

# Personalpolitische Ansätze für die Arbeitswelt von morgen: Gesund leben und (trotzdem) arbeiten

## Vertriebsteuerung mit Zielsystemen Ein Gestaltungsansatz

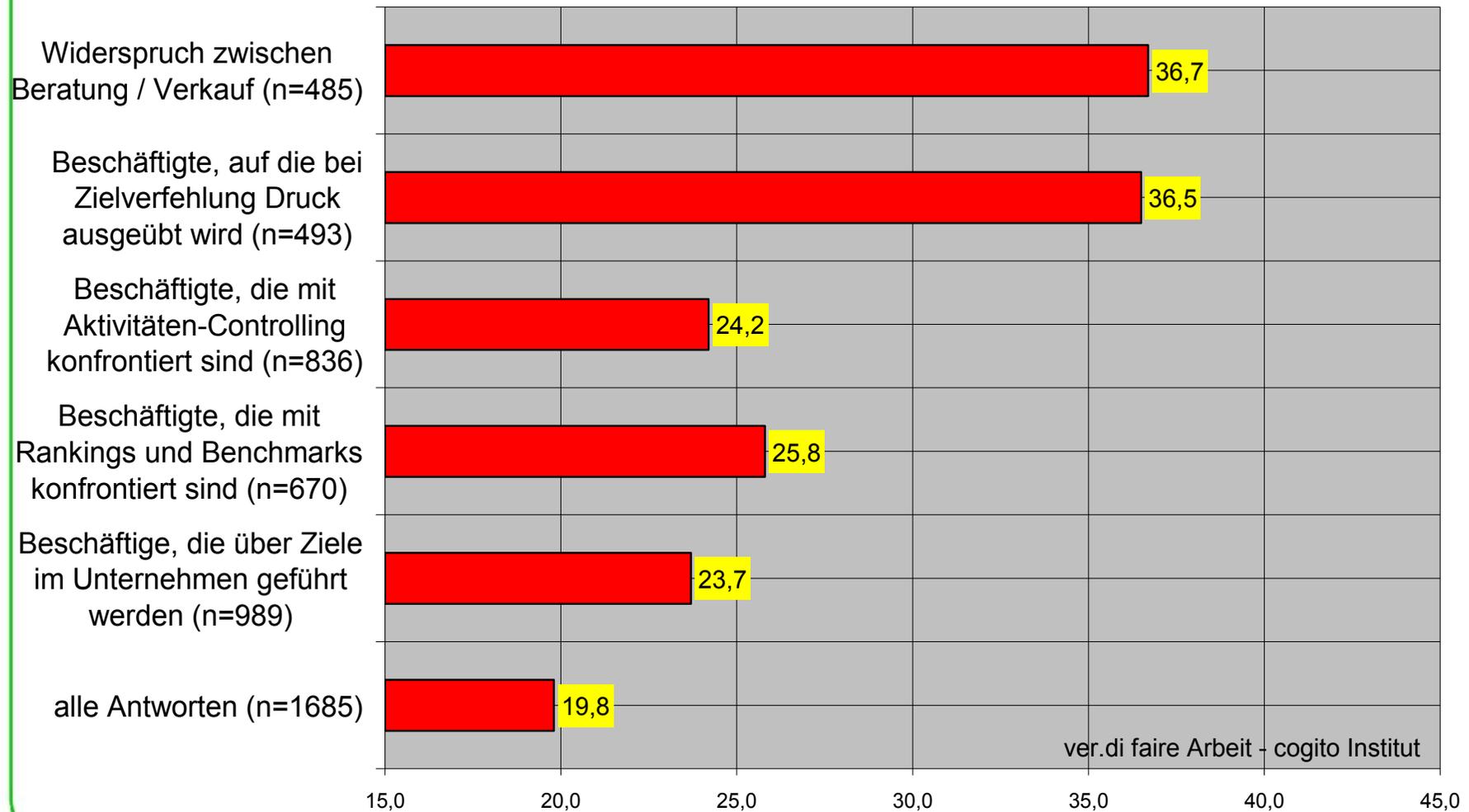
Oldenburg 27.09.2012

