

## Personalmanagement

Personal-Center durchsuchen  **Suchen**

[Personalmanagement](#) > [Personalführung & Entwicklung](#)

### Zieloptimierung



**Das Verfahren der Zieloptimierung etabliert sich zunehmend als Grundsystem flexibler Entgeltsysteme. Managementberater Gunther Wolf gibt Tipps.**

Bewerten Sie diesen Artikel:

Durchschnittliche Bewertung:

[Druckversion](#)

#### Ähnliche Artikel

- [Special: Situativ Führen](#)
- [Zieloptimierung: Beispielrechnung](#)
- [Fusionskommunikation: Aus zwei mach eins](#)
- [Change Management: Interview mit Hannes Maier](#)
- [Mitarbeiter motivieren](#)

Engagierte und flexible Mitarbeiter spielen in wirtschaftlich ruhigen wie auch in turbulenten Zeiten eine herausragende Rolle für den Erfolg des Unternehmens. Was liegt näher, als sie auch daran zu beteiligen? Bei dem Vorhaben, das Entgeltsystem erfolgsorientierter zu gestalten, prallen jedoch stets Absichten des Managements und Vorbehalte der Belegschaft aufeinander.

#### Hohe Ziele - hohe Widerstände?

Nach Peter F. Drucker, dem geistigen Vater des "Führens mit Zielen" (MbO), müssen Ziele zwar ausreichend hoch und gerade noch mit großem Einsatz realisierbar sein, um eine Herausforderung darzustellen. Führungskräfte, die solche Ziele mit ihren Mitarbeitern zu vereinbaren versuchen, stoßen jedoch regelmäßig auf Widerstände.

Mitarbeiter "mauern", weisen auf externe Einflüsse hin oder betonen die Schwierigkeiten, unter denen sie arbeiten müssen. Denn jeder weiß: Je niedriger die Ziele, desto leichter fällt es, a) die Zone des erfolgsorientierten Entgelts zu erreichen und b) an die besonders lukrativen Beträge der Zielüberschreitung zu kommen.

Druckers Forderung nach sehr hohen Zielen ist für Führungskräfte daher in einem konventionellen Zielvereinbarungssystem nicht konfliktfrei umzusetzen. Diktierte Zielhöhen wird der Mitarbeiter nicht mit dem nötigen Engagement verfolgen.

#### Zieloptimierung

Das System der Zieloptimierung als moderne Weiterentwicklung der Verbindung von MbO und Entgelt löst diese Widerstände auf und sorgt so für enorme Vereinfachung der Zielgespräche.

Bei dem Verfahren der Zieloptimierung werden die üblicherweise langwierigen Zielfindungs- bzw. Aushandlungsprozesse auf ein Minimum verkürzt. Bei Zieloptimierung tragen nicht beide Vereinbarungspartner gemeinsam die Verantwortung für Zielrichtung oder Zielhöhe und müssen diese daher nicht diskutieren. Stattdessen sind die Verantwortlichkeiten für jedes einzelne Element der Zielfestlegung klar geregelt.

#### Verantwortung übernehmen

So entscheidet die Führungskraft allein über die Zielrichtung, abgeleitet aus den top down kaskadierten Unternehmenszielen. Der Mitarbeiter hingegen bestimmt die anvisierte Zielhöhe und damit das von ihm angestrebte Entgelt.

Die für die Zieloptimierung charakteristischen Tabellen stellen sicher, dass der Mitarbeiter nach Festlegung von sehr hohen, realisierbaren und anspruchsvollen Zielen strebt. Er trägt allein die Verantwortung für die Entwicklung und Abstimmung sowie - ohnehin - für die Umsetzung seiner Maßnahmenpläne.

#### Ziele erreichen

Die Interessen der Mitarbeiter verkehren sich bei Zieloptimierung gegenüber der konventionellen Zielvereinbarung ins Gegenteil: "Mauern" lohnt sich nicht - und unrealistisch hohe Ziele auch nicht. Es geht bei Zieloptimierung um solides Planen, und um realistisches Einschätzen des Erreichbaren:

- Optimale Prämie wird erreicht, wenn die anvisierte und die erreichte Zielhöhe identisch sind.
- Bei Überschreitung steigt die Prämie zwar an, erreicht aber nicht die Höhe, die man erreicht hätte, wenn man gleich ein höheres Ziel festgelegt hätte.
- Maximale Prämie erreicht man bei Zieloptimierungssystemen, indem man ein möglichst hohes Ziel vereinbart und es erreicht.

