

Prof. Dr. Thomas Breisig  
CvO Universität Oldenburg

# **Die Bedeutung von Zielvereinbarungen in der leistungsorientierten Vergütung**

**Tagung „Leistungsorientierte Vergütung und  
Zielvereinbarungen“**

**Kooperationsstelle Hochschule/Gewerkschaften der CvO  
Universität Oldenburg**

**Oldenburg, 16.6.2011**

# **Jedes System muss 2 Kernfragen beantworten**

- 1. Was ist Leistung?
- 2. Wie erfasse (messe?) ich Leistung?

## Was ist Leistung??

- Leistung ist ein „Konstrukt“ (fällt nicht vom Himmel)
- Input (Anstrengung) oder Output (Ergebnis)?
- Klarer Trend zur „Finalisierung“ des Leistungsbegriffes: der Markt bestimmt Leistung
- Konsequenz: Leistung und Erfolg kaum noch zu trennen

# Probleme rund um das Konstrukt Leistung

- Leistung besteht oft aus vielen unterschiedlichen Einzelelementen
- Ergebnisse lassen sich nicht eindeutig beschreiben
- Leistungserwartungen können sich ändern („dynamisch“)
- Prozess der Leistungserstellung zieht sich über längeren Zeitraum hin
- Ergebnis kann nicht einfach gezählt, gemessen, gewogen werden

# Verfahren zur Erfassung der Leistung

- ***Direkte Messung***

etwa durch Zählen oder Messen

- ***Indirekte Erfassung durch Indikatoren (Kennzahlen)***

z.B. Reklamationsquoten, Wartezeiten, Befragungsergebnisse

- ***Subjektive Bewertung***

über Beurteilungsvorgänge (insbesondere durch Vorgesetzte)

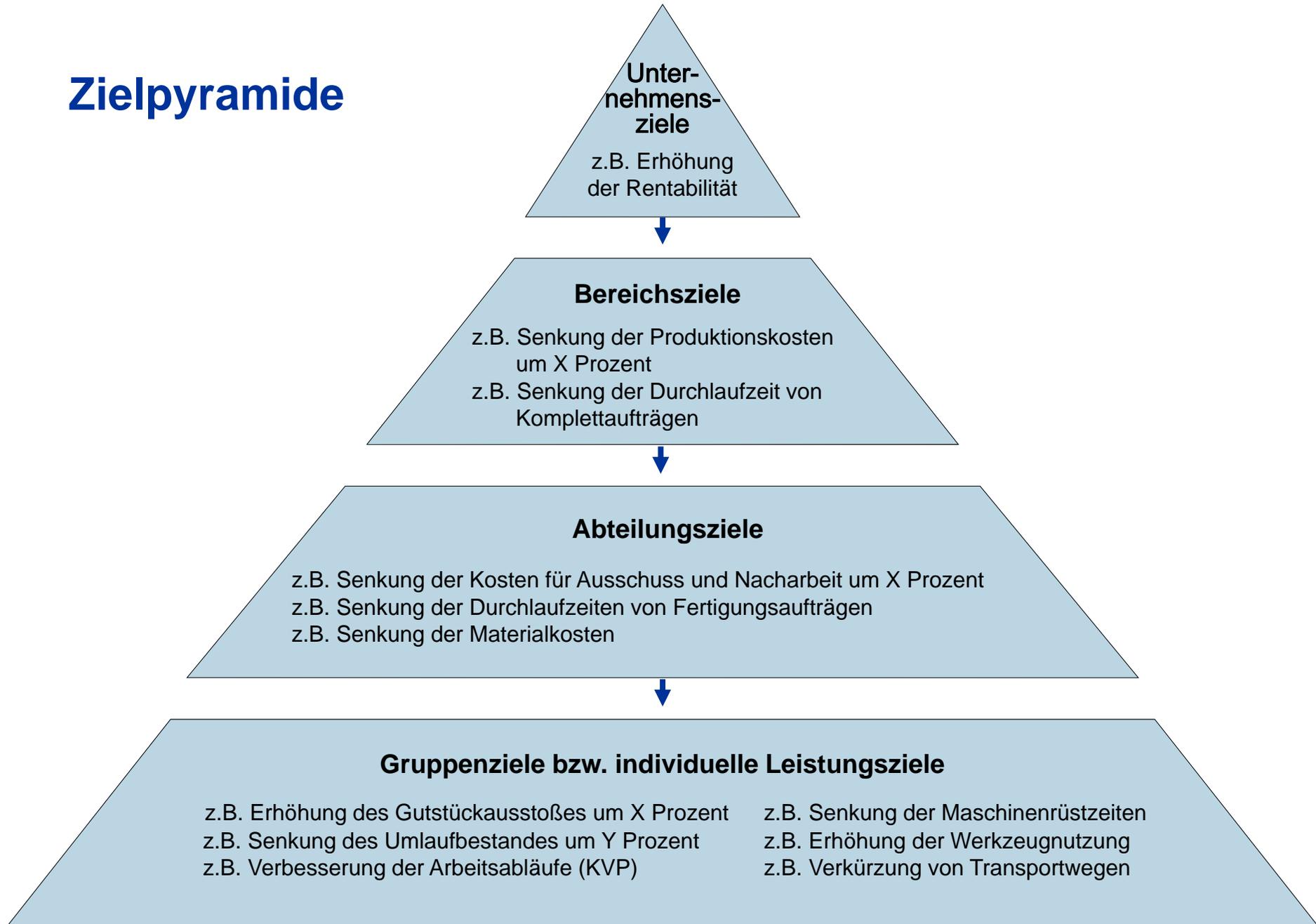
- ***Erreichung eines Zieles/eines Vorhabens***

