

working@office

Nr. 03/2005

Magazin für modernes Büromanagement

Selbstmanagement

Zeit sparen mit
perfekter Organisation

Gästebetreuung
Professioneller
Umgang mit VIPs

PC-Praxis
Schneller ans Ziel
mit Short Cuts

EXTRA: english@office



Im Porträt:

Office-Managerin in einer Kanzlei

In dieser Ausgabe: Ablehnen eines Auftrags in vier Fremdsprachen

erfolg ↑ ↑ ↑

Wenn Leistung sich lohnen soll

VARIABLE VERGÜTUNG. (Teil 2)

In der letzten Ausgabe haben Sie Vergütungsmodelle ohne und mit konventioneller Zielfestlegung kennen gelernt und festgestellt, dass diese Modelle Schwächen haben. Was sich hinter dem Modell der Zieloptimierung verbirgt und welche Vorteile dieses Modell hat, erfahren Sie im zweiten Teil.

Die Variable Vergütung soll die Mitarbeiter motivieren und zu höheren Leistungen anspornen. Ohne Zielfestlegung wird dies jedoch häufig nicht erreicht, denn der Mitarbeiter erhält einen vorher festgelegten Bonus. Erzielt er ein besseres Ergebnis, wird er dafür nicht belohnt. Beim Modell mit konventioneller Zielfestlegung liegt das Problem beim Festlegen der Zielhöhe.

Kampf um die Zielhöhe

Ein Ziel gilt als besonders motivierend, wenn es nicht leicht zu erreichen ist. Andererseits dürfen die Ziele den Mitarbeiter auch nicht überfordern, sonst zieht dieser

seine Leistungsbereitschaft zurück. Für die Führungskraft im Zielvereinbarungsgespräch eine kaum lösbare Aufgabe: Sobald Variable Vergütung im Spiel ist, sind erfahrene Mitarbeiter nur noch selten bereit, im Vorfeld schwierig zu erreichende Zielhöhen in die Vereinbarung zu schreiben. Die Praxis zeigt, dass die Höhe des zu vereinbarenden Sollwertes zum Gegenstand erbitterter Diskussionen und kontraproduktiver Einflussnahme wird – und nicht, wie ursprünglich beabsichtigt, die Chancen zur Verbesserung des Ist-Zustandes.

Es ist die Logik des Modells, welche die Mitarbeiter dazu bewegt, die Zielhöhe niedrigstmöglich herunterzuhandeln. Da-

durch ist a) die Zielvergütung mit geringerem Aufwand zu realisieren und b) rückt auch der besonders lukrative Bereich der Zielübererfüllung in greifbare Nähe. Dies ist der maßgebliche Knackpunkt des Modells konventioneller Zielvereinbarung, alle weiteren Aspekte sind Folgewirkungen. Zum Beispiel der immanent geringe Informationsfluss: Von zukünftig positiven Faktoren und möglichen Erfolgen wird der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten eher nichts erzählen, denn damit liefert er Gründe, um die Zielhöhe heraufzusetzen. Eher wird er künftige Schwierigkeiten betonen. Der Vorgesetzte greift dann in der Regel zu einer der folgenden drei Vorgehensweisen:

- Er verhandelt mit seinem Mitarbeiter so lange, bis dieser eine halbwegs als schwierig zu bezeichnende Zielhöhe unterschreibt;
- er verkauft ihm die anspruchsvolle Zielhöhe mit rhetorischer Überlegenheit;
- er gibt die zu erreichende Zielhöhe einfach vor.

In Zeiten großer Führungsspannen ist Letzteres die gängigste Vorgehensweise. Doch: Ist eine einzige dieser drei Versionen



(Verhandeln, Verkaufen, Vorgabe) tatsächlich geeignet, Motivation oder Begeisterung freizusetzen? Immer mehr Chefs erkennen: Mit der begeisterten Umsetzung der Maßnahmen wird die anvisierte Zielhöhe erreicht, nicht mit dem Hinschreiben eines Ziels. Hier setzen Modelle mit Zieloptimierung an.

c) Modelle mit Zieloptimierung:

Drei Kerngedanken liegen dem modernen Modell der Zieloptimierung zugrunde:

1. Festlegen und Anvisieren der höchstmöglichen Zielhöhe: Wünschenswert und im Sinne des Unternehmens, das die Variable Vergütung ausschreibt, kann nur eine angepeilte Zielhöhe in dem realistischen Spektrum sein: die höchste aller realistischen, kurz die höchstmögliche. Doch wer weiß besser, was „drin“ ist (an möglichen Erfolgen, an Leistung), als die Sekretärin selbst? Diese trägt Verantwortung für die Zielerreichung, warum nicht auch für die Zielhöhenplanung?

2. Konzeption und Umsetzung bestmöglicher Maßnahmen: Wenn die Sekretärin grundsätzlich Verantwortung für die Realisierung der Zielhöhe und der hierfür unmittelbar erforderlichen Maßnahmen trägt, warum sollte sie diese nicht auch konzipieren? Wer weiß besser, was ankommt, was gut wäre, was Erfolge und Prozessverbesserungen bringt, als diejenige, die täglich damit zu tun hat? Niemand setzt Maßnahmen engagierter um als die Menschen, die sie auch entwickeln durften.