Da die Absichten von Führungskraft und Mitarbeiter bei Verwendung der Zieloptimierung deckungsgleich sind, tauschen sie Informationen offen aus, generieren gemeinsam innovative Maßnahmen und kommen mit minimalem Aufwand zu der Vereinbarung von weitaus höheren Zielen.

Beidseitige Sicherheit und echte Bereitschaft für die Ziele begründen die enorme Motivationswirkung der Zieloptimierung. Nur mit Zieloptimierung wird Druckers Prämisse für das Funktionieren des MbO-Ansatzes realisiert, dass Ziele hoch und realisierbar sein müssen.

[Dieser Artikel dürfte Sie ebenfalls interessieren](#)



**Beispielrechnung**  
Die Wirkungsweise der Zieloptimierung lässt sich leicht verdeutlichen. Unsere Beispieltabelle mit Erklärung hilft Ihnen weiter. [Zum Artikel](#)

#### Qualitative Ziele

Erfolgreiche Unternehmen sind auch im Hinblick auf die Gestaltung ihrer flexiblen Entgeltsysteme ihren Marktbegleitern

einen Schritt voraus. Dazu gehört das Setzen von Anreizen u. a. für Kundenbindung, Qualitätsverbesserungen, Projekte, Umsätze oder Produktivität.

Zieloptimierung kann bei sämtlichen qualitativ oder quantitativ mess- bzw. bewertbaren Zielen eingesetzt werden. Qualitative Ziele sind entsprechend zu quantifizieren.

#### **Wettbewerbsvorteil Engagement**

Der Einsatz der Zieloptimierung trägt dem Bedürfnis nach eigenverantwortlichem und mitunternehmerischem Handeln der Mitarbeiter weitaus stärker Rechnung als konventionelle Zielvereinbarung. Gerade für modern geführte Unternehmen ist dieses System aus drei Gründen sinnvoll:

1. Auf der Basis der effektiven Maßnahmenkonzeption werden höhere und realistischere Ziele vereinbart.
2. Durch engagierte Umsetzung werden diese Ziele sicherer erreicht.
3. Dies führt zu genauerer Planung, besseren Ergebnissen und auch zu der Ausschüttung höheren erfolgsorientierten Entgelts.

Denn: Es soll sich für alle lohnen!

(Gunther Wolf, 2009 / Bild: Stefan Rajewski, Fotolia.com)



#### **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](http://www.gunther-wolf.de)  
E-Mail: [g.wolf@gunther-wolf.de](mailto:g.wolf@gunther-wolf.de)

#### **Über unsere Seite**

[AGB](#)  
[Datenschutz & Cookies](#)  
[Sicherheits-Center](#)  
[Site Map](#)

#### **Über unser Unternehmen**

[Über Monster](#)  
[Investor Relations](#)  
[Presse](#)

#### **Monster Info**

[Personal-Journal](#)

#### **Service**

[Nutzungsbedingungen](#)  
[Hilfe](#)  
[Kontakt](#)

## Personalmanagement

Personal-Center durchsuchen  Suchen

Personalmanagement > Personalführung & Entwicklung

### Zieloptimierung: Beispielrechnung



Die Wirkungsweise der Zieloptimierung lässt sich leicht verdeutlichen. Unsere Beispieltabelle mit Erklärung hilft Ihnen weiter.

Die Beispieltabelle wurde 7-stufig gestaltet und weist eine lineare Diagonale auf. Als Zielrichtung wurde hier der Einfachheit halber der dem Mitarbeiter zuzurechnende Umsatz definiert. Es sind jedoch auch Variationen der Tabelle und sogar der Einsatz von qualitativen Zielen möglich.