z.B. bei konkreten Aufträgen, Projekten

# Mögliche Methoden der Differenzierung nach Leistung

- *Kennzahlenvergleich* (vorgegebene Größen)
- *Vereinbarung von Zielen* in Verbindung mit der Überprüfung der Zielerreichung nach einem Jahr
- *Beurteilung* von Leistungselementen durch die zuständige Führungskraft
- *Kombination* von 1-3
- Im Folgenden: Konzentration auf **Zielvereinbarung**

# Zielpyramide



## Soll/Ist-Vergleich nach 1 Jahr

### „Goal-Setting“-Phase (z.B. Januar)

- Vereinbarung von Zielen und Leistungsniveaus
- Ggf. Erstellung von Durchführungsplänen

### „Performance Review“-Phase (z.B. Dezember)

- Ergebnisfeststellung (Ist) und Ermittlung des Grades der Zielerreichung (Soll/Ist-Vergleich)
- Abweichungsanalyse
- Folgemaßnahmen

Name des Mitarbeiters: ...Verkauf  
 Personal-Nr.: 2345678

Name des Mitarbeiters: ... Verkauf  
 Personal-Nr.: 2345678

## ZIELVEREINBARUNG

Nr.	Bitte möglichst 3-5 Ziele formulieren	Gewichtung
1	A* B* C*	
1.	Ertragssteigerung im P Geschäft um 10%	40 %
2.	Wertberichtigungen sollen € 1,0 Mio nicht überschreiten	30 %
3.	3 Spezialfonds der Commerz-Invest sollen vermittelt werden	10 %
4.	15 % des Depotvolumens unter Management	20 %
<b>Beispiel Nr. 3</b>		
		100 %

## ZIELERREICHUNG

Nr.		Gewichtung	Zielerreichung **	Gewichtete Zielerreichung
	Beispiel	30 %	3	0,3 x 3 = 0,9
1	A* B*			
1.	Ertrag konnte um 14% gesteigert werden	40 %	3,5	1,4
2.	Es sind Wertberichtigungen in Höhe von € 1,6 Mio angefallen	30 %	1	0,3
3.	2 Spezialfonds konnten vermittelt werden	10 %	2	0,2
4.	14 % des Depotvolumens unter Management	20 %	2	0,4
<b>Beispiel Nr. 3</b>				
			Summe	2,3

