



Mit Zielen führen – Zielvereinbarungen einführen

Auf dem Weg zu einer neuen Führungs- und
Leistungskultur

Baumgartner & Co.
Business Consultants GmbH
Neuer Wall 72
Paulsenhaus
20354 Hamburg
Telefon: 040 – 644 19 54-00
Telefax: 040 – 644 19 54-44
E-Mail: info@baumgartnerco.de
www.baumgartnerco.de

Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen
Arbeitskreis „Personal und Organisation“
20. März 2012

Agenda

1 LOB – Kommunikation, Qualität und Führung

2 Ziele, Leistung und Ergebnissen

3 Das Prämiensystem

4 Der Einführungsprozess

Die Tarifparteien hatten eine Vision, die unterschiedlich schnell im öffentlichen Dienst angekommen ist

LOB soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

§ 18 (1) TVöD



Skeptiker, Gegner

Lösung: Gießkanne



Vorsichtige

Lösung: Leistungsbeurteilung, Einführungsmaßnahmen schlank



Befürworter, Visionäre

Lösung: Zielvereinbarung, intensive Schulung, Nachhaltigkeit/Evaluation

Motivation durch Klarheit, Dialog und Feedback

1. Klarheit über Ziele und Ergebnisse

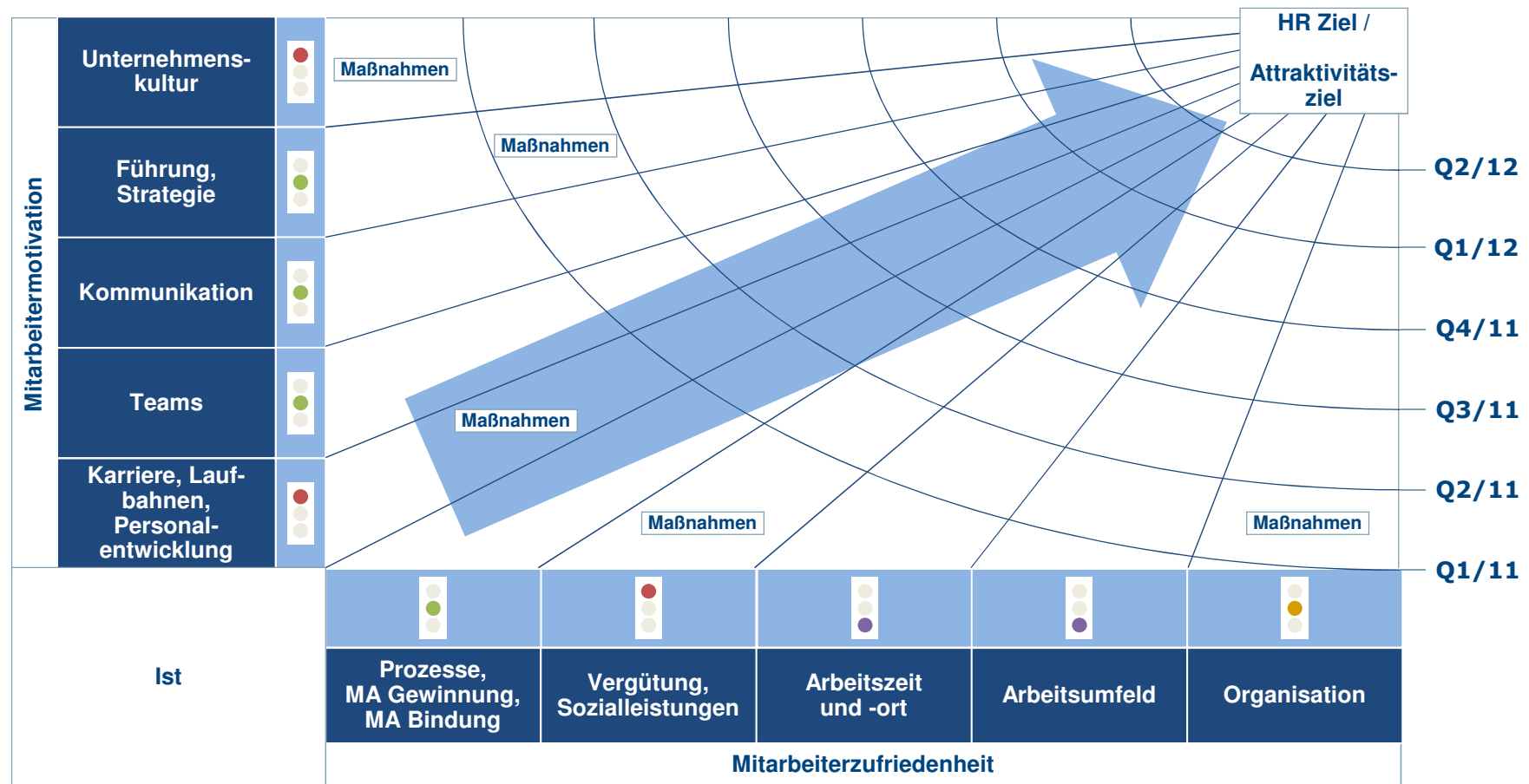
2. Rückmeldung über Leistungen

3. Dialog mit den Mitarbeitern

4. Monetäre Belohnung ($40.000\text{€} \times 2\% = 800\text{€}$ Beispiel)

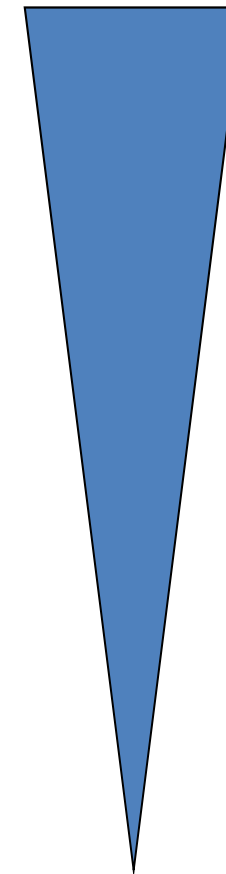
Die **Punkte 1-3** machen den Großteil des Führungsinstruments/der Motivation aus (ca. 80%). Der monetäre Aspekt spielt eine untergeordnete Rolle.

Zufriedenheit UND Motivation



LOB unterstützt gute Führung – ersetzt sie aber nicht

1. Kollegen
