

Ziele vereinbaren – Tipps und Tricks



Viele Unternehmen modernisieren derzeit ihre Zielvereinbarungssysteme. Die oft vor vielen Jahren eingeführten Systeme erfüllen die heutigen Anforderungen jedoch nicht mehr. Die Zieloptimierung hingegen verbindet die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern: Sie motiviert Mitarbeiter, entlastet Führungskräfte und unterstützt die Unternehmenssteuerung.

Leistungsstarke Arbeitnehmer sind in Wachstumsphasen für den Erfolg des Unternehmens ebenso wichtig wie in Krisenzeiten. Angesichts des [Fachkräftemangels](#) müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter durch finanzielle Zuwendungen binden, ohne zugleich die nötige Flexibilität einzubüßen. Was liegt da näher, als den Leistungsträgern erfolgsorientierte Entgeltanteile anzubieten?

Die Zielhöhe optimieren

Hier kommt die [Zielvereinbarung](#) ins Spiel: Die Höhe des erfolgsorientierten Entgeltanteils wird danach berechnet, inwiefern die vereinbarten Ziele erreicht werden. Die Schwierigkeit liegt darin, dass Ziele ausreichend hoch und gerade noch mit großem Einsatz realisierbar sein müssen, um eine motivierende Herausforderung darzustellen.

Bei den mittlerweile veralteten Zielvereinbarungssystemen klappt das jedoch gar nicht gut. Welcher Arbeitnehmer im Vollbesitz seiner geistigen Kräfte möchte "gerade noch erreichbare" Ziele haben? Denn: Je niedriger die Ziele sind, desto leichter ist es die Zone des erfolgsorientierten Entgelts zu erreichen. Das System der Zieloptimierung sorgt für enorme Vereinfachungen der Zielgespräche. Denn die lukrativen Entgeltzonen liegen bei sehr hohen und plangenaue erreichten Zielen.

Mit den Aufgaben auch die Verantwortung delegieren

Die Verantwortlichkeiten für jedes einzelne Element der Zielfestlegung sind klar geregelt. So entscheidet die Führungskraft allein über die Zielrichtung, die sie aus den Unternehmenszielen ableitet. Der Arbeitnehmer hingegen trägt die Verantwortung für die Entwicklung und Abstimmung der von ihm geplanten Maßnahmen sowie für deren Umsetzung. Er bestimmt aber auch die anvisierte Zielhöhe und damit auch die Höhe des von ihm angestrebten, erfolgsorientierten Entgeltanteils.

Mitarbeiter zu Herausforderungen führen

Die Übergabe dieser Verantwortung an den Mitarbeiter wird mithilfe der für die Zieloptimierung charakteristischen Tabellen möglich. Sie stellen sicher, dass der Arbeitnehmer danach strebt, dass zwar herausfordernde, aber realisierbare Ziele festgelegt werden.

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

Qualitative Ziele integrieren

Erfolgreiche Unternehmen sind auch im Hinblick auf die Gestaltung ihrer flexiblen Entgeltsysteme ihren Marktbegleitern einen Schritt voraus. Dazu gehört etwa das Setzen von Anreizen für Kundenbindung, Qualitätsverbesserungen, Projekte, Umsätze oder Produktivität.

Die Zieloptimierung kann daher nicht nur bei quantitativen, sondern auch bei sämtlichen qualitativ oder quantitativ mess- bzw. bewertbaren Zielen eingesetzt werden. Es ist lediglich eine abgestufte Skalierung der Zielerreichungsgrade erforderlich.

Loyales Engagement als Wettbewerbsvorteil

Der Einsatz der Zieloptimierung trägt dem Bedürfnis nach eigenverantwortlichem und mitunternehmerischem Handeln der Mitarbeiter stärker Rechnung als konventionelle Zielvereinbarungen. Die Zieloptimierung hilft HR-Managern, gerade die besonders leistungsorientierten Bewerber und Talente anzuziehen und führt zur Intensivierung der Loyalität von erfolgskritischen Spitzenkräften.

