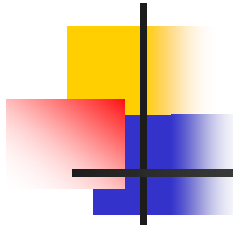


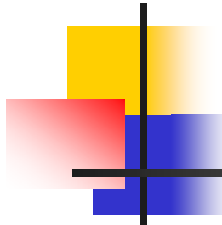
MbO- Führen und Entloohnen durch Zielvereinbarungen

Kathrin Kruse und David Coenen-Staß



Agenda

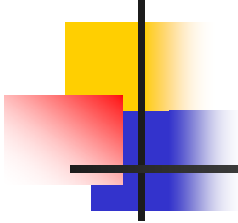
- 1. Grundgedanken des MbO**
- 2. Inhalte des MbO**
 1. Die Erste Phase: Zielbildung und Zielvereinbarung
 2. Die Zweite Phase: Zielüberprüfung/-anpassung
 3. Die Dritte Phase: Leistungsbeurteilung
- 3. Chancen/ Risiken des MbO**



Agenda

4. Entloohnen mit Zielvereinbarungen

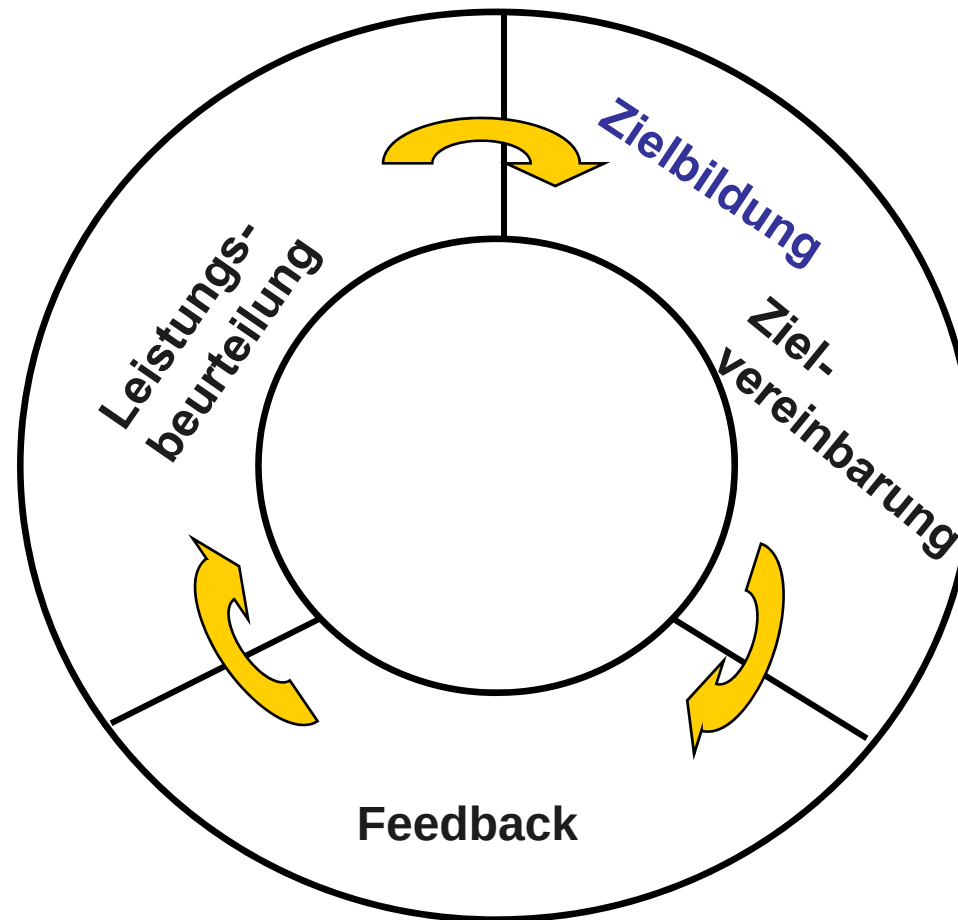
1. Einleitung
2. Verteilung der variablen Vergütung
3. Gewichtung individueller und kollektiver Zielerreichung
4. Argumente für ein variables Vergütungssystem
5. Argumente gegen ein variables Vergütungssystem