## Gestaltungsvorschlag

Beispiele für den Zusammenhang zwischen Zielsteuerung und psychischer Belastung

Probleme mit dem Prozess der Zielvorgabe

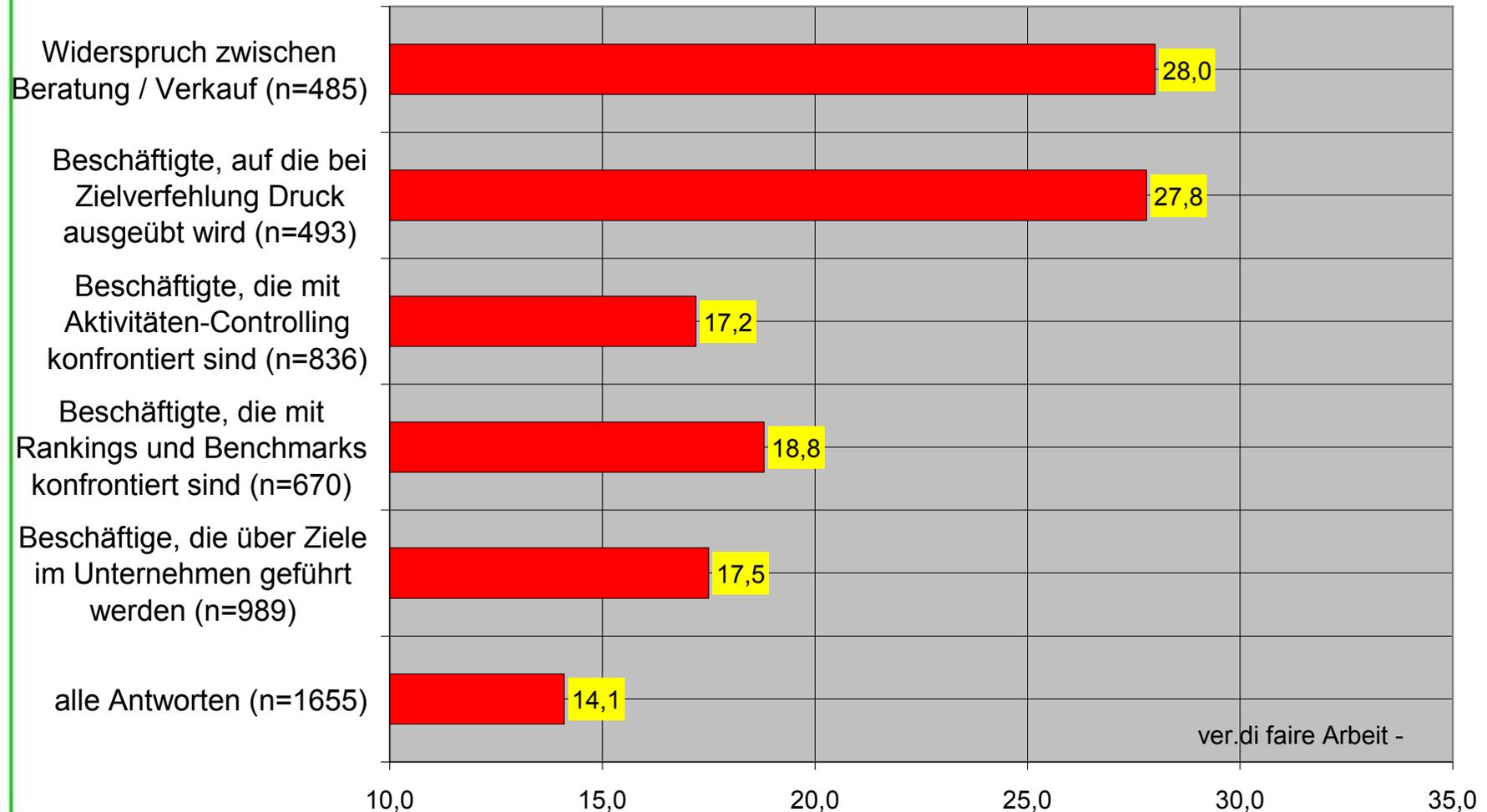
*"Ich leide berufsbedingt unter Einschlafschwierigkeiten oder wache früh auf".*



