



## Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsprämien

Dieses Thema ist zur Zeit bei Führungskräften äußerst beliebt. Bei näherem Hinsehen entpuppen sich die getroffenen Maßnahmen oft als "Motivationsvereinfachung". Hier werden nämlich reine Entlohnungsparameter (z.B.: Umsatz- oder Erfolgsbeteiligungen) für Zielvereinbarungsprämien eingesetzt und damit nur eine verschleierte Entgeltpolitik betrieben.

Leider wird auf diese Weise ein im Grunde wirkungsvolles Tool vollkommen falsch eingesetzt und bewirkt nicht selten das Gegenteil: eine Demotivierung von Mitarbeitern.

In fast allen Unternehmen werden gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt. Diese Ziele und ihre Merkmale (Motivationsfunktion, Realitätsbezug, Widerspruchsfreiheit, Verständlichkeit und Kontrollierbarkeit) müssen klar geordnet und definiert werden. Das allein genügt jedoch nicht. Die Ziele müssen auch im Unternehmen eine – zumindest mittelfristige – Verbindlichkeit aufweisen.

Damit jedoch immer noch nicht genug. Die Ziele müssen auch im gesamten Unternehmen entsprechend kommuniziert und gelebt werden.

Bricht man diese Ziele dann konsequent auf die einzelnen Funktionsbereiche herunter kommt man fast automatisch zu den notwendigen Kennzahlen, die wiederum für Zielvereinbarungen und evtl. auszulobende Zielvereinbarungsprämien unabdingbar sind.

Man darf den damit verbundenen Aufwand jedoch nicht unterschätzen. Dieser Aufwand – einmal bewältigt – lohnt sich aber ganz sicher, denn die Unternehmensführung schafft sich damit die für strategische Aufgaben notwendigen Freiräume.



Bei der Ausarbeitung der Zielerreichungsvorgaben und der damit verbundenen Prämien ist noch einmal äußerste Umsicht gefragt. Um spätere Streitigkeiten und die damit einhergehenden Probleme zu vermeiden müssen die Ziele eindeutig und unmißverständlich definiert werden.

Gerne werden hierbei in einem begrenzten Umfang Spielräume eingebaut. Dies ist grundsätzlich kein Problem, muss jedoch mit äußerster Sorgfalt konzipiert werden und darf nicht dazu führen, dass den agierenden Personen Willkür unterstellt wird. Hier finden sich ganz eindeutig die Grenzen!

Sinnvoller ist es, die Ziele in einer gewissen Abstufung zu definieren ("Meilensteine"). Dabei erhält der Mitarbeiter auch schon einen Teil der ausgelobten Prämie beim Erreichen dieser Zwischenziele. Mit diesem Verfahren – welches ich sehr empfehle – wird vermieden, dass ein Mitarbeiter bei einer nur knappen Zielverfehlung leer ausgeht und dementsprechend Frustration ausgelöst wird. Diese würde demotivierend wirken.

In beiderseitigem Interesse ist die Abfassung solcher Zielvereinbarungen in einer arbeitsrechtlich verbindlichen Form unverzichtbar.

Gerne berate ich Sie zu diesem Thema ganz individuell und auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten. Eine erste Beratung kann zu einem für Sie äußerst günstigen Pauschalpreis erfolgen. Bitte rufen Sie mich an!



**Richard Oechsner**

Breslauer Str. 37

D-97199 Ochsenfurt

Tel.: +49 9331 804423

Mobil: +49 171 44 77 629

© by Richard Oechsner (2005)