

# Mehr Schwung im Tandem -

Hinweise, Tipps und Denkanstöße zur Kongruenz von  
Zielsystemen und Unternehmensstrategie

von Achim Kelbel

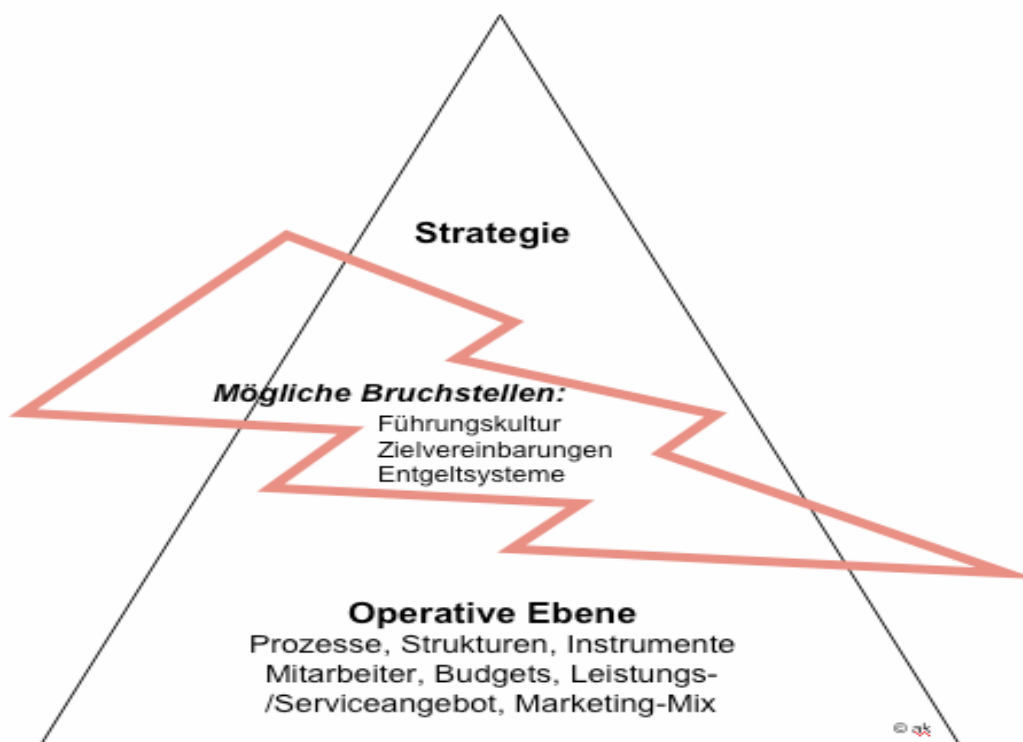
Juli 2008

## Mehr Schwung im Tandem

Befragt man Geschäftsführer und Entscheider nach ihrer Unternehmensstrategie, erhält man nicht selten allgemeine und eher abstrakte Antworten. Dies spiegelt sich auch auf Mitarbeiterebene. Diese stellen sich zu Recht die Frage, was die Unternehmensstrategie für Ihre praktische alltägliche Arbeit bedeutet. Gibt es darauf keine konkreten Antworten, fällt es schwer, strategie- und zielorientiert zu arbeiten. Insgesamt stellt sich die Frage: Wie strategie- und zielorientiert wirken die aktuellen operativen Strukturen, Prozesse und Instrumente?

Zwischen Strategie und operativer Ebene beobachten wir vielfach **Bruchstellen**, die es zu erkennen und zu beseitigen gilt. Typische und häufig anzutreffende Bruchstellen sind **Führungskultur, Ziel- und Entgeltsysteme**. Sie behindern zu oft die Umsetzung von Strategien in tatsächliche Markterfolge:

## Strategie-Bruchstellen



Die Bruchstelle, die in aller Regel mit den stärksten Emotionen sowie Be- und Empfindlichkeiten einhergeht, ist das Entgeltsystem. Besonders in marktnahen Bereichen, aber auch in kostenorientierter Produktion und Logistik, wirken Entgeltsysteme häufig als **Strategie-**