ver.di faire Arbeit - cogito Institut

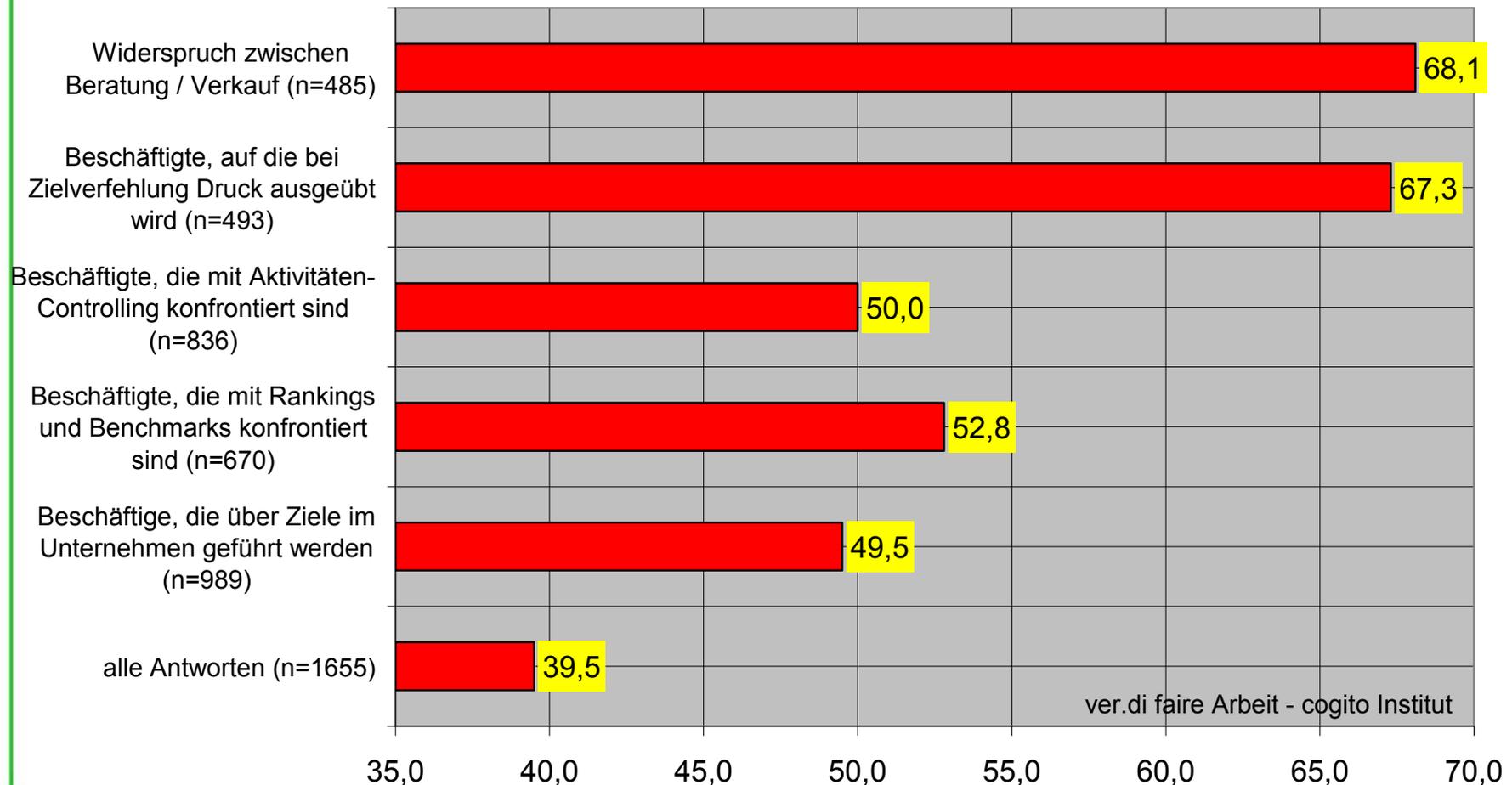
Folie 3

*"Ich habe schon Sonntags Angst vor der nächsten Woche".*

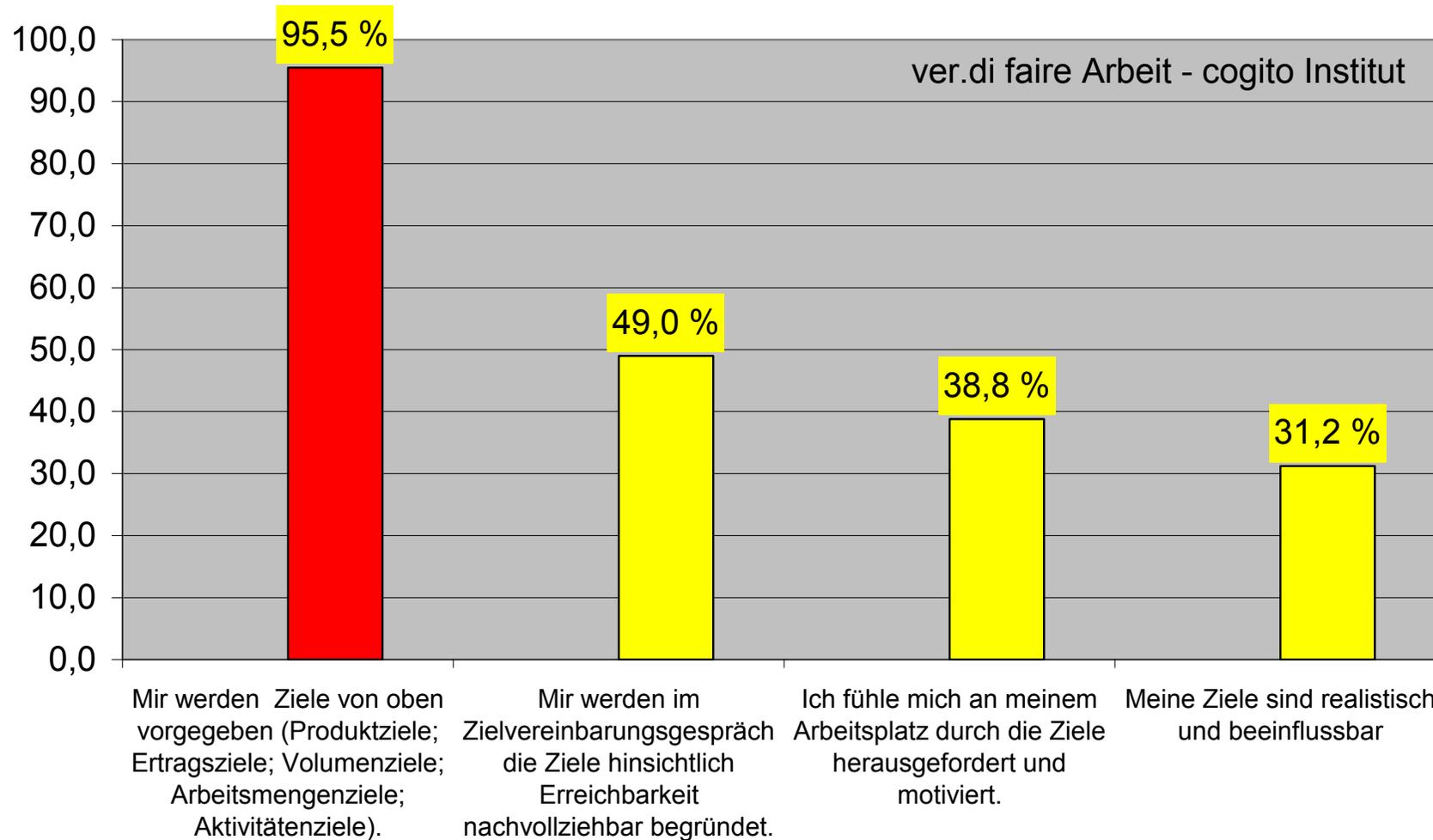


ver.di faire Arbeit -

*"Ich befürchte, dass bei weiter steigenden Anforderungen meine Gesundheit Schaden nimmt".*



## Probleme mit dem Prozess der Zielvorgabe



Folie 6

Gestaltungsvorschlag

## Vertriebsteuerung mit Zielsystemen Gestaltungsvorschlag

## Welche Ziele werden mit dem Vorschlag verbunden?

### **Ziele:**

- ▶ Erprobung der Gestaltungsvorschläge bei überschaubaren Risiken (Erprobung in einer überschaubaren Anzahl von Filialen)
- ▶ Klarheit in der Erfolgsorientierung durch:
  - ▶ Konsequente Förderung der Selbständigkeit
  - ▶ Konzentration auf das Wesentliche
- ▶ Reduzierung von psychischen Belastungen infolge von Widersprüchen in der Steuerung.
- ▶ Überprüfung der einzelnen Elemente auf Praxistauglichkeit

### **Beachtung des Problems der interessierten Selbstgefährdung durch:**

- ▶ Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

### **Erfolgskriterium:**

- ▶ Mindestens gleichbleibender Erfolg bei deutlich sinkender psychischer Belastung.

