



# Führen mit Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung leistungsorientierter Vergütung

Ein Bericht aus der Praxis



# Bielefeld

- hat rd. 326.000 Einwohner
- hat eine Fläche von 258 km<sup>2</sup> (zum Vergleich Frankfurt/Main 248 km<sup>2</sup>)
- ist ehemaliger Textilstandort – „Leineweberstadt“ (Seidensticker, Windsor)
- ist Europas Hauptstadt der Diakonischen Einrichtungen (von-Bodelschwingsche-Stiftungen-Bethel, Johanneswerk rd. 18.000 MA)
- ist Universitätsstandort (30.000 Studierende an 8 Hochschulen)
- ist Heimat von Oetker, Schüco und Arminia





## Die BGW.....

- ist ein mehrheitlich (75%) kommunales WU
- bewirtschaftet ca. 12.000 WE in Bielefeld
- beschäftigt 150 MitarbeiterInnen/Azubis
- hat ein Bilanzvolumen von 378 Mio. €
- investiert in der Region 2011 ca. 50 Mio. €



# Der Wohnungsmarkt

- 157.604 Wohnungen (BGW 11.570 = 7,3%)
- öffentlich gefördert 15.589 = 9,9 % (BGW 32 %)
- 19.034 Bedarfsgemeinschaften ALG II = 12 %  
(BGW 28 % bei Neuvermietung 2011)
- Arbeitslosenquote (10/2011) Bielefeld 10,1 % (NRW 8,7 %)

## Prognose der demographischen Entwicklung

- Rückgang Bevölkerung bis 2030 auf 309.000
- unter 20 Jahre – 4,8 %, über 80 Jahre + 14,3 %
- Rückgang der Haushalte bis 2020 um 2%



# Der Wohnungsmarkt

- Leerstandsquote (Leerstände über 3 Monate, kein strategischer Leerstand)

Bielefeld	1,3 %
BGW	0,3 % (< 3 Mon. 1,0 %)

- Fluktuation
- |           |        |
|-----------|--------|
| Bielefeld | 10 %   |
| BGW       | 11,2 % |

- Durchschnittsmiete
- |             |        |
|-------------|--------|
| Mietspiegel | 5,90 € |
| BGW         | 4,85 € |
| ALG II      | 4,64 € |



# Strategische Ausrichtung

Wir verfolgen eine Strategie der Nachhaltigkeit, entwickeln kontinuierlich unsere Bestände und berücksichtigen dabei auch ökologische Aspekte sowie die demografische Entwicklung unserer Märkte.

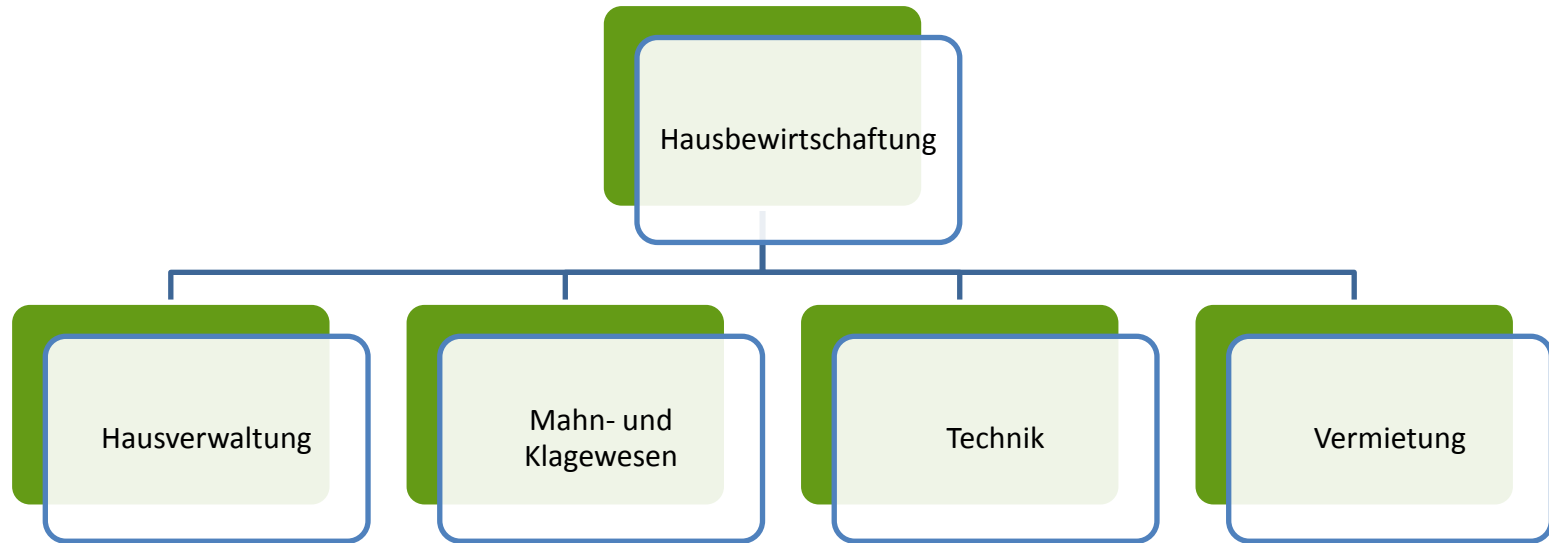
Wir orientieren uns an den Grundsätzen wirtschaftlichen Handelns, sehen uns aber auch als Partner der sozialen Stadtentwicklung in unserer Stadt.

Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind unser Kapital. Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehen wir als Voraussetzung für unseren guten Kundenservice.





# Ausgangslage 2001



**Öffnungszeiten:** Mo bis Fr 09.00 bis 12.00 Uhr  
Di 14.00 bis 16.00 Uhr  
Do 14.00 bis 18.00 Uhr



# Ziel

Immobilien-  
management

## Serviceteam 1

Vermietung  
Kundenservice  
Teamtechnik  
Forderungs-  
management  
.....

## Serviceteam 2

Vermietung  
Kundenservice  
Teamtechnik  
Forderungs-  
management  
.....

## Serviceteam 3

Vermietung  
Kundenservice  
Teamtechnik  
Forderungs-  
management  
.....

## Serviceteam 4

Vermietung  
Kundenservice  
Teamtechnik  
Forderungs-  
management  
.....

## Serviceteam 5

Vermietung  
Kundenservice  
Teamtechnik  
Forderungs-  
management  
.....

**Servicezeiten:**

**Mo bis Do 08.00 bis 18.00 Uhr**

**Fr**

**08.00 bis 14.00 Uhr**





# Maßnahmen

- Umfassende Neuorganisation
- Umbau der Servicebereiche
- Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen  
(keine Kernzeiten, Lebensarbeitszeitkonten ....)
- Einführung einer neuen IT-Lösung
- Einführung eines Personalentwicklungskonzepts



# Mitarbeiterbefragung

Teil I Gesamtstudie

Teil II Bereichsauswertungen

Teil III Führungsstilanalyse



# Mitarbeiterbefragung - Führungsstilanalyse

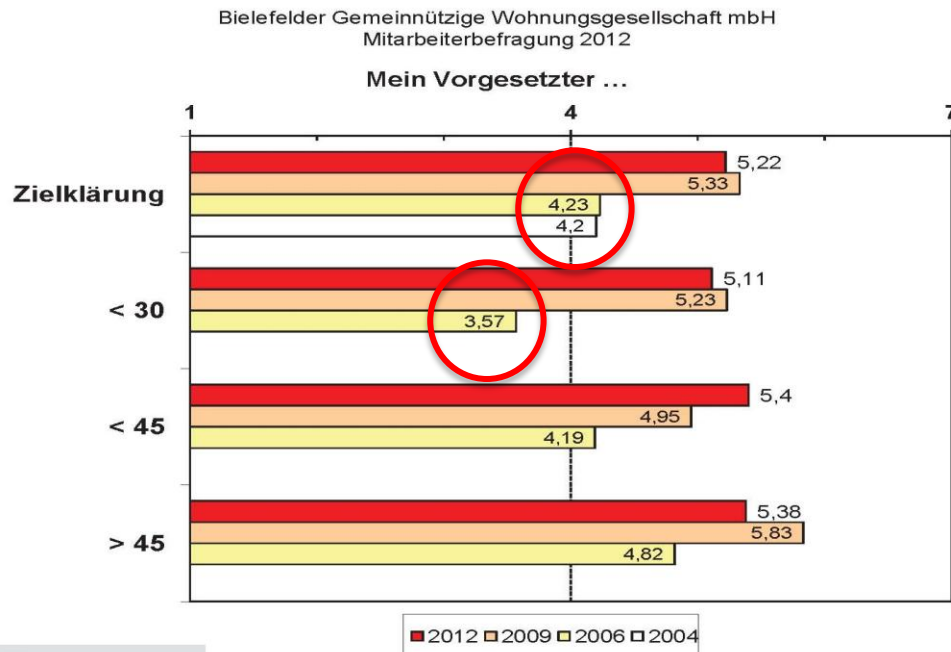
## Mein Vorgesetzter ...

- Information** Information über kurz- und langfristig bedeutsame Entscheidungen und Entwicklungen
- Beteiligung** Einbeziehung in wichtige Regelungen und Entscheidungen, den Mitarbeiter betreffend
- Rückmeldung** Anerkennung guter und normaler Leistungen, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten
- Zielklärung** Klärung von Zielen und Erwartungen an Leistung und Verhalten
- Wertschätzung** Respekt, Aufmerksamkeit, Akzeptanz gegenüber den Mitarbeitern
- Autonomie** Einräumen von Freiheitsgraden und Gestaltungsspielräumen
- Vertrauen** Partnerschaftliche Führung, Offenheit und Interesse an der Person