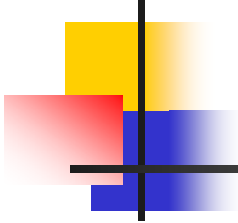


1. Grundgedanke des MbO

- 1954 erstmalige Erwähnung des MbO als Management by Konzept
- Ziel: Leistungserhöhung der Organisation
- Führung als das Ermöglichen von Selbstregulation
- Motivationssteigerung und Leistungsverbesserung
- Zielvereinbarungen auf allen Hierarchieebenen
- Zwei Varianten:
 - Autoritäre Variante
 - **Kooperative Variante**

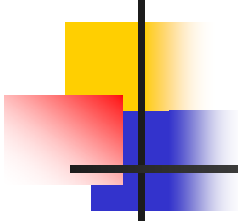
2. Inhalte des MbO





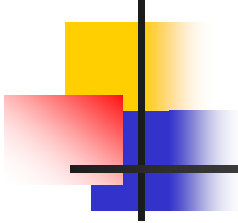
2.1 Erste Phase: Zielbildungsprozess

- **Mehrstufiger Zielbildungsprozess**
 - Zielhierarchie
 - Zielsystem
 - + Widerspruchsfreiheit
 - + Funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem



2.1 Erste Phase: Zielarten

- „**Zielarten** klassifizieren Ziele zu Gruppen mit unterschiedlichen Eigenschaften oder Funktionen“
 - Leistungsziele
 - Ressourcenziele
 - Verhaltensziele
 - Entwicklungsziele