2. Respektvoller Umgang
3. Art der Arbeit
4. Betriebliche Zusatzleistung
5. Guter Kundenservice im Unternehmen
6. Work Life Balance
7. Grundgehalt
8. Flexibles Arbeiten
9. Möglichkeiten der Beförderung
10. Weiterbildung/Entwicklung
11. Langfristige Karriereemöglichkeiten
12. Variable Vergütung/Boni



Bedeutung

Quelle: Mercer Deutschland GmbH, 2008

Erste Erfolge sichtbar: KAV-Befragung zur Leistungsorientierten Bezahlung



Quelle: VKA-Befragung zur Leistungsorientierten Bezahlung gem. §18 TVöD - Kernaussagen (Feb. 2010)

- **Wirtschaftlichkeit:** Zwei Drittel (66,7%) sehen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Diese waren ausdrücklich Gegenstand von Leistungsfeststellungen.
- **Dienstleistungsqualität:** Drei Viertel (77,3%) stellen Verbesserungen bei qualitativen Kriterien und Zielen fest.
- **Arbeitsorganisation und Prozesse:** Bereits nach zweijähriger Umsetzung konstatieren 82,9% eine Verbesserung. Dabei votierten Arbeitgebervertreter (90,7%) tendenziell positiver. Aber auch bei den Arbeitnehmervertretern (72,9%) überwiegt ein positives Fazit. LOB unterstützt nach Einschätzung von 82,8% der Befragten besonders die unmittelbare Zusammenarbeit.
- **Weiterentwicklung von Führungskompetenz:** Eine deutliche Verbesserung der Führungskompetenz bestätigen 79,4%, insbesondere wird die Intensivierung der Kommunikation positiv bewertet.
- **Zielorientierung:** LOB unterstützt die (Weiter-)Entwicklung von Oberzielen. Nach zwei Jahren bestätigt dies jede zweite Institution.