**Umsetzungs-Verhinderer.** Auch Ziel-Systeme, eigentlich als Leitplanken für gemeinsames Handeln konzipiert, sind oft zu aufwändigen Verwaltungsmonstren und Demotivationsinstrumenten degeneriert. Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis verdeutlicht diesen Befund:

*Der Marktanteil eines Unternehmens soll gesteigert und der Wettbewerb aktiv verdrängt werden. Neue Kunden müssen her, die Kundenpotenziale bei den Bestandskunden ausgeschöpft werden. Die Geschäftsleitung hat dieses Ziel erarbeitet, der Vertrieb soll es umsetzen. Das Entgeltsystem basiert jedoch auf dem Umsatz mit A-Kunden. Der Vertrieb meidet daher potenzialstarke C-Kunden, Neukunden werden nicht nach strategischen Gesichtspunkten identifiziert. Das Ergebnis am Jahresende: Ziel nicht erreicht und „Mehr-gab-der-Markt-nicht-her“-Erklärungen.*

→ **Entgeltsystem und strategische Orientierung sind nicht aufeinander abgestimmt. Das Entgeltsystem ist gewissermaßen nicht „up to date“. Eine Tandemstrategie zur Ausrichtung von Führungskultur, Entgelt- und Zielsystemen auf die Strategieumsetzung ist dringend erforderlich.**

#### **Sechs Schritte zum zielorientierten Entgeltsystem:**

Wir empfehlen eine Überprüfung und Optimierung Ihres Entgeltsystems in 6 Schritten:

##### **Schritt 1:**

Erarbeiten Sie Kriterien, die nach **der Wirkungskette „Einkommen beeinflusst Verhalten, Verhalten beeinflusst Ergebnis“** Ihre Strategieumsetzung unterstützen.

**Tipp:** Oft ist der betriebliche Blick eher auf ein „Rum-Doktern“ an Bestehendem gerichtet. Viele Entscheider scheuen bei notwendigen Änderungen Diskussionen mit Interessensvertretern und Mitarbeitern. Haben Sie den Mut die wirklichen Einflussgrößen auf Ihre unternehmerische Zielsetzung zu identifizieren und das Projekt „Entgelt“ nur in diese Richtung zu steuern.

## **Schritt 2:**

Überprüfen Sie die **tatsächlichen** Einwirkungsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter auf die Kriterien und gewichten Sie die Kriterien entsprechend der erforderlichen Wirkung.

**Tipp:** Die Einwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, aber auch die möglichen Fehlsteuerungen von Kriterien, sind häufig vielfältiger als am grünen Tisch vordenkbar. Beziehen Sie hier die Betroffenen bewusst intensiv ein und erarbeiten Sie penibel alle Stellschrauben sowie die dazugehörigen Auswirkungen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang der Einsatz von Kreativitäts- und Mind-Map-Techniken.

## **Schritt 3:**

Erarbeiten Sie jetzt die **Systematik** zur Entgeltfindung mit **ziel- und leistungsorientierten Bausteinen**. Vergessen Sie dabei nicht zu klären, welches **Budget** zur Verfügung steht.

**Tipp:** Jetzt geht es ans Eingemachte: Hier werden die Kriterien für das neue Entgeltsystem zu den eigentlichen Bausteinen komponiert. Häufiger Fehler in diesem Schritt ist die Konzentration auf vermeintlich richtige Bausteine. Halten Sie sich **Alternativen** offen, denken Sie in Varianten und berücksichtigen Sie die Möglichkeit mit unterschiedlichen Kriterien unterschiedliche Zielebenen anzusteuern.

## **Schritt 4:**

Definieren Sie für jeden der Bausteine den Erfassungs- und Bewertungsprozesses. Bauen Sie zur Absicherung **Simulationsrechnungen** auf, mit denen Wirkung und die individuelle Möglichkeiten der Mitarbeiter überprüft werden können.