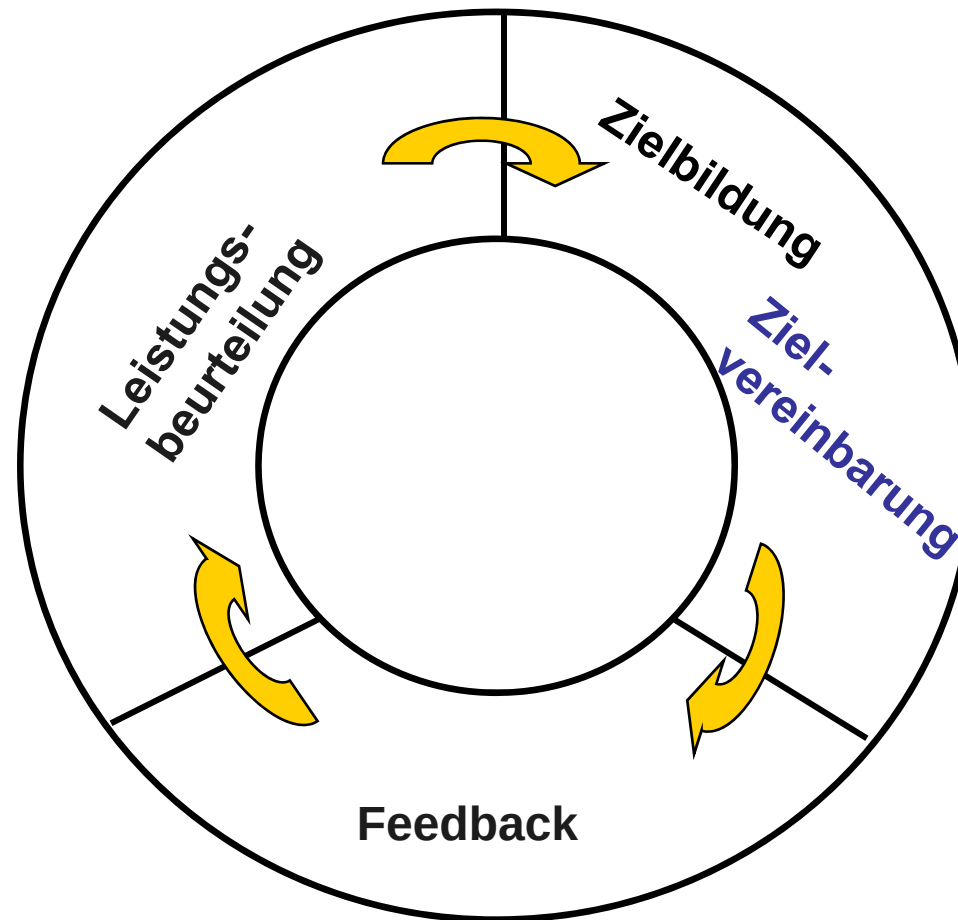


2.1 Erste Phase: Anforderungen an Ziele

Die SMART-Regel

- **Spezifisch:** schriftlich fixiert und eindeutig
- **Messbar:** in Zahlen ausdrückbar
- **Anspruchsvoll:** herausfordernd und motivierend
- **Realistisch:** erreichbar
- **Terminiert:** fester Zeitraum

2.1 Erste Phase: Zielvereinbarungsprozess

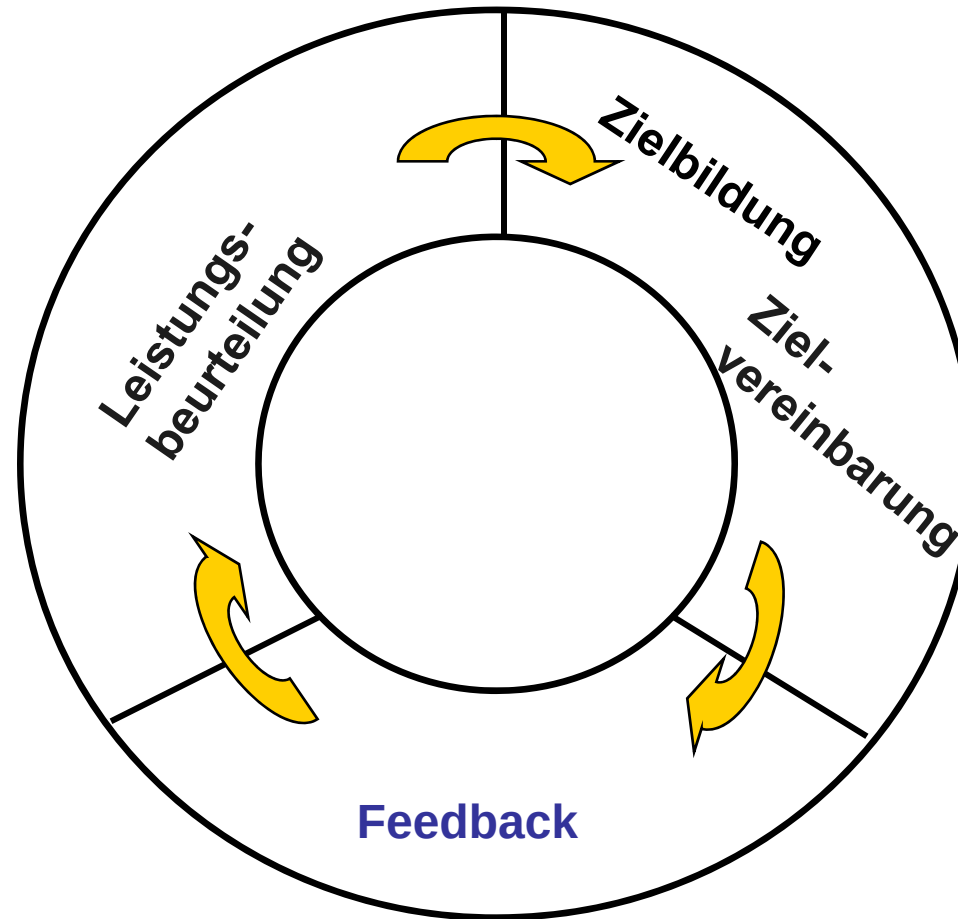


2.1 Erste Phase: Zielvereinbarungsprozess

- **Zielvereinbarung:** „Eine verbindliche Absprache zwischen den hierarchischen Ebenen für einen festgelegten Zeitraum über zu erreichende Ergebnisse.“
- **Zielvereinbarungsgespräch:**
 - Vorbereitungsphase
 - Gesprächseröffnungsphase
 - Zielvereinbarungsphase
 - Gesprächsabschlussphase



2.2 Zweite Phase: Zielüberprüfung/-anpassung



2.2 Zweite Phase: Zielüberprüfung/-anpassung

- Feedbackgespräche (2-3 x jährlich)
- Vermeidung von Zielverfehlungen und Folgen
- Das „**Ampel-Checkup**“