LOB ist eine Teil der Führungsaufgaben



Was sagen Mitarbeiter

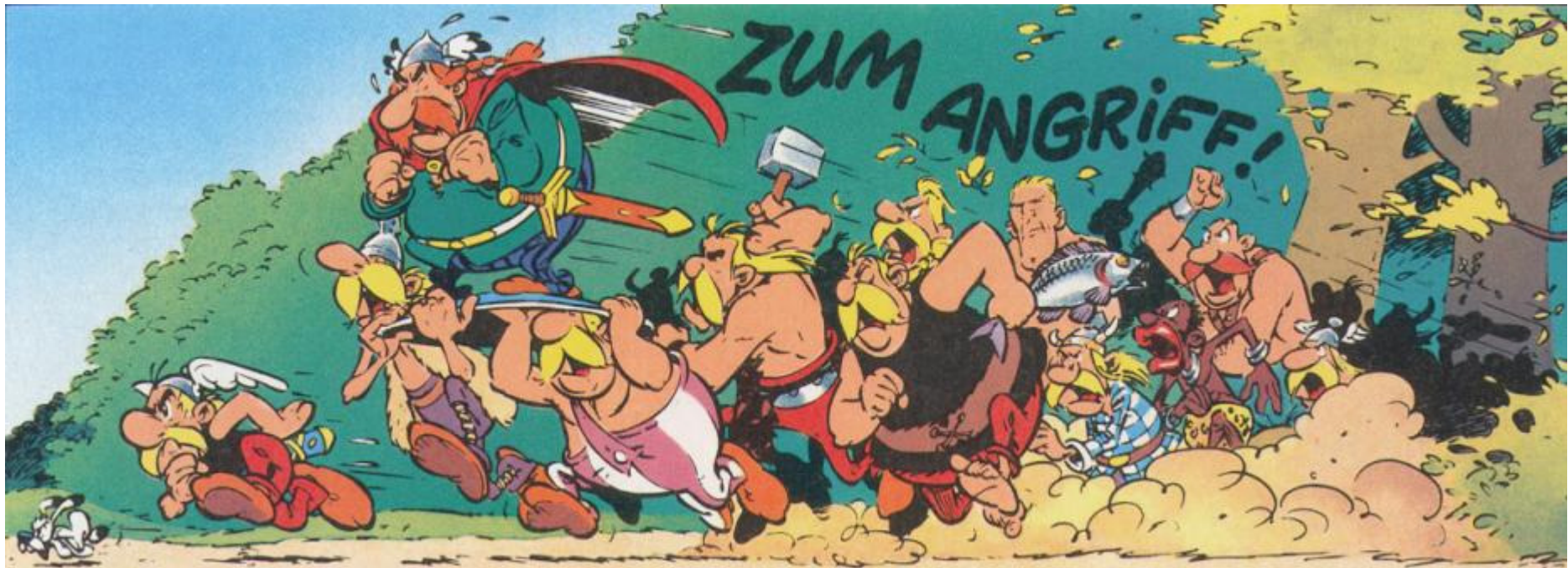
Risiken & Bedenken

- **der Leistungsdruck nimmt zu:**
66%
- **die Konflikte werden zunehmen:**
24%
- **es wird sich gar nichts verändern:**
4%
- **die Kontrolle wird zunehmen:** 34%
- **das Arbeitsklima wird sich verschlechtern:**
25%
- **als wichtigste Veränderung erwarte ich: (freie Antwort)**
16%

Chancen & Hoffnungen

- **es wird klarer gesagt, was erwartet wird:**
22%
- **unsere Leistungen werden noch besser:**
31%
- **die Motivation wird gefördert:**
24%
- **die Zusammenarbeit wird sich verbessern:**
21%

LOB – Qualität, Führung und Kommunikation



Agenda

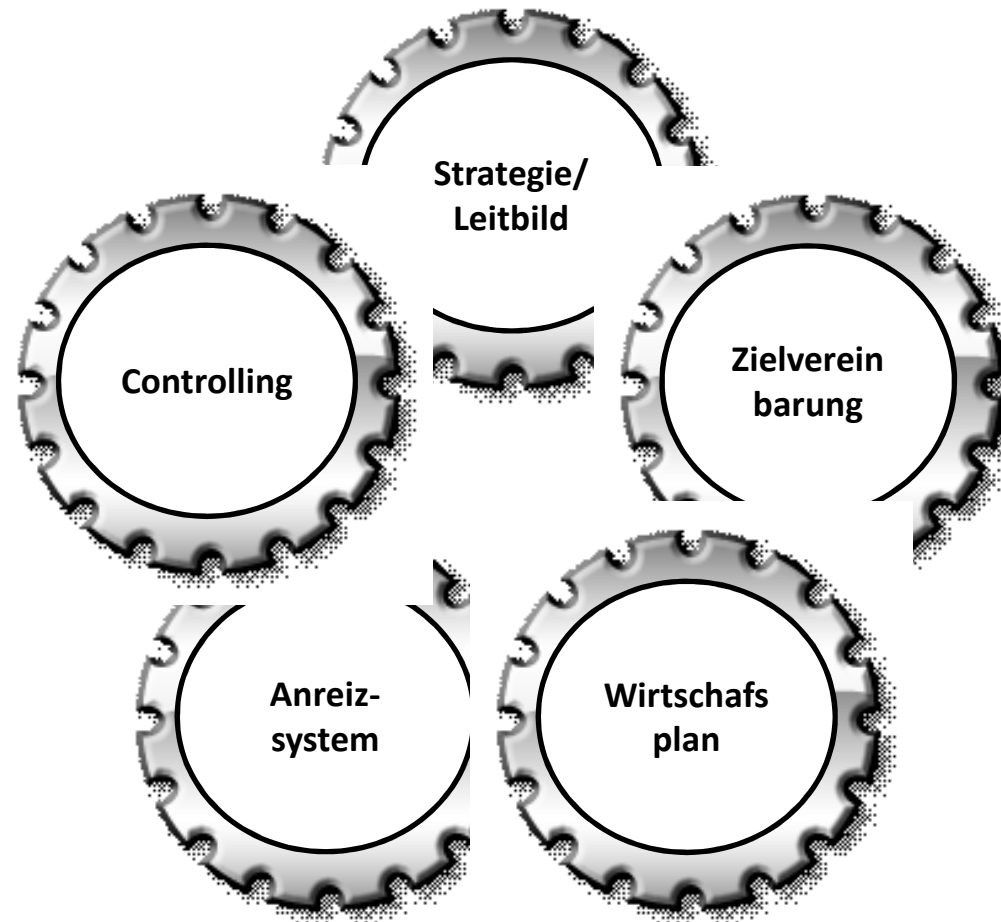
1 LOB – Kommunikation, Qualität und Führung

