dann müssen die Unterschiede auch zu Konsequenzen führen. Die Zielerreichung soll ebenso wie der Beitrag des Einzelnen zur Zielerreichung honoriert werden. Nichts demotiviert mehr als Vergütungssysteme, die dies nicht berücksichtigen.

Moderne Entgeltsysteme bieten die Möglichkeit, neben der Teamleistung auch die individuelle Leistung zu honorieren. Vorausgesetzt natürlich, die Kriterien der Leistung sind transparent und stimmig und der Prozess der Beurteilung wird partizipativ gestaltet. In solchen Zielvereinbarungsgesprächen wird über den Zielerreichungsgrad gesprochen, daraus resultierend partizipiert der Einzelne auch an der Gruppen- beziehungsweise Bereichsleistung. Teamplaying wird ho-

noriert und damit die Erreichung von Zielen, die der Einzelne nicht alleine erreichen kann, bei der er abhängig ist von der Unterstützung anderer und die mehr sein kann als die Summe der individuellen Zielerreichung. Durch eine Kopplung an das Unternehmensergebnis kann man die Mitarbeiter sogar anteilig an den Chancen und Risiken der Marktentwicklung partizipieren lassen. Dies spornt zusätzlich an und schärft das Verantwortungsgefühl für das Ganze.

Der Mitarbeiter erlebt, dass sein Handeln einen Unterschied macht. Er ist nicht irgendein Rädchen im unendlichen Getriebe, sondern auf ihn kommt es (auch) an. Moderne Entgeltsysteme fordern das Mit-Unternehmertum und fördern den Mit-Unternehmer.

## 2. Der Weg zur Zielvereinbarung – Von der Entscheidung des Topmanagements bis zur Umsetzung

Zielvereinbarungen sind ein strukturelles Führungsinstrument, um das Unternehmen auf die Unternehmensziele auszurichten und über alle Führungsebenen und alle einzelnen Unternehmensbereiche hinweg ein koordiniertes Vorgehen am Markt zu erreichen. Aus dieser Überlegung heraus ist es naheliegend, dass der Anstoß zur Einführung von Zielvereinbarungen von der Unternehmensleitung – sei es Geschäftsführung oder Vorstand – kommt. Unterstützend wirken in diesem Einführungsprozess die innerbetrieblichen Dienstleister aus der Personalabteilung – und/oder (seltener) des Controllings.

Nach dem Anstoß und den ersten Vorüberlegungen zu Zielvereinbarungen ist es wichtig – unabhängig davon, ob Zielvereinbarung nur zur Steuerung des Unternehmens oder auch für eine spätere variable Entlohnung Verwendung finden soll – den Betriebsrat frühzeitig im Rahmen seiner Informations- und Anhörungsrechte einzubeziehen. Im Falle der ergebnisabhängigen variablen Vergütung sind auch seine Mitbestimmungsrechte betroffen. Anschließend sind die Führungskräfte zu informieren und – soweit notwendig – für die ihnen übertragene Aufgabe, Zielvereinbarungsgespräche zu führen, zu qualifizieren. Nicht zuletzt sind auch die Mitarbeiter, die „Betroffene“ in diesem Zielvereinbarungsprozess sind, zu einem mündigen Gegenüber der Führungskräfte im Zielvereinbarungsprozess zu qualifizieren.

### 2.1 Entscheidung des Topmanagements

Will ein Unternehmen Zielvereinbarungen zur Koordination aller Aktivitäten einführen, ist es wichtig, dass gewisse Voraussetzungen vorliegen, oder anders formuliert, dass Unternehmen reif für die Zielvereinbarung bzw. den Zielvereinbarungsprozess sind (siehe Kapitel 9). Zum Steuern des Unternehmens ist es notwendig, dass neben dem Ziel des Unternehmens auch gewisse Kennzahlen und Messpunkte vorliegen, die einen Soll-Ist-Vergleich ermöglichen. Zentraler (neuer) Aspekt der Unternehmenskultur muss sein, dass Mitarbeiter im Rahmen der ihnen übertragenen Arbeitsaufgaben einen ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben und diesen so nutzen können, dass sie die gesteckten Ziele erreichen. Bei Unternehmen, in denen Mitarbeiter „an der kurzen Leine

geführt werden“ und in denen gerne über verschiedene Hierarchieebenen den Mitarbeitern „hineinregiert“ wird (siehe Übersicht), führen die Einführung von Zielvereinbarungen und der dazugehörige Zielvereinbarungsprozess zu Irritation, Demotivation und Resignation der Mitarbeiter.