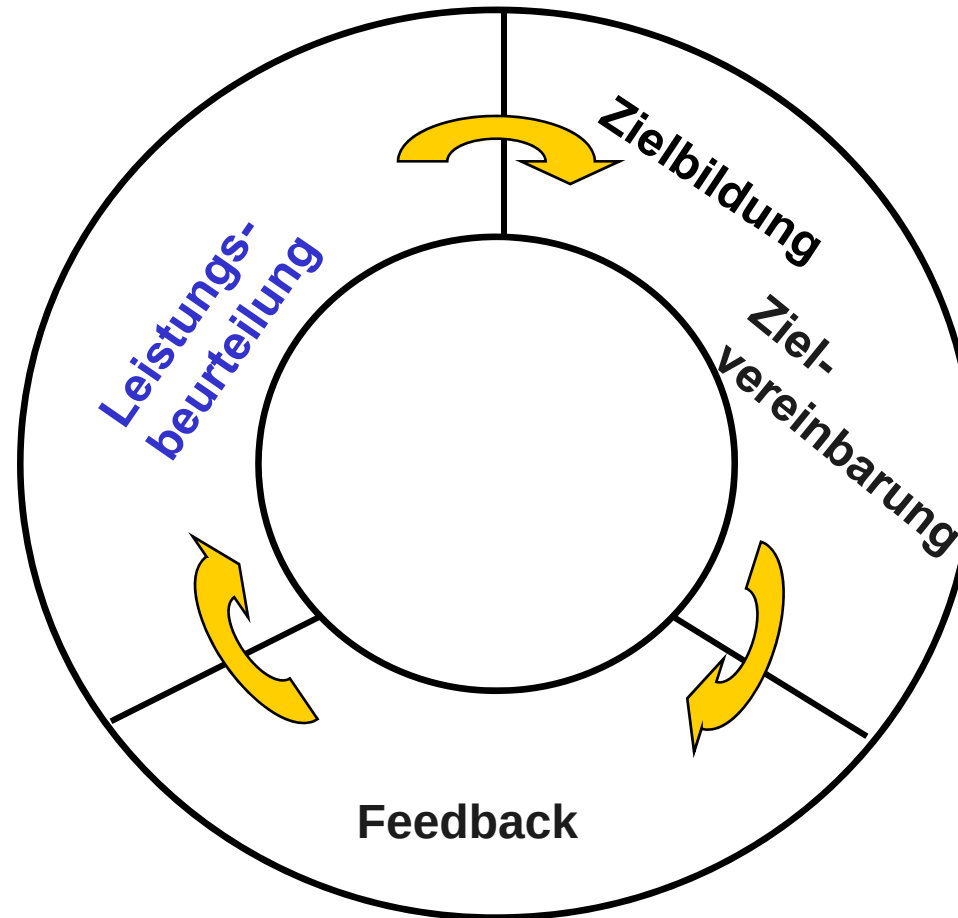
Grün: planmäßige Zielverfolgung

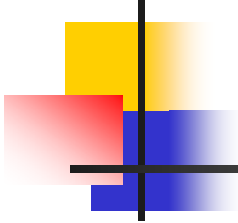
Gelb: gefährdete Zielerreichung

Rot: Zielverfehlung



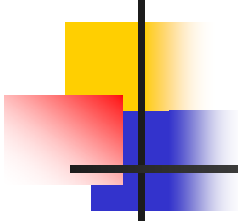
2.3 Dritte Phase: Leistungsbeurteilung





2.3 Dritte Phase: Leistungsbeurteilung

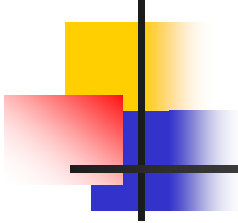
- **Soll-Ist Vergleich**
- **Bewertung anhand einer fünfstufigen Skala**
 - Wesentlich unterschritten
 - Unterschritten
 - Erfüllt
 - Überschritten
 - Wesentlich überschritten
- **Analyse über mögliche Abweichungsgründe**
 - Zielverfehlung
 - Zielübererfüllung