		Erfolgsorientiertes Entgelt (Zieloptimierung)						
anvisierte Zielhöhe	400 T€	25 €	300 €	1.400 €	2.800 €	4.200 €	5.600 €	7.000 €
	350 T€	50 €	600 €	1.800 €	3.200 €	4.600 €	6.000 €	6.600 €
300 T€	100 €	900 €	2.200 €	3.600 €	5.000 €	5.600 €	6.200 €	
250 T€	200 €	1.200 €	2.600 €	4.000 €	4.600 €	5.200 €	5.800 €	
200 T€	300 €	1.600 €	3.000 €	3.600 €	4.200 €	4.800 €	5.400 €	
150 T€	600 €	2.000 €	2.600 €	3.200 €	3.800 €	4.400 €	5.000 €	
100 T€	1.000 €	1.600 €	2.200 €	2.800 €	3.400 €	4.000 €	4.600 €	
		100 T€	150 T€	200 T€	250 T€	300 T€	350 T€	400 T€
		erreichte Zielhöhe						

Die vertikale Achse gibt den Bereich der vom Mitarbeiter selbst zu bestimmenden Zielhöhe wieder, hier 100.000 Euro bis 400.000 Euro. Der unterste Wert der Skala spiegelt den niedrigsten Wert wider, für den ein erfolgsorientiertes Entgelt ausbezahlt werden soll.

#### Zielhöhe und Zielerreichung

Der sichtbare höchste Wert der Achse ist eher als beispielhaft zu verstehen, denn bei einem Entgeltsystem auf der Basis von Zieloptimierung ist es nicht erforderlich, die Ausschüttung zu deckeln.

Die horizontale Achse gibt die Zielerreichung an. Auf der zu der anvisierten Zielhöhe gehörigen Zeile finden sich die Entgeltbeträge wieder, die bei der jeweiligen Zielerreichung zur Ausschüttung kommen. Die Diagonale zeigt auf, welcher Betrag ausgeschüttet wird, wenn die anvisierte Zielhöhe plangenaue erreicht wird.

#### Ziele anvisieren

Nehmen wir an, der Mitarbeiter plane eine Zielhöhe von 250 T Euro. Erreicht er genau diese, kommen gemäß der Beispieltabelle 4.000 Euro zur Ausschüttung. Wie verändert sich nun der flexible Entgeltbetrag, falls die Zielhöhe unter- bzw. überschritten wird?

Unterschreitet er seine anvisierte Zielhöhe und erreicht bspw. nur 150 T Euro, kommen nur 1.200 Euro zur Ausschüttung. Das sind zudem 800 Euro weniger als er bekommen hätte, wenn er diese erreichte Zielhöhe zuvor im Zielgespräch festgelegt hätte: Für Mitarbeiter, die 150 T Euro anvisieren und plangenaue erreichen, sieht die Tabelle nämlich 2.000 Euro vor.

Überschreitet er die von ihm ursprünglich anvisierte Zielhöhe und erreicht statt 250 T Euro beispielsweise 400 T Euro, steigt sein erfolgsorientiertes Entgelt. Er erhält 5.800 Euro. Wenn er die erreichten 400 T Euro vorher festgelegt hätte, würde er allerdings 7.000 Euro bekommen.

(Gunther Wolf, 2009 / Bild: Stefan Rajewski, Fotolia.com)

>>> zurück zum Artikel "[Zieloptimierung](#)"



**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](http://www.gunther-wolf.de)  
E-Mail: [g.wolf@gunther-wolf.de](mailto:g.wolf@gunther-wolf.de)

Bewerten Sie diesen Artikel:

Durchschnittliche Bewertung:

[Druckversion](#)

#### Ähnliche Artikel

- [Special: Situativ Führen](#)
- [Zieloptimierung](#)
- [Fusionskommunikation: Aus zwei mach eins](#)
- [Change Management: Interview mit Hannes Maier](#)
- [Mitarbeiter motivieren](#)

#### Über unsere Seite

[AGB](#)  
[Datenschutz & Cookies](#)  
[Sicherheits-Center](#)  
[Site Map](#)

#### Über unser Unternehmen

[Über Monster](#)  
[Investor Relations](#)  
[Presse](#)

#### Monster Info

[Personal-Journal](#)

#### Service

[Nutzungsbedingungen](#)  
[Hilfe](#)  
[Kontakt](#)