*Was passiert, wenn mit „Durchgriff“ hineinregiert wird?*

Führungskräfte, die einen eher patriarchalischen Führungsstil gewohnt sind, neigen dazu, in das Tagesgeschäft ihrer Mitarbeiter hineinzuregieren. Dies kann durchaus gut gemeint und von Sorge getrieben sein, wenn man sieht, dass ein Mitarbeiter sich umständlich anstellt, offensichtlich dabei ist, einen Fehler zu machen, der womöglich Kosten verursachen wird; ja manchmal mag es sogar die buchstäbliche Notbremsung bedeuten.

Gut gemeint ist aber nicht immer gut gemacht. Wer keine Fehler machen darf, lernt nicht, der stiert nur ängstlich auf die Mimik der Führungskraft und auf die Richtung, die deren Daumen zeigt: hopp oder topp. So werden Mitarbeiter weder selbständig noch bereit zu innovativem Vorgehen. Der Handlungsspielraum muss dem Mitarbeiter gewährt werden und er muss dafür selbst verantwortlich sein. Sein Job ist dann eine „Black Box“, deren Rahmen durch die Zielvereinbarung gezogen wird. Die Steuerung, also auch die Bewertung, findet dann am Ende der Zielvereinbarungsperiode statt – und selbstverständlich zwischenzeitlich bei den Meilensteingesprächen oder ad hoc im Krisenfall; aber eben nur dann. Manche Führungskräfte neigen sogar dazu, über (mehrere) Hierarchieebenen hinweg Mitarbeitern Anweisungen zu geben. Abgesehen von dem soeben Gesagten spricht ein weiterer wichtiger Grund gegen dieses Vorgehen: Es werden dabei Führungskräfte übergangen. Deren Handlungsspielraum wird ignoriert, sie werden vor der „Mannschaft“ blamiert und somit demotiviert.

An dieser Stelle wird deutlich, dass Zielvereinbarungen eine Unternehmenskultur erfordern, die von Empowerment, der „Ermächtigung des Mitarbeiters“, und Vertrauen gekennzeichnet ist. Fehlt es daran, werden Mitarbeiter „nicht aus der Deckung gehen“. Die Ankündigung, Zielvereinbarungen einzuführen, wird das Misstrauen eher noch verstärken, wenn nicht Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

Die entscheidenden Fragen an das Topmanagement sind deshalb: „Bin ich persönlich bereit loszulassen? Ist meine Führungsmannschaft reif, mit den Mitarbeitern individuelle Ziele und Meilensteine auf dem Weg zur Zielerreichung zu vereinbaren – und sie zwischenzeitlich alleine laufen zu lassen? Sind die Mitarbeiter reif für neue Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder werden sie nur verunsichert?“ Wichtig für das Topmanagement ist es, dass es sich – wie in diesem Buch beschrieben – klar macht, wie Unternehmensziele definiert und aus Unter-



nehmenszielen Bereichs-, Team-, Gruppen- und Individualziele abgeleitet werden. Nachdem das Topmanagement in der Regel mit den zu beauftragenden indirekten Bereichen – z. B. der Personalabteilung, die hier häufig als Dienstleister fungiert – zu dem Ergebnis gekommen ist, dass das Unternehmen reif für den Zielvereinbarungsprozess ist, ist ein Konzept für die unternehmensweite Einführung von Zielvereinbarungen von der Personalabteilung zu entwickeln.

## 2.2 Aufgabe der Personalabteilung

Die Personalabteilung hat die Aufgabe, die einzelnen Schritte, die zur Einführung eines Zielvereinbarungssystems führen, und ihre Umsetzung konzeptionell und beispielhaft für das Unternehmen zu entwickeln und eine qualifizierte Information des Betriebsrats und Diskussion mit dem Betriebsrat über das Für und Wider sowie die mögliche Ausgestaltung der Ziele und des Zielvereinbarungssprozesses vorzubereiten. Sie kann sich hierzu der Unterstützung eines externen Beraters bedienen.