3. Chancen/ Risiken des MbO

■ Chancen

- Erhöhung des Wirkungsgrades des Mitarbeiters
- Höhere Zielakzeptanz und -identifikation
- Entlastung des Vorgesetzten
- Individuelle Personalentwicklung

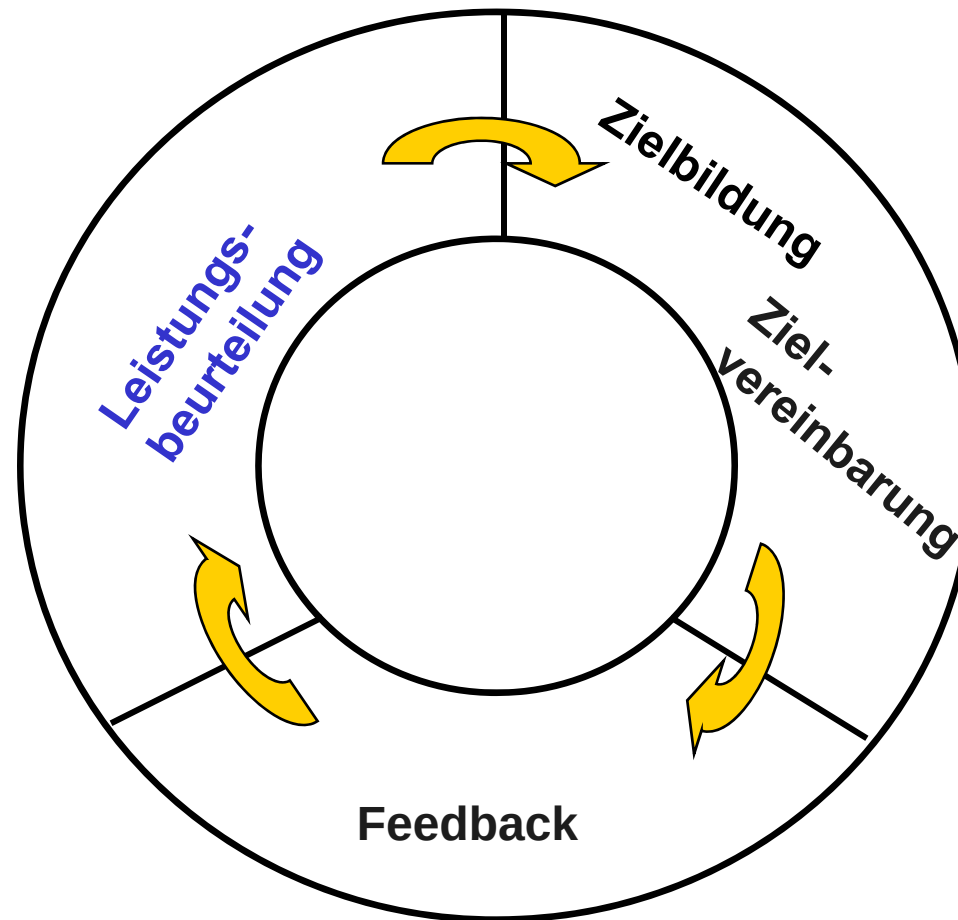


3. Chancen/ Risiken des MbO

■ Risiken

- Messbarkeit
- Vereinbarung angemessener Ziele
- Geringer Handlungsspielraum
- Kontinuierliche Erhöhung des Zielniveaus
- Falsche Unternehmenszielsetzung