## Beispiel Industrie: Gesprächsprotokoll zur 1. Zielvereinbarung

Für den Zeitraum vom 01.11. .... bis 31.03. .... werden zwischen NFZ- Gruppe Werkzeugbau/Werkzeugwesen und der Betriebsleitung folgende Ziele vereinbart:

1. **Ziel:** Die Gruppe senkt den Stundensatzanteil für Lohn und Gehalt durch Reduzierung der Gemeinkostenstunden und Umsetzung in Produktivstunden im Durchschnitt der Periode um mehr als 5%. Der bisherige Stundensatzanteil für L + G beträgt 26,- €/h.

### Bewertungskriterien:

sehr gut: > 10%, gut: > 7-10%, genügend > 5-7%

**2. Ziel:** Die Aufwendungen für Werkzeug- und Vorrichtungskosten betragen im GJ .... ca. 15 000 €/Monat. Diese Kosten stehen weitestgehend proportional zu den geleisteten Fertigungsstunden der mechanischen Vorfertigung mit ca. 6 200 €/Monat.

Durch eine verbesserte Organisation der Gruppe und Abstimmung mit den Fertigungsbereichen sollen die Aufwendungen für Werkzeug- u. Vorrichtungskosten, unter Einbeziehung der tatsächlich geleisteten Fertigungsstunden, um mehr als 10% reduziert werden.

**Bewertungskriterien:**

sehr gut: > 20%, gut: > 15-20%, genügend: > 10-15%

**3.Ziel:** Die Gruppe verbessert ihre Zusammenarbeit derart, dass Terminverzögerungen vermieden und die Fertigungsdurchlaufzeiten reduziert werden.

**Bewertungskriterien:**  
nach summarischen Gesichtspunkten

**Sonstiges:** Die Gruppe erhält monatlich alle erforderlichen betrieblichen Kennzahlen. Die Bewertung der Zielerfüllung erfolgt im 5. Monat auf Basis der kumulierten Kennzahlen bis einschließlich dem 4. Monat.

## **Beispiel „qualitativer“ Zv.: Zielvereinbarung zwischen Sekretärin und Abteilungsleiter bei ...:**

- 1) Steuerung des Einsatzes von Bedarfsarbeitsverhältnissen und Fachhochschul-Praktikanten sowie Einarbeitung der Azubis zur Vertretung von Frau K.;
- 2) Planung/Organisation von Produkt-Workshops, Führungskräfte-Tagungen etc.;
- 3) Unterstützung bei der Ermittlung des Kostenschlüssels 93,
- 4) Erledigung der Sachbearbeiter- und Sekretariatsaufgaben - noch stärkere Vorbereitung/-Entscheidung;

## Beispiel „qualitativer“ Zv. II:

5) Reorganisation der Abläufe im Stab in Kooperation mit Herrn S. und Frau M. (bessere Kontrolle der Reinigungsrechnungen/-verträge, Erstellung Abteilungs-Organisations-Chart, Telefonnebenstellen-Übersichten, etc.);

6) Weiterbildung: Produkt-Workshop, Englisch-Kurs

# Anforderungen an Zielvereinbarungen nach der SMART-Regel

- S** -chriftlich fixiert, präzise und klar
- M** -essbar, d.h. in Zahlen ausdrückbar, nachvollziehbar und überprüfbar
- A** -nspruchsvoll, d.h. eine Herausforderung darstellend aber dennoch
- R** -ealistisch und erreichbar
- T** -erminiert, d.h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen

## Chancen aus Sicht der Arbeitnehmer/innen

- Realere, bessere Beurteilung (Feedback)
- Reduktion von Spielraum für willkürliche Beurteilung
- Transparenz der Erwartungen
- Einfluss auf Festlegung der „eigenen“ Steuerungsgrößen (Partizipation)
- Spielraum und Selbstbestimmung bei Wegen der Zielerreichung