**Tipp:** Die beste Entgeltmathematik ist zweck- und ziellos, wenn nicht der Erfassung- und Bewertungsprozess hieb- und stichfest geregelt ist. Sehr viel Sorgfalt braucht die Auswahl der Szenarien und vergessen Sie nie, nichts ist so sensibel wie der Geldbeutel der Mitarbeiter.

### **Schritt 5:**

Dies ist die Phase des Commitment aller Beteiligten und die Formulierung einer Betriebsvereinbarung, Zielgerichtete und gesteuerte Mitarbeiterinformation braucht es vor und während der eigentlichen Einführung.

**Tipp:** Wenn Sie bis dato Interessensvertretungen und Mitarbeitergruppen ausreichend einbezogen haben, sollte auch dieser Schritt zu meistern sein. Allerdings gilt es vor und während der Einführung des neuen Entgeltsystems ausreichend Zeit, Kraft und Information – kurzum Ressourcen - für alle Mitarbeiter einzuplanen. Der nachhaltige Erfolg eines Entgeltsystems ist nicht zuletzt von der **wirklichen Information und Akzeptanz** abhängig. Zur Akzeptanz tragen insbesondere Meinungsführer und Führungskräfte und deren Kommunikations- und Informationswille im Sinne der Entgeltprojektsziele bei. Wie wird welche/r Person bzw. Personenkreis sinnvoll angesprochen? Welche Feedbackschleifen sind sinnvoll? Welche Formen der direkten und indirekten Mitarbeiteransprache sind Erfolg versprechend?<sup>1</sup>

### **Schritt 6:**

Auch das beste Entgeltsystem muss regelmäßig auf seine Wirksamkeit im Sinne der Zielerreichung und Strategieunterstützung überprüft werden.

**Tipp:** Kürzer werdende technologische und organisatorische Zyklen erfordern flexible und **dynamische Entgeltsysteme**. Gleichzeitig wird der Leistungsbegriff nicht mehr nur rein mengen-, qualitäts-, termin- oder kostenorientiert definiert, sondern erhält weitere Inhalte. Nehmen Sie daher auch Ihr Entgeltsystem auf Ihr **marktorientiertes Controlling-Radar** und pflegen Sie es entsprechend den Anforderungen.

### **Führungskultur und Ziele**

Belassen Sie es nicht bei dem „Entgelt-Einrad“, erarbeiten Sie mit Führungskultur und Zielen ein schwingvolles Tandem, stimmen Sie die Managementinstrumente Führungskultur, Ziel- und Entgeltsystem konsequent aufeinander und auf die Strategie ab. Bei Führungskultur und Zielsystem gibt es nur zwei Möglichkeiten ein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu führen:

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu wertvolle Hinweise und Denkanstöße in den Loquenz Fachbeiträge „Interne Kommunikation“ (2008) sowie „Stolperstein Change Kommunikation“ (2007).

- detaillierte Anweisungen wie was wann von wem zu tun ist
- die Vereinbarung messbarer Ziele.

Ersteres stößt häufig im Business-Kontext schnell an Grenzen. Für die zweite Möglichkeit bietet die Managementlehre eine Vielzahl bekannter und auch immer wieder neuer Instrumente bis hin zur Führung ohne Ziele. Bevor man sich jedoch für ein Zielsystem entscheidet oder gar ohne Ziele unternehmerisch erfolgreich sein will, empfiehlt es sich auch einmal kurz inne zu halten:

***Die beste und die gerade modernste Managementidee bleibt Aktionitis, wenn die Umsetzung als Grundproblem jeder Systematik und Methodik nicht „gemanaged“ wird.***

Überprüfen Sie daher die Führungskultur in Ihrem Unternehmen auf wirkliche Umsetzungsorientierung und machen Sie sich bewusst, wie ein von Ihnen erwartetes Ergebnis, das mit verteilten Aufgaben erreicht werden soll, formuliert und kommuniziert wird. Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

**Frage 1:**

Steuern Sie Ihr Unternehmen nach wirklich messbaren Kennzahlen und Größen? Ergänzen sich diese Messgrößen zu einem strategieorientierten System? Ist dieses System allen Mitarbeitern bekannt und wird es täglich gelebt?

