

PROFITS

Das Unternehmergezine der Sparkassen-Finanzgruppe

ZIELVEREINBARUNGEN

Klare Vorgaben zahlen sich aus

FACTORING

Liquidität und Bonität steigern

SICHERHEIT

Wirksamer Schutz vor Spionage

DOSSIER
WIE SIE MIT
ONLINE-MARKETING
IHREN UMSATZ
STEIGERN

Georg Kleemann, Inhaber der
Firma Laserjob in Fürsten-
feldbruck, spart mit moderner
Gebäudetechnik Strom

ENERGIESPAREN

HEISSE TIPPS FÜR KÜHLE RECHNER





Eindeutige Ziele

Mitarbeitergespräch. Zielvereinbarungen eignen sich nicht nur für die Vertriebsabteilung, sondern für nahezu alle Firmenbereiche. Die wichtigsten Punkte, auf die Firmenchefs achten sollten.

Dass die Vertriebsmitarbeiter von guten Umsätzen profitieren, ist beim Wuppertaler Verbindungstechnikhersteller Tigges GmbH & Co. KG seit Jahrzehnten üblich. Doch vor zwei Jahren wollte Jens Tigges, Geschäftsführer des Familienunternehmens, das unter anderem Verbindungselemente für die Autoindustrie herstellt, mehr. „Die Produktivität sollte steigen und zugleich auch die Qualität unserer Produkte“, sagt er. Seine Idee, so Tigges: „Wir belohnen alle Mitarbeiter, wenn sie gut arbeiten und das Management unterstützen, die Ziele zu erreichen.“

Kurzerhand teilte Tigges seine Beschäftigten in drei Gruppen ein: Vertrieb, Einkauf sowie den Sammelbereich Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Konstruktion und Produktion. „Für jeden Bereich haben wir zusammen mit den Verantwortlichen konkrete Maßnahmen definiert“, sagt Tigges. Mitarbeiter in der Fertigung sollen nun etwa darauf achten, dass ihr Arbeitsplatz aufgeräumt ist. Verkäufer werden angehalten, spätestens drei Arbeitstage nach einem Kundentermin einen Bericht vorzulegen. Für unerledigte Pflichten gibt es fünf Minuspunkte – maximal 30 dürfen sich

die Tigges-Beschäftigten am Ende jedes Monats leisten. Anderenfalls entfällt der Gehaltsbonus. Andererseits gelte, so Tigges: „Wer alle Maßnahmen korrekt erfüllt, kann zum Beispiel in der Produktion 300 bis 400 Euro mehr verdienen.“

Erreichbare Meilensteine

Führen mit Zielvereinbarungen – dieses Konzept ist bereits seit mehr als 50 Jahren bekannt. Der US-amerikanische Ökonom Peter F. Drucker prägte den Begriff „Management by Objectives“. Seine Vorstellung: Werden für jede Abteilung und jeden Mitarbeiter Vorgaben festgelegt, können am Ende die strategischen Ziele des Betriebs und der Beschäftigten realisiert werden. Möglichst klug gewählt müssten die individuellen Meilensteine sein, for-

derte Drucker und sprach kurzerhand von „smart“ – als Abkürzung für spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminierbar (siehe „Klare Vorgaben“).

Ein hoher Anspruch, dem nach wie vor viele Unternehmen nicht gerecht werden. Rechtsanwalt Michael W. Felser, spezialisiert auf Arbeitsrecht, weiß aus der Praxis: „Wenn die Mitarbeiter zum Beispiel nicht ausreichend informiert sind und deshalb nicht verstehen, warum bestimmte Maßnahmen so wichtig sind, fühlen sie sich schnell unter Druck gesetzt und bekommen Angst.“ Die Konsequenz: eine allmählich demotivierte Belegschaft und auf längere Sicht möglicherweise unternehmerischer Misserfolg (siehe Seite 16: „Alles konkret festzurren“).

Gunther Wolf von der Consultingfirma Wolf I. O. Group berät



„Kontrolle und Neujustierung sollten in regelmäßigen Abständen stattfinden“

Gunther Wolf, Wolf I. O. Group

seit rund 25 Jahren mittelständische Firmen und weiß: „Damit Zielvereinbarungen als Führungsinstrument greifen, müssen sie zwei Standbeine bekommen: konkrete Ziele und konkrete Maßnahmen.“ Der Wuppertaler Ökonom und Psychologe hat allerdings beobachtet: „Viele Unternehmer vermischen oder verwechseln diese Punkte.“ Ein Beispiel: Die Formulierung „Der Mitarbeiter besucht ein Verkaufstraining“ ist keineswegs die Beschreibung eines Ziels, sondern eine Maßnahme.