## Eckpunkte des Gestaltungsvorschlags

- ▶ Konzentration auf das Wesentliche
- ▶ Wie werden die Ziele festgelegt?
- ▶ Verteilung, Controlling und Änderung der Ziele
- ▶ Auswertung der Zielerfüllung
- ▶ Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

## Konzentration auf das Wesentliche

Was verstehen wir unter Konzentration auf das Wesentliche?

- ▶ Konzentration auf **wesentliche Ziele**: Ertrag und/oder Wachstum.
- ▶ **Produktziele sind untergeordnete Ziele** – ihre jeweilige Bedeutung für die wesentlichen Ziele bedürfen der Erläuterung.
- ▶ **Prozessvorgaben** (z.B. Prozentsatz der Verkaufsgespräche mit Schalterkunden, Anzahl der zu führenden Telefonate, Campagnenlisten) **sind nur Hilfsmittel** zur Erreichung der eigentlichen Ziele.
- ▶ **Controlling von Prozessvorgaben** lenkt von den eigentlichen Zielen ab.

## Wie werden die Ziele festgelegt?

- ▶ **Erläuterung der geplanten Vorgabe der wesentlichen Ziele für die Filiale durch den übergeordneten Vorgesetzten**
  - ▶ Welche Rahmenbedingungen wurden angenommen?
  - ▶ Welche personellen Ressourcen liegen der Planung zugrunde?
  - ▶ Was spricht dafür, dass diese Ziele realistisch sind (sowohl erfüllbar, wie auch übererfüllbar)?
- ▶ **Beteiligung der Beschäftigten**
  - ▶ interne Beratung der geplanten Zielvorgabe ohne übergeordneten Vorgesetzten
  - ▶ Formulierung möglicher Einwände und Bedenken
- ▶ **Entscheidung über die endgültige Zielvorgabe - Beantwortung der Einwände und Bedenken**
  - ▶ Was wurde wie berücksichtigt?
  - ▶ Was wurde aus welchen Gründen verworfen?

(Die Ergebnisse dieser Schritte werden schriftlich festgehalten)

## Verteilung, Controlling und Änderung der Ziele

- ▶ Die **Filialen können die Ziele intern selbständig verteilen.**
- ▶ Ein **Controlling** erfolgt **nur für die wesentlichen Ziele** auf der Ebene der Filiale.
- ▶ Die **Ziele gelten für ein Jahr**
  - ▶ **Änderungen** sind nur **in begründeten Ausnahmesituationen** möglich.
  - ▶ Eine Überprüfung kann auch durch die Filiale angeregt werden.

## Auswertung der Zielerfüllung

- ▶ Bei der Überprüfung wird ein Resümee durch die Filiale gezogen und mit dem übergeordneten Vorgesetzten abgestimmt:
  - ▶ Zu welchem Grad sind die ursprünglichen Annahmen (Rahmenbedingungen, Ressourcen etc.) eingetroffen?
  - ▶ Welche Einwände und Bedenken haben sich als richtig erwiesen und welche nicht?
  - ▶ Wie hat sich das auf die Belastungssituation der Beschäftigten ausgewirkt?
  - ▶ Wie wurden die wesentlichen Ziele vor diesem Hintergrund durch die Filiale erfüllt?
- ▶ Diese Schritte sind Bestandteil der Ergebnisüberprüfung.

## Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

Der Gestaltungsvorschlag optimiert indirekte Steuerung. Das Risiko unerwünschter Nebenwirkungen kann dadurch verstärkt werden. Um das zu überprüfen und gegebenenfalls gegenzusteuern zu können, muss eine Reflexionsebene institutionalisiert werden:

- ▶ Die aus dem Prozess resultierenden **Belastungen sind in regelmäßigen Teambesprechungen zu behandeln.**
- ▶ Das Projekt wird am Anfang, in der Mitte und am Ende von **Reflexionsworkshops** (Denkwerkstätten) begleitet, in denen der Zusammenhang der Ziele und Auswirkungen des Projekts mit indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung zum Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens wird.

**COGITO. Institut für Autonomieforschung. Berlin.**

**Jürgen Laimer**

Bouchéstr. 22

12435 Berlin

Telefon: 030 36444472

E-mail: [Laimer@cogito-institut.de](mailto:Laimer@cogito-institut.de)

[www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de)