2 Ziele, Leistung und Ergebnissen

3 Das Prämiensystem

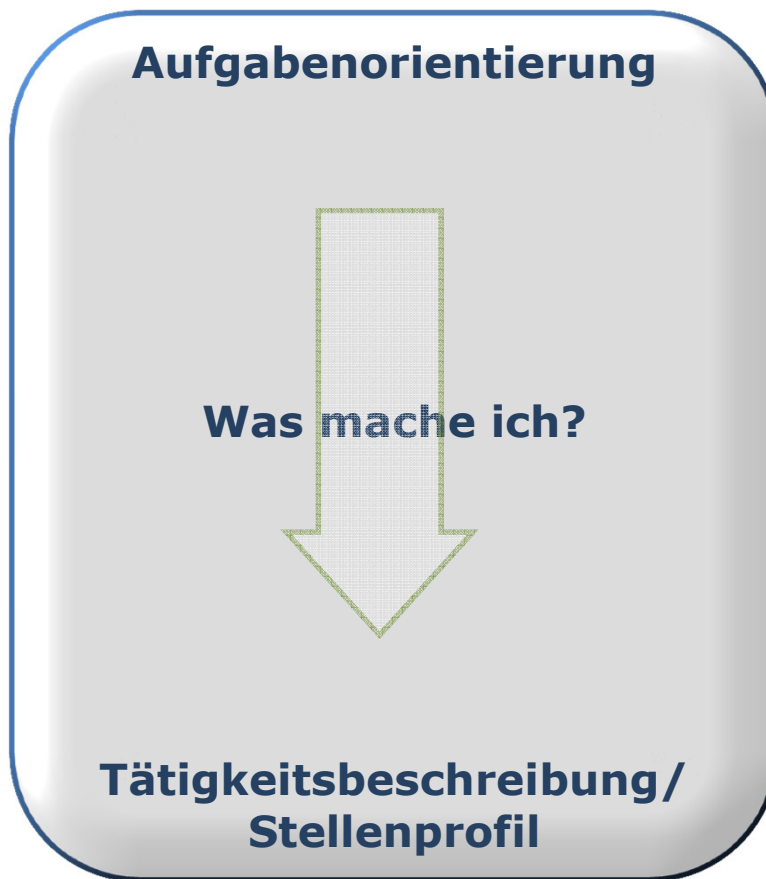
4 Der Einführungsprozess

Die Führungsinstrumente eines Wohnungsunternehmens

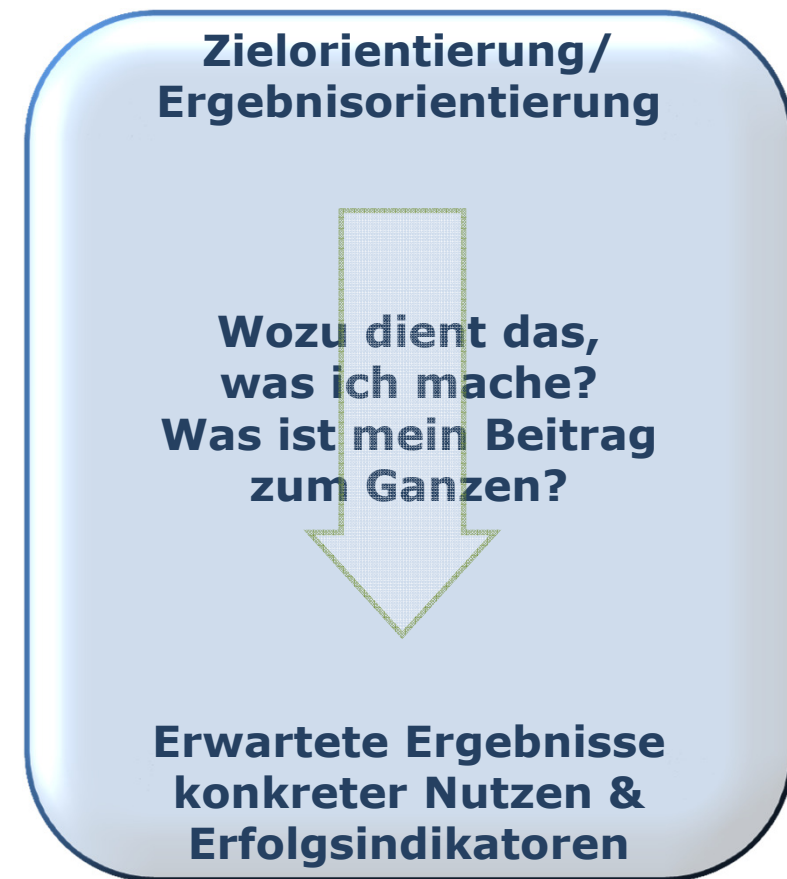


Blickwechsel - von der Aufgabe zum Ergebnis

früher



heute



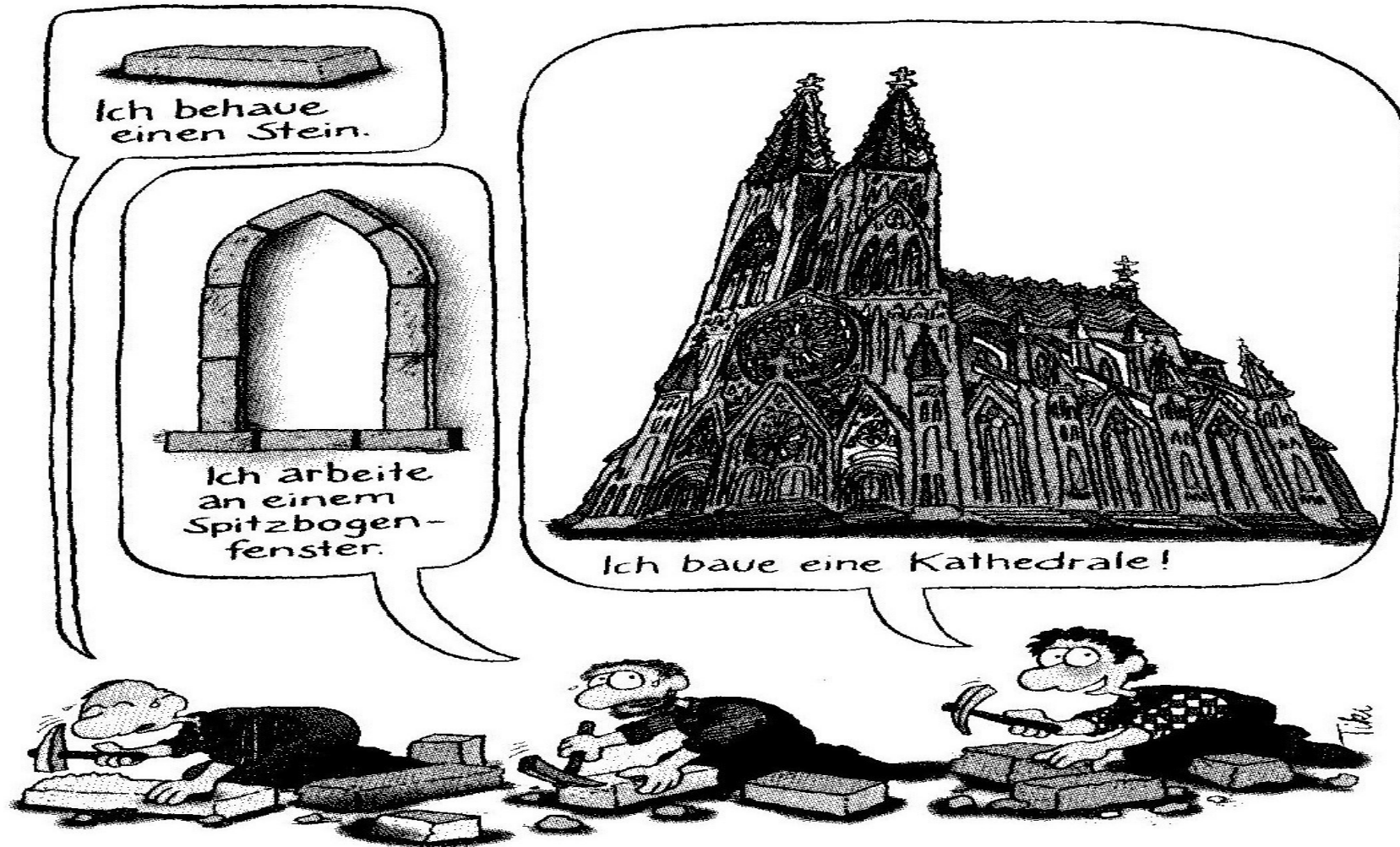
Das Zielsystem

Von
strategischen
Zielen zu
konkreten
operationalen
Zielen

Jeder leistet,
definiert seinen
individuellen
Beitrag zum
Erfolg der
Organisation



Gute Ziele schaffen Klarheit und motivieren



SMART-Regel zur Formulierung von Zielen

S spezifisch, konkret

M messbar, beurteilbar

A anspruchsvoll, attraktiv

R realistisch, beeinflussbar

T terminiert



Zielvereinbarung - Beispiel

Zielvereinbarung			
Zwischen (Mitarbeiter/-in)	Name	Vorname	Abteilung / Stabstelle
und (Führungskraft)	Name	Vorname	Abteilung / Stabstelle
Wir haben am ein Mitarbeitergespräch geführt und die nachstehenden Ziele vereinbart.			
.....		
Unterschrift der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters		Unterschrift der Führungskraft	
Ausgangssituation - Nutzen/Beitrag zu den strategischen Zielen			