Drei Grundsätze der Zieloptimierung:

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

Auf der Basis der effektiven Maßnahmenkonzeption werden höhere und realistischere Ziele vereinbart. Durch engagierte Umsetzung werden diese Ziele sicherer erreicht. Dies führt zu genauerer Planung, besseren Ergebnissen und auch zu der Ausschüttung höherer erfolgsorientierter Entgelte. Gerade für modern geführte Unternehmen ist das klare, genial einfache System der Zieloptimierung eine prüfungswerte Alternative.

Zieloptimierung mit der Tabellen-Technik

Die Wirkungsweise der Zieloptimierung lässt sich leicht verdeutlichen. Die abgebildete Beispieltabelle wurde 7-stufig gestaltet und weist eine lineare Steigerung bei 100-prozentiger Zielerreichung auf (Diagonale, grün). Als Zielrichtung wurde im Beispiel der Einfachheit halber ein quantitatives Ziel definiert.

Es sind jedoch auch Variationen der Tabelle oder der Einsatz von qualitativen Zielen möglich.

Die vertikale Achse gibt den Bereich der vom Arbeitnehmer selbst zu bestimmenden Zielhöhe wieder, hier 100 bis 160. Das könnte beispielsweise ein Deckungsbeitrag oder der Umsatz des Arbeitnehmers in Tausend Euro sein, aber auch jeder andere in Zahlen ausdrückbare Wert.

Erfolgsorientiertes Entgelt (Zieloptimierung)

anvisierte Zielhöhe	160	25 €	300 €	1.400 €	2.800 €	4.200 €	5.600 €	7.000 €
	150	50 €	600 €	1.800 €	3.200 €	4.600 €	6.000 €	6.600 €
	140	100 €	900 €	2.200 €	3.600 €	5.000 €	5.600 €	6.200 €
	130	200 €	1.200 €	2.600 €	4.000 €	4.600 €	5.200 €	5.800 €
	120	300 €	1.600 €	3.000 €	3.600 €	4.200 €	4.800 €	5.400 €
	110	600 €	2.000 €	2.600 €	3.200 €	3.800 €	4.400 €	5.000 €
	100	1.000 €	1.600 €	2.200 €	2.800 €	3.400 €	4.000 €	4.600 €
			100	110	120	130	140	150
		erreichte Zielhöhe						

Abbildung: Beispiel für eine Zieloptimierungstabelle

Der unterste Wert der Skala (hier: 100) spiegelt den niedrigsten Wert wider, für den ein erfolgsorientiertes Entgelt ausgezahlt werden kann. Der höchste Wert (hier: 160) der Achse ist lediglich ein Beispiel, denn bei einem Entgeltsystem auf der Basis von Zieloptimierungen 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.

Ein Beispiel verdeutlicht die Wirkungsweise

Nehmen wir an, der Arbeitnehmer plane eine mittlere Zielhöhe von 130 (blaue Ziffern). Erreicht er genau diese, kommen gemäß der Beispieldtabelle 4.000 € zur Ausschüttung. Wie verändert sich nun die erfolgsorientierte Entgeltkomponente, falls die Zielhöhe unter- bzw. überschritten wird?

Unterschreitet er seine anvisierte Zielhöhe und erreicht bspw. nur 110, kommen nur 1.200 € zur Ausschüttung. Das sind zudem 800 € weniger als er bekommen hätte, wenn er diese erreichte Zielhöhe festgelegt hätte: Hierfür sieht die Tabelle nämlich 2.000 € vor.

Überschreitet er die von ihm ursprünglich anvisierte Zielhöhe und erreicht statt 130 beispielsweise 160, steigt sein erfolgsorientiertes Entgelt. Er erhält 5.800 €. Wenn er allerdings die erreichten 160 vorher festgelegt hätte, würde er 7.000 € bekommen.

[Zieloptimierungs-Tabellen online erstellen](#): Die Software VIVAnow!® ist für Leser des HR-Magazins kostenlos (Passwort: vivanow).

Damit Sie optimal vorbereitet sind: Hier finden Sie nützliche [Checklisten und Arbeitshilfen für Zielvereinbarungsgespräche](#).

Machen Sie den Quick-Check: Nutzen Sie die [Checklisten zum Thema Variable Vergütung](#).

(Yvonne Wolf, September 2011, Wolf I.O. Group / Bild: Eisenhans)