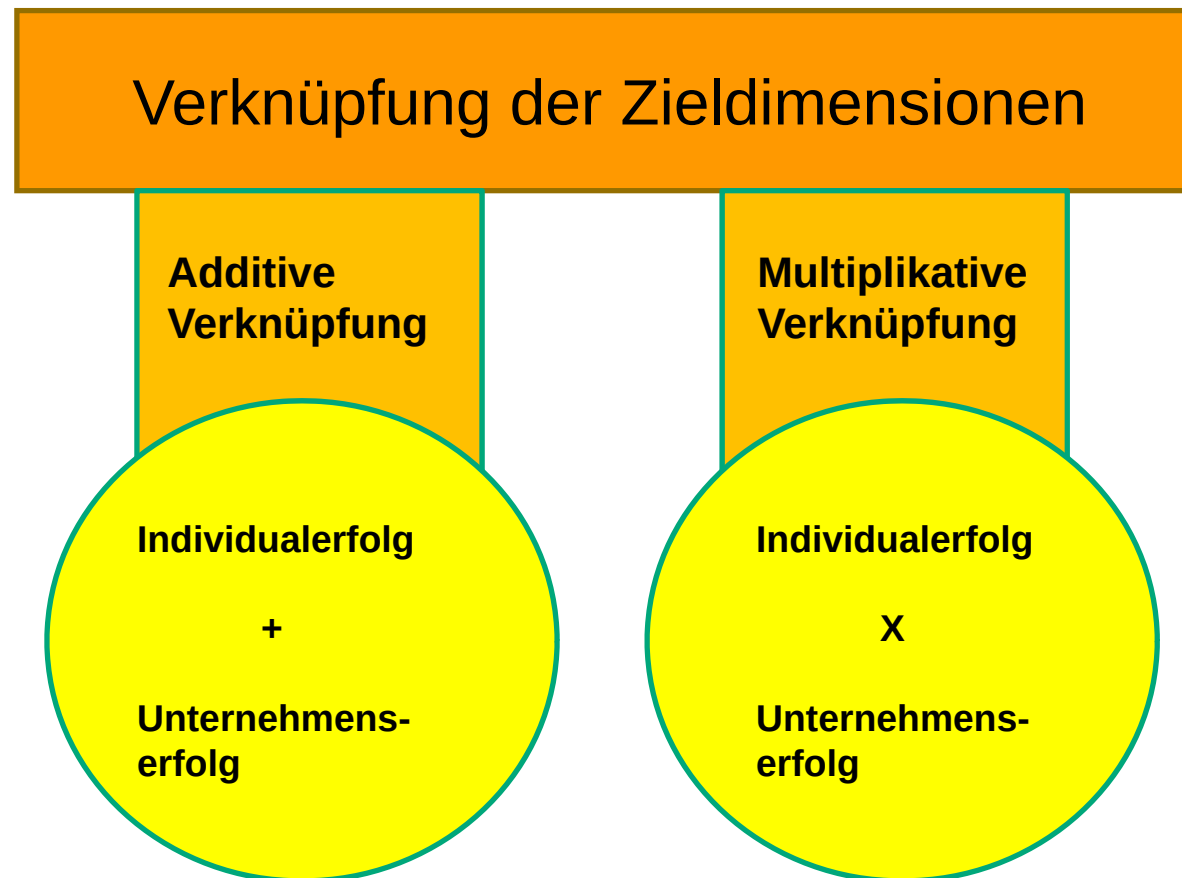
4. Entloohnen mit Zielvereinbarungen

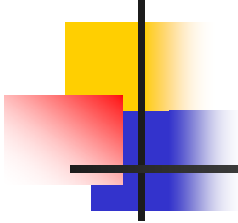


4.1 Verteilung der variablen Vergütung

Stufe	Zielerreichungsgrad in %	Prämienhöhe in %
1	unter 70%	10%
2	ab 70%	50%
3	ab 100%	100%
4	ab 125%	150%
5	ab 140%	200%

4.2 Gewichtung individueller und kollektiver Zielerreichung





4.3 Gewichtung individueller und kollektiver Zielerreichung

- Beispiel: **Additive Verknüpfung von Zieldimensionen**

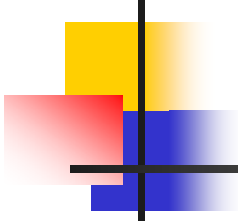
Individuelle Zielerreichung: 120%

Erreichung des Unternehmensziels: 80%

Gesamte Zielerreichung = (individuelle Zielerreichung + Unternehmenszielerreichung) : 2

$$= (120\% + 80\%) : 2$$

$$= 100\%$$



4.4 Gewichtung individueller und kollektiver Zielerreichung

- Beispiel: **multiplikative Verknüpfung von Zieldimensionen**

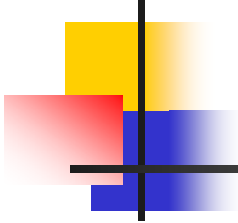
Individuelle Zielerreichung: 120%

Erreichung des Unternehmensziels: 80%

Gesamte Zielerreichung = (individuelle Zielerreichung x Unternehmenszielerreichung)