Das Studentenwerk hat immer mehr internationale Gäste in den Mensen. An der Ausgabe und an den Kassen ist es daher notwendig, sich auch in Englisch mit den Gästen verständigen zu können. Derzeit ist diese Fähigkeit bei vielen Mitarbeiter wenig bis gar nicht vorhanden.		Interkulturelle Fähigkeit ausbauen Kundenorientierung erhöhen	
Ziel 1 bis 5 (Es können für 2012 2 - 5 Ziele vereinbart werden)			Gewichtung
Beschreibung des Ziels Verbesserung der Kommunikation mit ausl. Gästen. Verbesserung der englischen Sprachkenntnisse	Ziel teilweise erreicht 5 Punkte	Hat an einem Kurs teilgenommen	30%
	Ziel voll erreicht 10 Punkte	Hat an einem Kurs teilgenommen Kann sich in einfachen Sätzen verständigen Beherrscht die für ihren Bereich relevanten Fachbegriffe	
	Ziel mehr als voll erreicht / besondere Leistung 12 Punkte	Zufriedenheit der Gäste ist gestiegen Beherrscht eine einfache Grundkommunikation	
Bemerkung Schnittstellen zu anderen Abteilungen	Die GF stellt auf Basis der Analyse ggf. ein Budget für konkrete Maßnahmen zur Verfügung Die Personalabteilung stellt ein Schulungsangebot zur Verfügung und koordiniert die Termine		Ergebnis
			0