Die Personalabteilung braucht die Unterstützung des Controllings und/oder des Industrial Engineerings bzw. der Qualitätssicherung, die die Kennzahlen zum Operationalisieren der Ziele zusammentragen – oder teilweise schon vorliegen haben (siehe Kapitel 3). Die Kennzahlen für ein Zielvereinbarungssystem können von ihr auch erarbeitet und kontinuierlich einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen werden. Die Personalabteilung kann dabei ihre detaillierten Kenntnisse der Unternehmensstruktur und -kultur einbringen sowie die Einbeziehung der „richtigen“ Führungskräfte in die Umsetzung planen. Nachdem das Konzept für das Zielvereinbarungssystem und das Vorgehen vorliegt und anhand einzelner Kennzahlen und der denkbaren Vorgehensweise bei der Einführung „griffig“ gemacht wurde, kann nach einer Präsentation im Topmanagement der Betriebsrat einbezogen werden. Es ist wichtig, dass dem Topmanagement nur das Konzept und eine plausible Vorgehensweise präsentiert werden. Nachdem das Ja zum „Ob“ der Zielvereinbarung gefallen ist, sollte der Betriebsrat in das „Wie“ einbezogen werden.

### 2.3 Einbeziehung des Betriebsrates

Der Betriebsrat sollte in einer rechtzeitig einberufenen Gesprächsrunde mit einer von der Tagesordnung her klar bestimmten Zielsetzung das System der Zielvereinbarungen – prinzipiell und beispielhaft übertragen auf das Unternehmen – vorgestellt bekommen. In dieser ersten Sitzung ist es wichtig, dass nicht nur die Profis der Personalabteilung oder die für das Industrial Engineering, sondern zumindest auch *ein* Vertreter des Topmanagements die Zielsetzung und die unternehmenspolitische Bedeutung des Führens mit Zielen und Zielvereinbarungen deutlich machen. Dies hilft, damit sich die Vertreter der Personalabteilung nicht im Dickicht der Details der Umsetzung mit dem Betriebsrat verstricken – wie man leider häufig erlebt. In dieser ersten Gesprächsrunde mit dem Betriebsrat geht es darum, das Steuern des Unternehmens mit Zielvereinbarungen zu erläutern. Die im Konzept denkbare Umsetzung ist auch beispielhaft zu erklären, so dass sie für alle eingeladenen Betriebsratsmitglieder verständlich wird. Die Bedenken, Anregungen und Ideen des Betriebsrates sind auf- und ernst zu nehmen: Ein Zielvereinbarungssystem wird erfolgreich *nie gegen den Betriebsrat, sondern nur mit ihm*, mit seiner Akzeptanz und damit auch der der Mitarbeiter einzuführen sein (siehe Übersicht im Abschnitt 2.4).

Hat der Betriebsrat sich grundsätzlich zur Führung des Unternehmens mit Zielen entschieden und möglicherweise einzelne Auflagen gemacht bzw. Fragen gestellt, die erst in einer späteren Konkretisierungsphase beantwortet werden können, ist es an der Zeit, gemeinsam mit dem Betriebsrat ein Konzept der Einführung von Zielvereinbarungen zu erstellen.

### 2.4 Projektmanagement

In unserer Beratungspraxis hat es sich bewährt, die Einführung von Zielvereinbarungen als Projekt zu managen. In einem Steuerungskreis, in dem Vertreter des Topmanagements und des Betriebsrates Sitz und Stimme haben, und in einer Projektgruppe wird die Arbeit geleistet. Letztere erarbeitet die Details der Zielvereinbarung: von den Zielen und ihrer Konkretisierung bis hin zur Ausgestaltung des Zielvereinbarungsgespräches und einer eventuellen Verknüpfung der Zielvereinbarung mit einem variablen Leistungsentgelt. Unter Beachtung der rechtlichen und psychologischen Aspekte wird dabei immer wieder die Frage stellt: „Sind wir mit dem für uns maßgeschneiderten Zielvereinbarungssystem auf dem richtigen Weg und als Unternehmen reif für dieses System?“