**Frage 2:**

Planen Sie die erwarteten Ergebnisse bezogen auf Machbarkeit, Termine und Ressourcen genauso sorgfältig wie ein Investitionsprojekt? Formulieren Sie auf dieser Projektbasis eindeutige und messbare Ziele?

**Frage 3:**

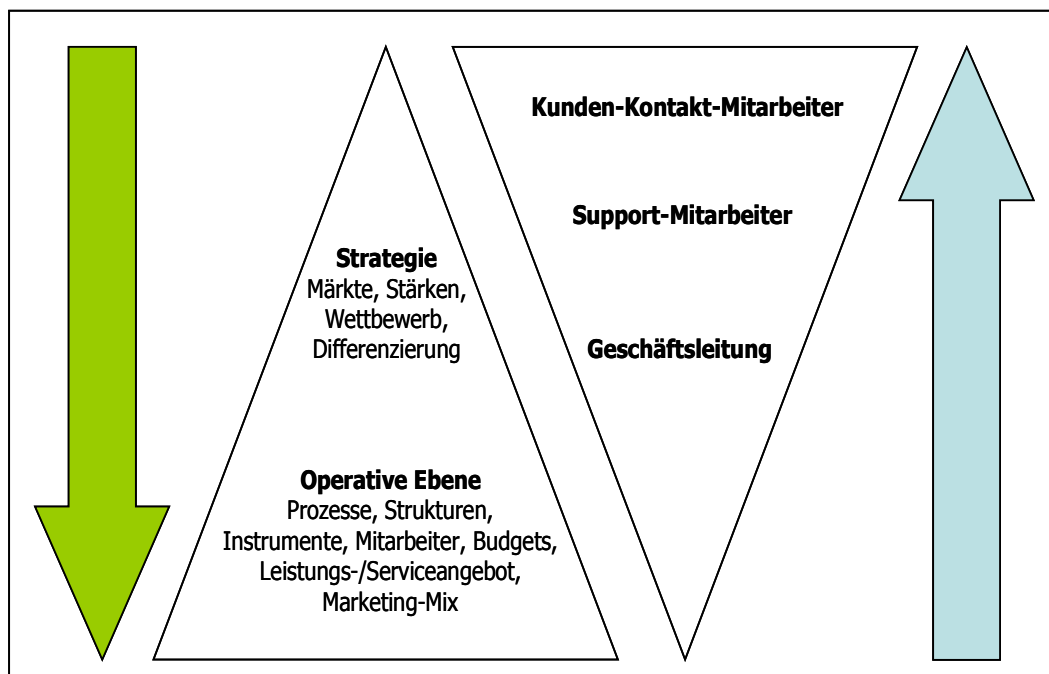
Vereinbaren Sie Mechanismen wie z.B. Milestone-Gespräche, in denen Sie mit Ihrer Führungsmannschaft überprüfen, inwieweit Strategie, Ziele und Markt noch kongruent sind oder Anpassungen erforderlich sind?

**Frage 4:**

Haben Durchführung von Zieldefinition, Zielgespräche und Zielvereinbarungen den richtigen Stellenwert in Ihrem Unternehmen und werden stringent und konsequent durchgeführt?

**Von der Strategie zur Kundenbegeisterung**

Konsequenz in den beschriebenen Schritten und Vorgehensweisen schafft eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass es gelingt, die begrenzende Organisationsdenke „von oben nach unten“ umzudrehen und ergebnisorientierte Eigenständigkeit und zielorientiertes Verantwortungsbewusstsein an der Kontaktstelle Mitarbeiter-Kunde spürbar zu machen. Machen Sie aus Bruchstellen Erfolgsfaktoren und aus Erfolgsfaktoren Renditefaktoren. Die Mitarbeiter und Kunden werden es Ihnen danken.



Weitere Informationen zu diesem Beitrag können per Mail angefordert werden:

<mailto:achim.kelbel@loquenz.de>