20.03.2012

Seite 17

Leistungsbeurteilung – ein Beispiel

Leistungsbewertung zum Ende des Vereinbarungszeitraums - Leistungsergebnis						
Bewertungskriterien	erfüllt die Anforderungen nur teilweise 5 Punkte	erfüllt die Anforderungen 10 Punkte	erbringt häufig Leistungen über den Anforderungen 12 Punkte	Gewichtung		Bemerkung/Konkretisierung
Wirtschaftlichkeit						
Qualität						
Serviceorientierung						
Zusammenarbeit						
Punktzahl						0

Agenda

1 LOB – Kommunikation, Qualität und Führung

2 Ziele, Leistung und Ergebnissen

3 Das Prämiensystem – ein Beispiel

4 Der Einführungsprozess

Prämiensystem – ein Beispiel

Prämienberechnung mit Kennlinie

Gesamtbudget für den Betriebszweig		12.831,44 €											
Summe Prämienkomponente 1		11.873,51 €		Restbudget 1						957,93 €		152%	
Summe Prämienkomponente 2		629,97 €		Restbudget 2						327,96 €			
	Jahresentgelt (ständig)	Prämienquote	Zielprämie	Zielerreichung in Punkten	Punkt看 Komponente 1 und 2	Prämienkomponente 1	Punkte über 10	Prämienkomponente 2		Punkt看 wert 3	Punkte 6 bis 12	Prämienkomponente 3	Gesamtprämie
1	32.317 €	2,0%	646 €	7	64,63 €	452 €	0	0,00 €		3,86 €	2	7,72 €	460 €
2	20.120 €	2,0%	402 €	9	40,24 €	362 €	0	0,00 €			4	15,43 €	378 €
3	54.477 €	2,0%	1.090 €	10	108,95 €	1.090 €	0	0,00 €			5	19,29 €	1.109 €
4	52.993 €	2,0%	1.060 €	9	105,99 €	954 €	0	0,00 €			4	15,43 €	969 €
5	50.631 €	2,0%	1.013 €	10	101,26 €	1.013 €	0	0,00 €			5	19,29 €	1.032 €
6	49.926 €	2,0%	999 €	10	99,85 €	999 €	0	0,00 €			5	19,29 €	1.018 €
7	38.100 €	2,0%	762 €	8	76,20 €	610 €	0	0,00 €			3	11,58 €	621 €
8	47.397 €	2,0%	948 €	6	94,79 €	569 €	0	0,00 €			1	3,86 €	573 €
9	20.100 €	2,0%	402 €	10	40,20 €	402 €	0	0,00 €			5	19,29 €	421 €
10	15.100 €	2,0%	302 €	11	30,20 €	302 €	1	60,40 €			6	23,15 €	386 €
11	45.261 €	2,0%	905 €	12	90,52 €	905 €	2	362,09 €			7	27,01 €	1.294 €
12	45.041 €	2,0%	901 €	10	90,08 €	901 €	0	0,00 €			5	19,29 €	920 €
13	44.396 €	2,0%	888 €	10	88,79 €	888 €	0	0,00 €			5	19,29 €	907 €
14	17.800 €	2,0%	356 €	11	35,60 €	356 €	1	71,20 €			6	23,15 €	450 €
15	12.100 €	2,0%	242 €	12	24,20 €	242 €	2	96,80 €			7	27,01 €	366 €
16	43.112 €	2,0%	862 €	9	86,22 €	776 €	0	0,00 €			4	15,43 €	791 €
17	42.831 €	2,0%	857 €	10	85,66 €	857 €	0	0,00 €			5	19,29 €	876 €
18	9.870 €	2,0%	197 €	11	19,74 €	197 €	1	39,48 €			6	23,15 €	260 €
			12.831 €	175	1.283 €	11.874 €	7	630 €		3,86 €	85	328 €	12.831 €