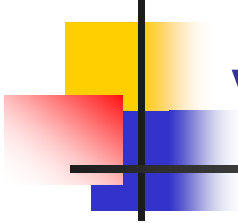
= (120% x 80%)

= 96%



4.5 Argumente für ein variables Vergütungssystem

- **Flexibilisierung von Fixkosten**
 - „atmende Personalkosten“
- **Gesteigerte Motivation durch zusätzliches materielles Anreizsystem**
- **„Win-Win-Situation“**

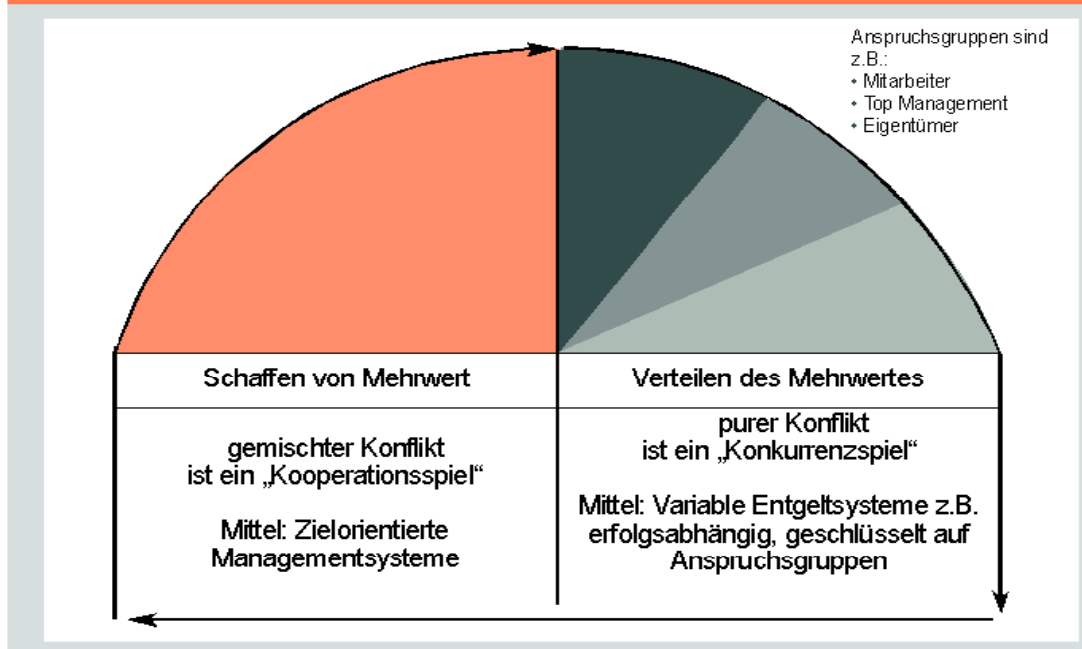


4.6 Argumente gegen ein variables Vergütungssystem

- **„Crowding-out“**
 - Verdrängung intrinsischer durch extrinsischer Motivation
- **Gründe für die Verdrängung**
 - Zwei unterschiedliche Wahrnehmungen von Belohnung
 - Konflikte bei der Würdigung der Motive zur Zielerreichung
 - Relative Wahrnehmung von Lohnsteigerungen
 - „Spillover Effekt“