3. Erreichen der höchstmöglichen Zielhöhe: Wenn die Maßnahmen engagiert umgesetzt werden, ist die maßgebliche Bedingung für das Erreichen der anvisierten höchstmöglichen Zielhöhe erfüllt. Dabei ist erforderlich, dass sowohl von außen kommende Einflüsse engagiert auf innewohnende Chancen geprüft werden, als auch die unmittelbare Wirkung von umgesetzten Maßnahmen auf die Erfolgsmessgröße evaluiert werden und die Maßnahmen entsprechend modifiziert oder ergänzt werden. Um die drei Kerngedanken möglich zu machen, versieht das Zieloptimierungsmodell neben der erreichten Zielhöhe (hier bleibt die konventionelle Zielvereinbarung ste-

hen) auch die anvisierte Zielhöhe mit einer Vergütungsrelevanz. Dazu wird ein mathematischer Mechanismus etabliert, der das Streben des Vergütungsempfängers von den niedrigst- auf die höchstmöglichen realistischen Zielhöhen lenkt.

Führt man das Beispiel (Kostensenkung, realistische Zielhöhe von 30,0 bis 39,0) fort, entfaltet sich in einem Modell mit Zieloptimierung ein ganz anderes Bild. Die Tabelle zeigt, dass der Anreiz in Richtung

- a) der höchstmöglichen anvisierten Zielhöhe und
- b) der höchstmöglichen erreichten Zielhöhe wirkt.

Bei dem Modell der Zieloptimierung sind nicht mehr 100 % mit einem immer gleichen Ausschüttungsbetrag verbunden (siehe Tabelle).

Wird zu Anfang der Variablen Vergütungsperiode beispielsweise als angepeilte Zielhöhe 33,0 vereinbart, finden sich in der zugehörigen Zeile die jeweiligen Beträge, die später in Abhängigkeit von der Zielerreichung zur Ausschüttung kommen: bei einer erreichten Zielhöhe von 30,0 wären es 7.800 €, bei 31,5 schon 8.900 €, bei 33,0 in der grauen 100-%-Diagonale 10.000 €, bei 34,5 10.600 € usw. Ein Anreiz zu hoher Zielerreichung bleibt somit bestehen.

Indem die höchstmögliche Zielhöhe vereinbart wird, maximiert der Mitarbeiter seinen Bonus, und nicht, wie im konventionellen Modell, indem auf die niedrigstmögliche Zielhöhe gedrückt wird. Denn der höchstmögliche Bonus (hier 14.000 €) kann nur von demjenigen erreicht werden, der

engagiert plant und erfolgreich umsetzt. Die Vorteile des Modells der Zieloptimierung liegen vor allem in der Anreizwirkung auf die Sekretärin, die höchstmögliche Zielhöhe anzuvisieren. So haben sie und ihr Chef gleichgerichtete Absichten bei dem Zielfestlegungsprozess und können ohne persönliche Folgen sämtliche relevanten Informationen austauschen. Sie werden gemeinsam Maßnahmen erfolgsorientiert erörtern, zusammen innovative Ideen generieren und so mit minimalem Aufwand eine für die Planung geeignete, fundierte Zielhöhe bestimmen. Durch diesen Prozess, der hohen Wertschätzung des Chefs gegenüber seiner Sekretärin demonstriert, wird die Kooperation verbessert und echtes Commitment für die Ziele erreicht. Chef und Assistentin bilden ein Team. Zielvereinbarung macht wieder „Spaß“.

Ein kleiner Tipp zum Schluss

Prüfen Sie, was nach Steuern, Sozialversicherungen und möglichem Vorrücken in eine höhere Progressionsstufe von der Prämie bleibt. Wenn Sie Sachleistungen, betriebliche Altersversorgung oder Dienstleistungen in entsprechendem Gegenwert akzeptieren, kann der Nettowert gegenüber der geldlichen Ausschüttung rund doppelt so hoch ausfallen. Ein vom Unternehmen bereitgestellter PC für Zuhause beispielsweise ist noch immer steuer- und sozialversicherungsfrei. ■

► Gunther Wolf

Beispiel für die Variable Vergütungstabelle in einem Modell mit Zieloptimierung

anvisierte Zielhöhe	39,0	7400 €	8.500 €	9.600 €	10.700 €	11.800 €	12.900 €	14.000 €
	37,5	7500 €	8.600 €	9.700 €	10.800 €	11.900 €	13.000 €	13.600 €
	36,0	7600 €	8.700 €	9.800 €	10.900 €	12.000 €	12.600 €	13.100 €
	34,5	7.700 €	8.800 €	9.900 €	11.000 €	11.600 €	12.100 €	12.500 €
	33,0	7800 €	8.900 €	10.000 €	10.600 €	11.100 €	11.500 €	11.800 €
	31,5	7900 €	9.000 €	9.600 €	10.100 €	10.500 €	10.800 €	11.000 €
	30,0	8.000 €	8.600 €	9.100 €	9.500 €	9.800 €	10.000 €	10.100 €
		30,0	31,5	33,0	34,5	36,0	37,5	39,0
		erreichte Zielhöhe						