Agenda

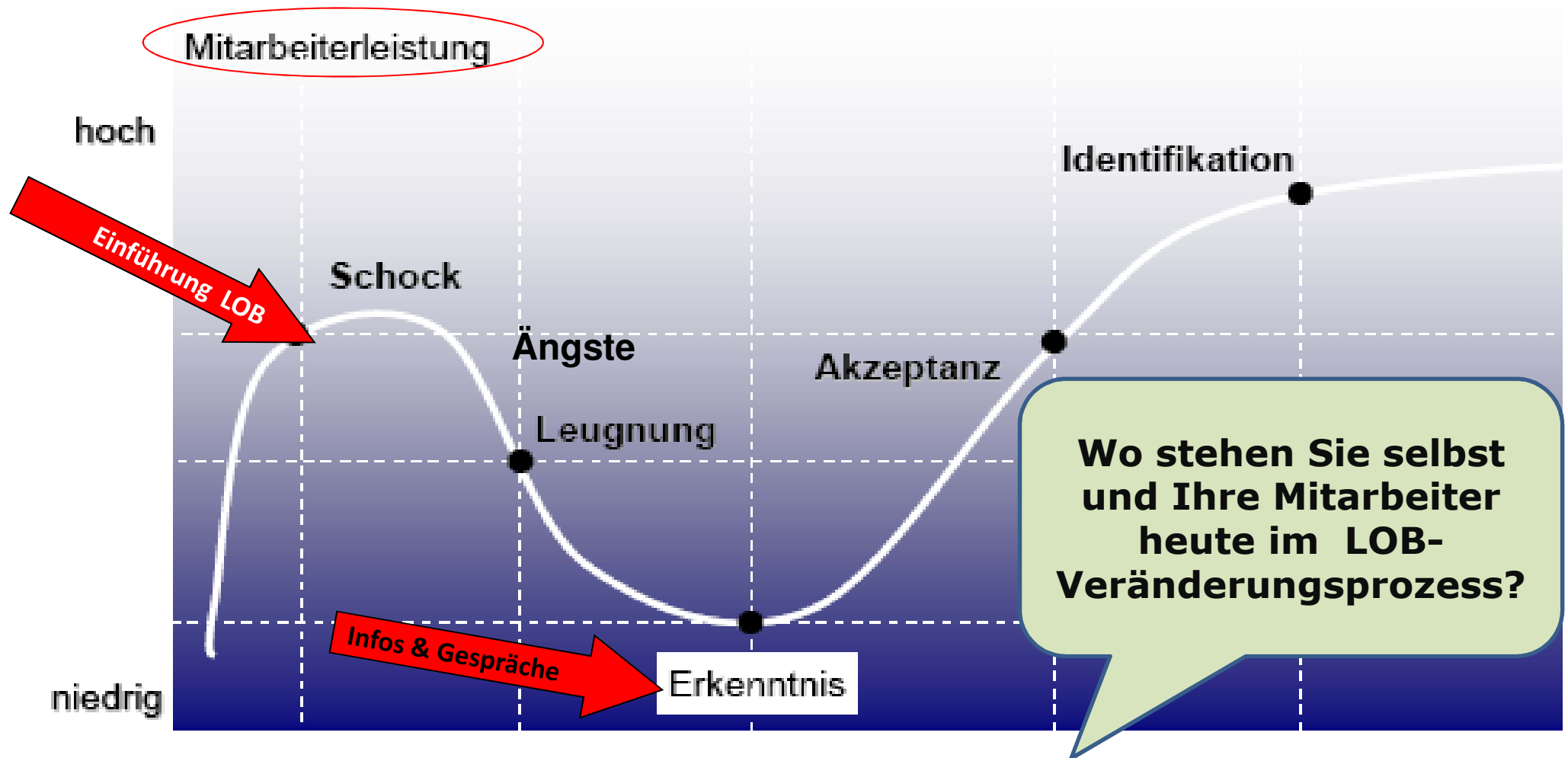
1 LOB – Kommunikation, Qualität und Führung