# Risiken und Umsetzungsprobleme

- Große Schwierigkeit, operationale Ziele zu finden („Quantomanie“)
- Art der Ziele: Verengung auf quantitativ-ökonomische Leistungsziele
- Problematische Beeinflussbarkeit
- Folgenschwere Fehlsteuerungen
- Zieldiktat; Vereinbarung als Farce
- Intensivierungspflicht = Leistungsverdichtung
- Zielvereinbarung ja, Autonomie nein
- Schwierige Rollenerwartung für Führungskräfte
- Unterschiedliche Durchsetzungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen (je nach argumentativem Geschick und eigener Macht gegenüber der/dem Vorgesetzten)

## Thesen zum Stand der leistungsorientierten Vergütung

- These 1: Leistungsorientierte Vergütung erfüllt alle Merkmale eines „**Rationalitätsmythos**“: Rationalitätsmythen sind eine Art kollektive Vorstellung darüber, was als effizient gilt, ohne dies ständig auch unter Beweis stellen zu müssen. Sie haben sich, wie viele sog. Managementkonzepte, nach Diskussionen und erfolgreichen Beispielfällen durchgesetzt: Sie sind zur „Benchmark“ geworden. Wer dem nicht folgt, gerät unter Druck.

## Thesen zum Stand der leistungsorientierten Vergütung

- These 2: Die LOV „lebt“ von diesem Status als Rationalitätsmythos: Im modernen Unternehmen wird fast alles „controlled“, Ausnahmen sind das Controlling selbst und die LOV. Dabei ist der Aufwand für die Pflege und Betreibung der Konzepte beträchtlich. Die Effekte (der Nutzen) sind kaum zu messen; die „Opportunitätskosten“ kennt niemand.

# Thesen zum Stand der leistungsorientierten Vergütung

- These 3: Es gibt Anzeichen, dass die LOV auf dem Markt der Managementkonzepte ihren Zenit überschritten hat: .
  - Die Finanzkrise hat auch das LOV-Prinzip in Misskredit gebracht
  - International geachtete Management-Koryphäen (z.B. Mintzberg, Pfeffer) rücken von LOV ab
  - Die Umsetzung tariflicher Bestimmungen (z.B. im öffentlichen Dienst) schleppt sich dahin

## Thesen zum Stand der Zielvereinbarung

- These 1: Die anfängliche Euphorie um die Zielvereinbarung (ZV) ist einer gewissen Ernüchterung gewichen. Sie ist aber keineswegs „vom Tisch“.

Auch arbeitnehmerseitig gehegte Hoffnungen der Beeinflussbarkeit relevanter Leistungsgrößen („Mitbestimmung am Arbeitsplatz“) gerade im Angestelltenbereich haben sich bisher nicht erfüllt.

## Thesen zum Stand der Zielvereinbarung

- These 2: In der Umsetzung besteht ein gewisses Dilemma. ZV-Systeme funktionieren dort am besten, wo die SMART-Kriterien streng erfüllt sind (insbesondere klare Messbarkeit der Zielerreichung). In diesen Fällen wird aber umso mehr das „Vereinbarungs“-Postulat zur Farce (Musterbeispiel: Vertrieb).

## Thesen zum Stand der Zielvereinbarung

- These 3: In Bezug auf die instrumentelle Ausgestaltung der LOV gilt die „Oma-These“: „Wie man es macht, ist es verkehrt!“

Eine faire Bewertung des Instruments ZV geht nur im Lichte potentieller Alternativen. Und die sind auch nicht „besser“.

## Zum Nachlesen

- Th. Breisig: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt a.M. 2003
- Th. Breisig: Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 2005
- Th. Breisig: Entloohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 2007
- Th. Breisig: Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, hrsg. von der HBS, Archiv Betriebl. Vereinbarungen, Frankfurt a.M. 2009

Prof. Dr. Thomas Breisig  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
Fak. II: Inst. Für Betriebswirtschaftslehre u.  
Wirtschaftspädagogik  
26111 Oldenburg

[thomas.breisig@uni-oldenburg.de](mailto:thomas.breisig@uni-oldenburg.de)

Tel. 0441-798-4180

0441-17609