Zielkonflikte vermeiden

Dahinter steckt die Absicht, den Umsatz zu erhöhen und das zählbare Verhältnis von Beratungen zu Verkäufen zu verbessern – dies sind die eigentlichen Ziele. Der Experte rät zudem: „Die Ziele müssen im Unternehmen von oben nach unten über alle Hierarchieebenen festgelegt werden.“ Erst wenn das Management weiß, wohin die nachhaltige Entwicklung der Firma gehen soll, können auch die einzelnen Abteilungsverantwortlichen, die Teamleiter und zu guter Letzt die einzelnen Mitarbeiter ihre eigenen Pläne darauf abstellen. Ganz wichtig, so Experte Wolf: „Die Unterziele müssen jeweils mit der nächsthöheren Führungskraft abgeglichen werden, um Zielkonflikte zu vermeiden.“

Damit Missverständnisse bei der Formulierung erst gar nicht aufkommen, gilt es, für alle gesetzten Ziele die folgenden Fragen konkret zu beantworten: Wie lautet am Ende der Entwicklung das Ergeb-

nis? Mit welcher Messgröße wird es abgebildet? Welche Zielhöhe ist zu erreichen? Und in welcher Zeit? Auch für das zweite Standbein, die Maßnahmen, sollten Fakten geschaffen werden. Wolf fasst die Anforderungen in einem Merksatz so zusammen: „Welcher Mitarbeiter hat was bis wann zu erledigen und mit welchem Ergebnis?“

Um das theoretische Gerüst des Führungsinstruments in die Praxis umzusetzen, kommt es auf eines an: eine gute Kommunikation. So sagt Unternehmer Tigges: „Als wir unsere Ziele und Maßnahmen in Workshops festgelegt hatten, konnten Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen ihre Ideen und Anregungen einbringen.“ Die Teilnehmer haben die Ergebnisse ihren Kollegen vorgestellt – zum Teil sogar in deren Muttersprache. Der Unternehmer ist sich sicher: „Mit diesem Vorgehen haben wir die Akzeptanz für Zielvereinbarungen enorm gesteigert.“

Fingerspitzengefühl nötig

Auch nach der Einführung ist der kontinuierliche Austausch wichtig, etwa bei den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Dabei ist ein Punkt von zentraler Bedeutung,

Klare Vorgaben

Aus Sicht des Ökonomen Peter F. Drucker müssen vereinbarte Ziele „smart“ sein.

Spezifisch: Im Unternehmen sind innerhalb jeder einzelnen Abteilung mit jedem Mitarbeiter ganz individuelle Ziele und Maßnahmen zu vereinbaren.

Messbar: Konkrete Kennziffern geben eine Vorstellung, was und wie viel von jedem Einzelnen erwartet wird. Machen Sie klar, wie sich die Zahlen beeinflussen lassen.

Ausführbar: Nur Mitarbeiter, die eigenverantwortlich ihre Ziele erreichen können, sind motiviert. Äußere Einflüsse oder gar Fremdbestimmung frustrieren nur.

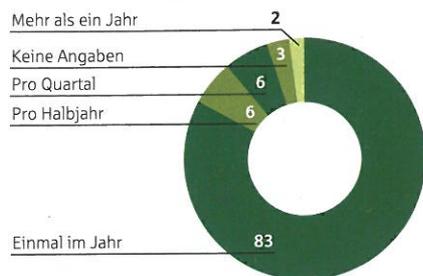
Realistisch: Ziele müssen den Mitarbeiter fordern, nicht überfordern. Wenn deutlich wird, dass die Messlatte zu hoch ist: den Maßnahmenkatalog anpassen.

Terminierbar: Geben Sie einen Zeitpunkt an, zu dem Sie Ergebnisse sehen wollen. Die Information sollte detailliert und eindeutig sein. Im Zeitabschnitt kann auch eine Chance zum Nachbessern einkalkuliert sein.

wie Rechtsanwalt Felser erklärt: „In diesen Gesprächen wird den Führungskräften viel Fingerspitzengefühl abverlangt – schließlich sollen die Beschäftigten mit ihren individuellen Zielen weder unter- noch überfordert werden.“ Gunther Wolf rät dazu, Gesprächsleitfäden zu entwickeln, die durch die einzelnen Themenbereiche führen: die Aufgaben, das bisher Erreichte, das Potenzial sowie die nächsten Zielsetzungen der Firma und des Mitarbeiters. Es ist hilfreich, diese Termine halbjährlich stattfinden zu lassen, je nach Branche und Marktsituation ▶

Jahresgespräche angesagt

In welchen Intervallen Zielvereinbarungen in Unternehmen getroffen werden.