2 Ziele, Leistung und Ergebnissen

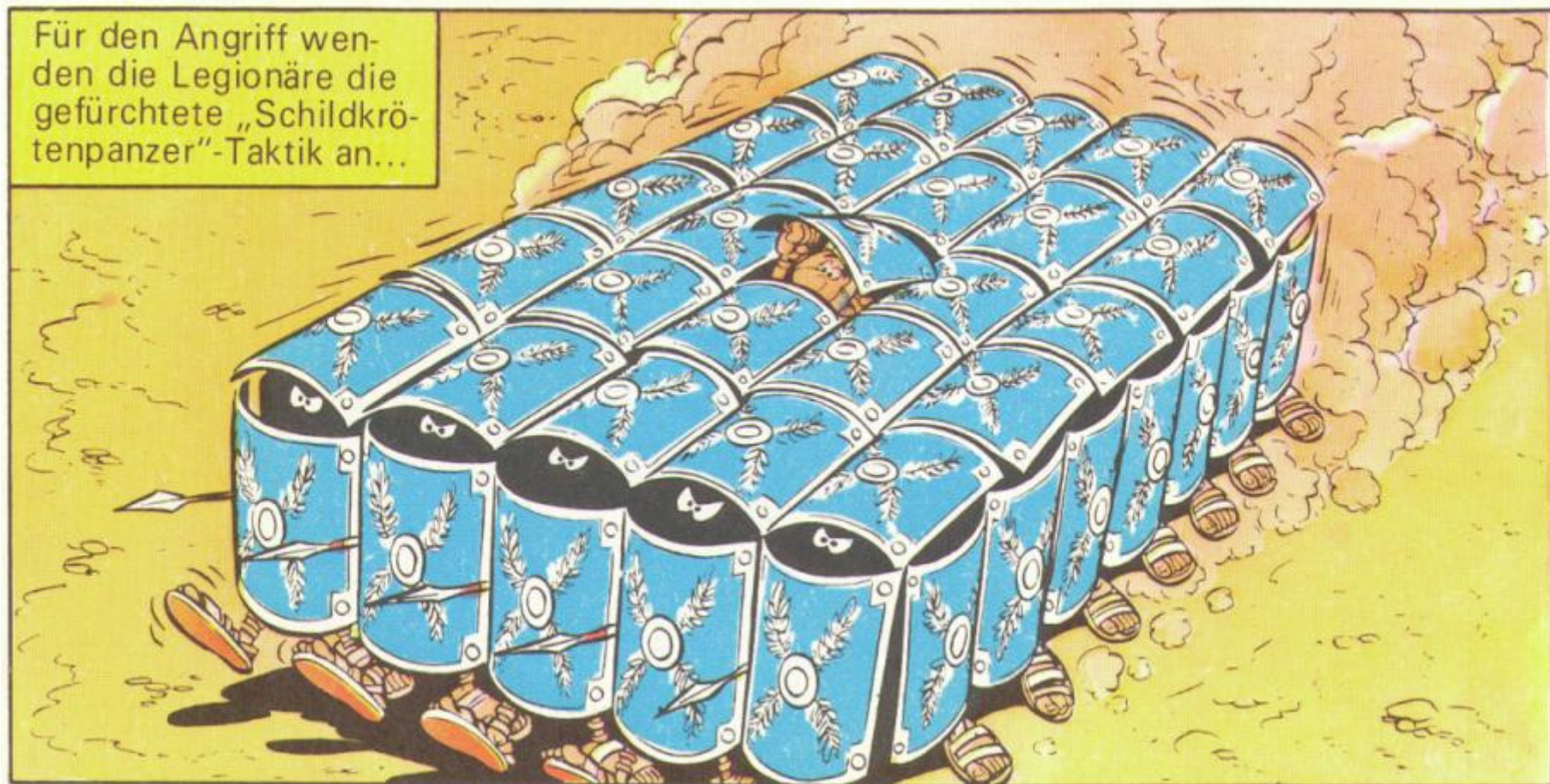
3 Das Prämiensystem

4 Der Einführungsprozess

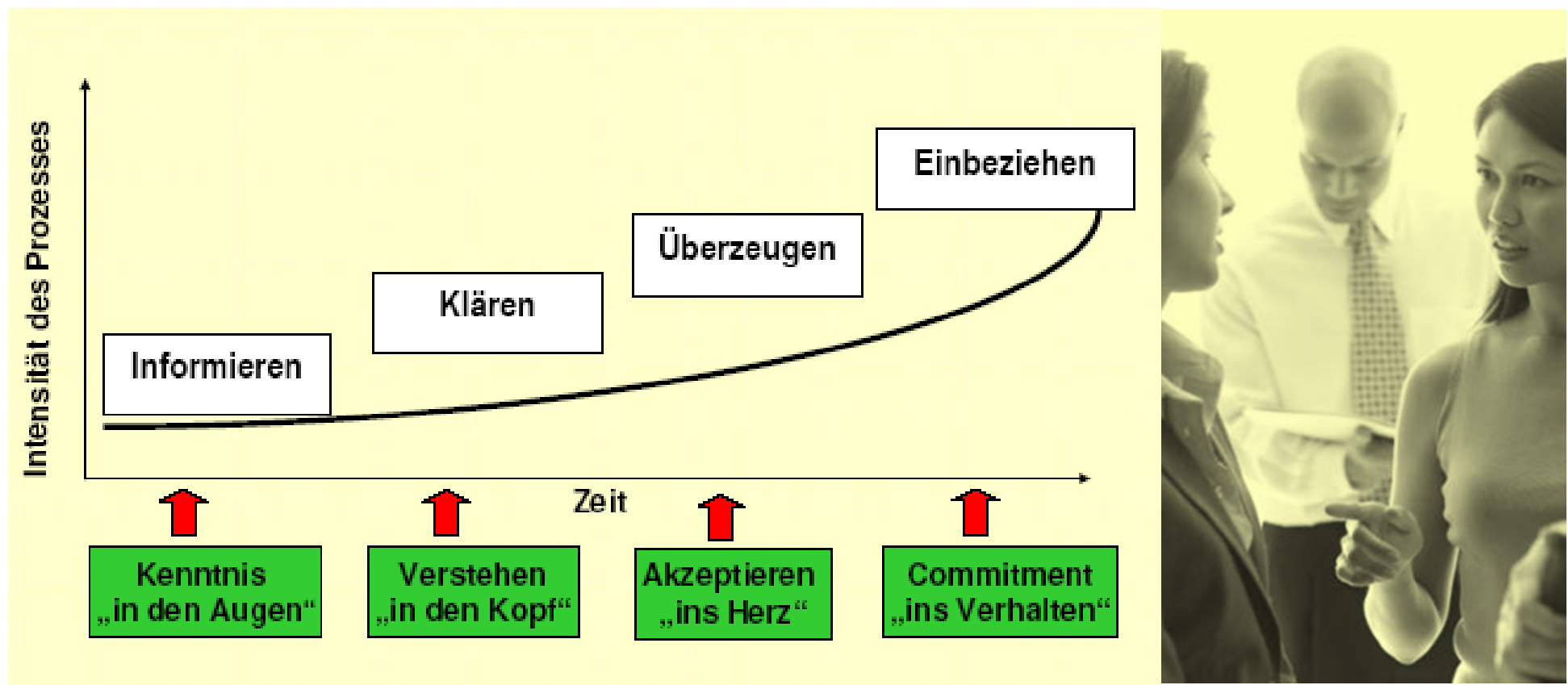
Emotionale MA-Reaktionen in Veränderungsprozessen



Change Management fordert Führung



Stufen der Umsetzung von Veränderungen



Kontakt

BAUMGARTNER & CO.
BUSINESS CONSULTANTS GMBH

Dr. Wolfgang Grimme

Neuer Wall 72
20354 Hamburg

Tel.: 040 – 644 19 54 00
Fax: 040 – 644 19 54 44
Mobil: 0171 – 3109 402
E-Mail: wolfgang.grimme@baumgartnerco.de
Homepage: www.baumgartnerco.de