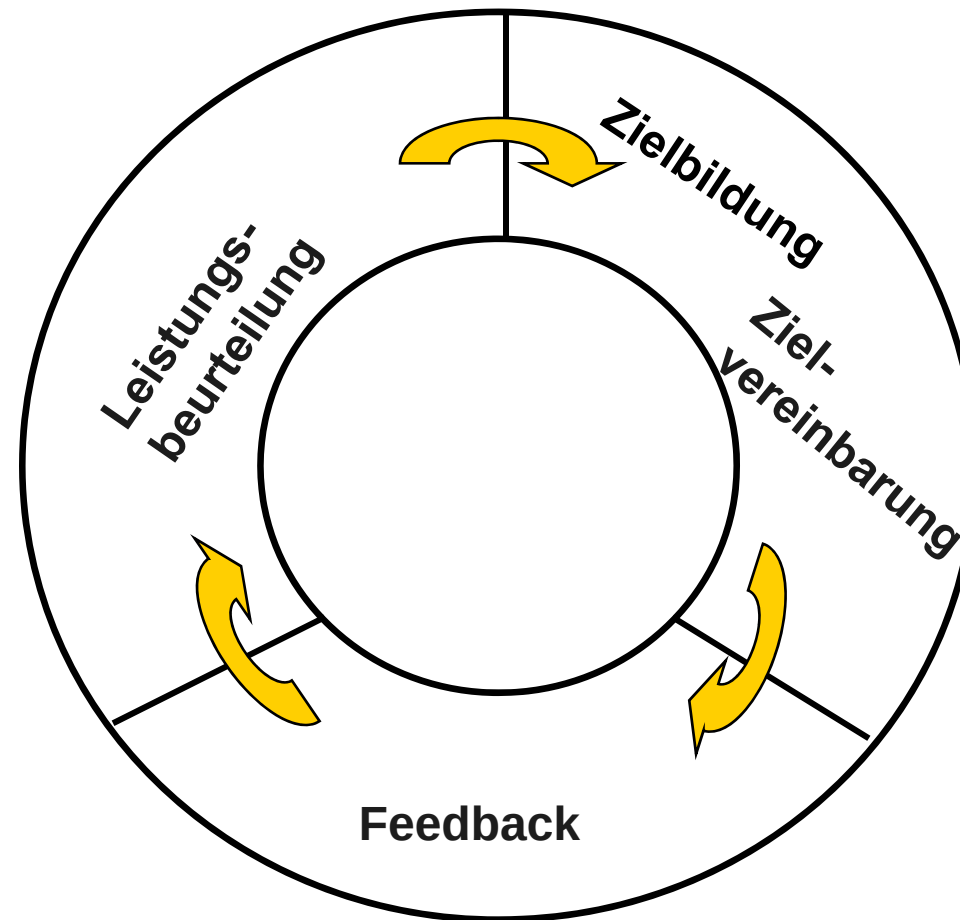
4.6 Argumente gegen ein variables Vergütungssystem

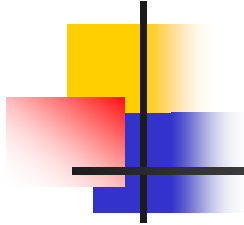
Abb. 1: Trennung zielorientierter Managementsysteme und variabler Entgeltsysteme im Wertschöpfungsprozess



Folge: Entgeltfragen dominieren den gesamten Zielvereinbarungsprozess!

4.6 Argumente gegen ein variables Vergütungssystem



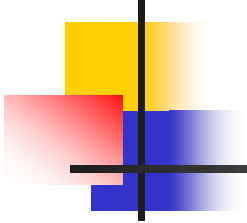


Vielen Dank für Eure
Aufmerksamkeit!

These 1

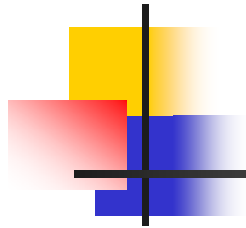
MbO macht aus Faultieren Arbeitstiere!





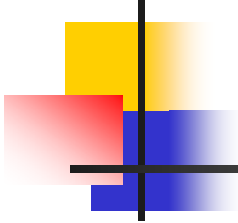
These 2

„Entloohnen durch Zielvereinbarung“
entfesselt die menschlichen Gier
und kann als Teilursache für die
Finanzkrise verstanden werden!
(2/3 der Vergütung der Investmentbanker war variabel)



These 3

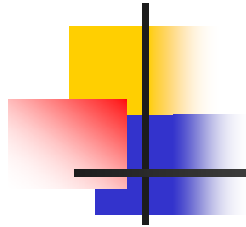
Entloohnen mit Zielvereinbarungen
als automatischer Stabilisator für
Unternehmen in der Wirtschafts-
krise!



These 4

Wie könnte man Mitarbeiter motivieren, wenn nicht durch Bonuszahlungen?





These 5

Zielvereinbarungen gefährden die
nachhaltige Unternehmenssicherung!