Angaben in Prozent; Umfrage unter mehr als 650 Unternehmen. Quelle: Saaman AG

sogar häufiger. Eine Umfrage der Saaman AG kam zu dem Ergebnis, dass mehr als 80 Prozent der Firmen an ihrem Zwölf-Monats-Rhythmus festhalten – obwohl die Produktzyklen immer kürzer werden (siehe „Jahresgespräche angesagt“). Wolfgang Saaman, Autor der Studie „Zielvereinbarungen drohen ins Nirwana der Bürokratie abzurutschen“, hat herausgefunden: „In vielen Fällen wird erst kurz vor dem Gespräch wieder an die Ziele gedacht.“ Und er ergänzt: „Das hat keinen Sinn.“

Dieser Meinung ist auch Gunther Wolf. „Kontrolle und Neujustierung sollten in regelmäßigen Abständen erfolgen“, rät er. Wird schon nach wenigen Wochen deutlich, dass der Mitarbeiter sein individuelles Ziel nicht erreichen kann, gilt es zu handeln. „Der Vorgesetzte ist in der Pflicht, ihm entsprechend zu helfen“, so der Wuppertaler. Und er fordert: „Nie von den Zielen abweichen – immer nur die Maßnahmen anpassen.“ Wird das Soll am Ende

Zielsicher motiviert werden Mitarbeiter über klare Vorgaben und ein transparentes Bonussystem.

dennoch verfehlt, gilt es, offen mit der Situation umzugehen. „Ausreden helfen nicht weiter – sagen Sie lieber, woran es haperte, und bleiben Sie konsequent. Der vereinbarte Bonus oder der in Aussicht gestellte Betriebsausflug entfallen dann eben“, sagt Wolf.

Steigende Produktivität

Bei der Firma Tigges funktioniert das. „Bei uns wird jeden Monat im Betrieb ausgehängt, ob die einzelnen Bereiche ihre Ziele erreicht haben – das spornt die Mitarbeiter enorm an“, so der Geschäftsführer. Bereits ein halbes Jahr nach Einführung der Zielvereinbarungen konnte das Unternehmen erste Erfolge erzielen. „Die Produktivität steigt seitdem zwischen 2 und 5 Prozent jährlich, während sie vorher lange Zeit stagnierte oder sogar rückläufig war“, berichtet der Chef stolz. Ein positiver Nebeneffekt, so Tigges: „Das individuelle Pflichtenheft enthält viele unliebsame Aufgaben, die in der Vergangenheit immer von den Vorgesetzten nachgehalten werden mussten – jetzt werden sie von den Mitarbeitern erledigt, weil diese am Monatsende möglichst den vollen Bonus auf ihrem Konto haben wollen.“

Susanne Widrat **P**

► Mehr über einfaches Führen durch Commitments erfahren Sie auf einem PROFITS-Leser-Seminar. Es findet vom 25. bis 26. April 2012 in Heidelberg statt. Infos unter www.semigator.de/profits1121



Michael W. Felser,
Rechtsanwalt
für Arbeitsrecht,
über das korrekte
Führen mit Zielen



„Alles konkret festzurren“

PROFITS: Viele Unternehmen motivieren über Zielvereinbarungen. Funktioniert das immer?

Felser: Nur wenn klar ist, dass sich langfristig das Unternehmen als Ganzes verbessern soll. Dazu gehören auch die Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter. Viele haben Angst, dass ihnen immer mehr Leistung abverlangt wird.

PROFITS: Um das zu vermeiden, müssen die Ziele realistisch sein.

Felser: Richtig, und die Ziele müssen mit einer durchschnittlichen Arbeitsleistung erreichbar sein. Das Bundesarbeitsgericht hat festgestellt: Mitarbeiter schulden ihren Arbeitgebern zwar ihre ganze Arbeitskraft, nicht aber permanente Spitzenleistungen.

PROFITS: Worüber wird bei Zielvereinbarungen gestritten?

Felser: Probleme tauchen immer dann auf, wenn Ziele, Kennzahlen, Zeiträume und Pflichten nicht von Beginn konkret festgezurret wurden.

PROFITS: Was müssen Unternehmer bei Boni beachten?

Felser: Bei Angestellten, die nach Tarif arbeiten, darf der Tariflohn niemals unterschritten werden. Bei außertariflichen Mitarbeitern sollte der Bonus nicht mehr als 25 Prozent des Jahresgehalts betragen – alles andere ist rechtswidrig.