# Mitarbeiterbefragung

Zielklärung Klärung von Zielen und Erwartungen an Leistung und Verhalten

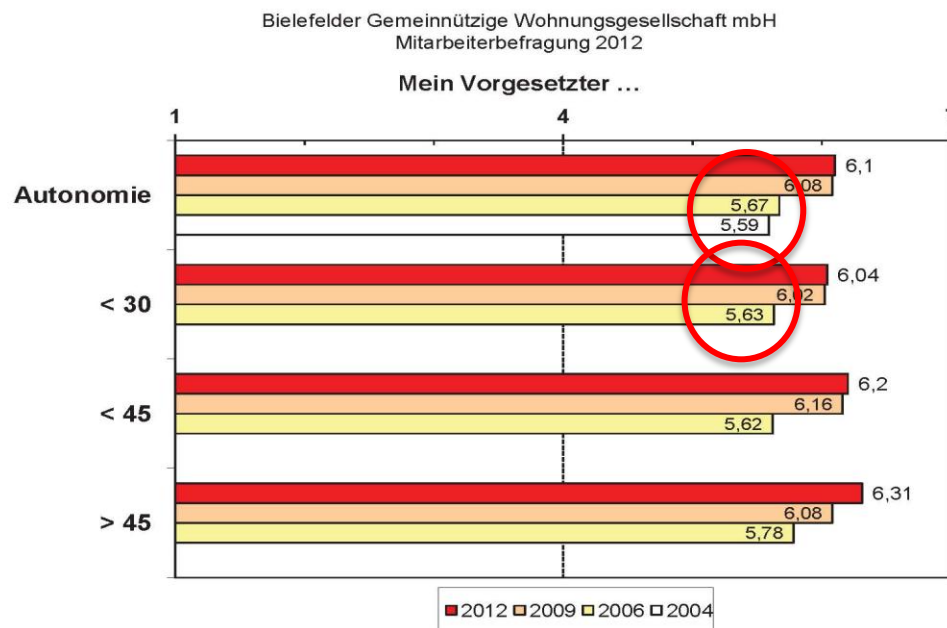


BGW Gesamt



# Mitarbeiterbefragung

Autonomie Einräumen von Freiheitsgraden und Gestaltungsspielräumen



BGW Gesamt



# Mitarbeiterbefragung

## Die Mitarbeiter ...

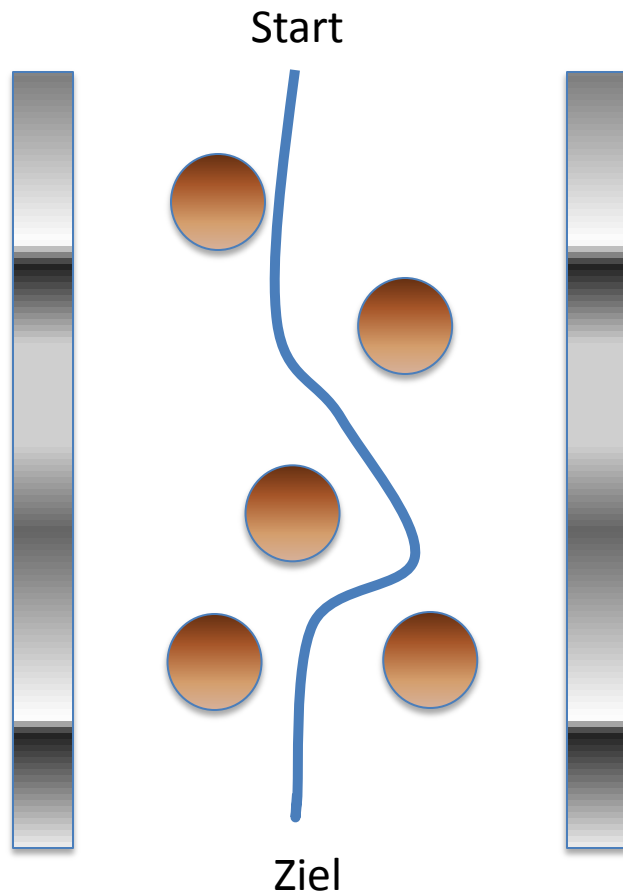
- Kennen ihre Ziele nicht (genau) und wissen nicht welche Leistungen und welches Verhalten erwartet werden
- haben hohe Freiheitsgrade und viel Spielräume

*„.....wissen nicht was sie machen sollen und können machen was sie wollen“*





# Führung - Wie wollen wir führen ? Welche Aufgaben hat Führung?



Ziele vorgeben und erklären

Leitplanken ( Rahmen-  
bedingungen und Grenzen)  
setzen

Steine (Hindernisse) aus dem  
Weg räumen



# Führen mit Zielvereinbarungen

- Zielableitung
- Kriterien für Zieldefinitionen
- Wer nimmt teil?
- Zeitablauf
- Beispiele
- Erfahrungen/Bewertung



# Führen mit Zielvereinbarungen

Wovon werden die Ziele abgeleitet: **Balanced Score Card**





# Führen mit Zielvereinbarungen

## Kriterien für Ziele

S – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),

M – messbar (klare Vorgaben),

A – aktiv beeinflussbar (erreichbar; auch anspruchsvoll),

R – realistisch (umsetzbar) und

T – terminiert (klares Zeitlimit).



# Führen mit Zielvereinbarungen

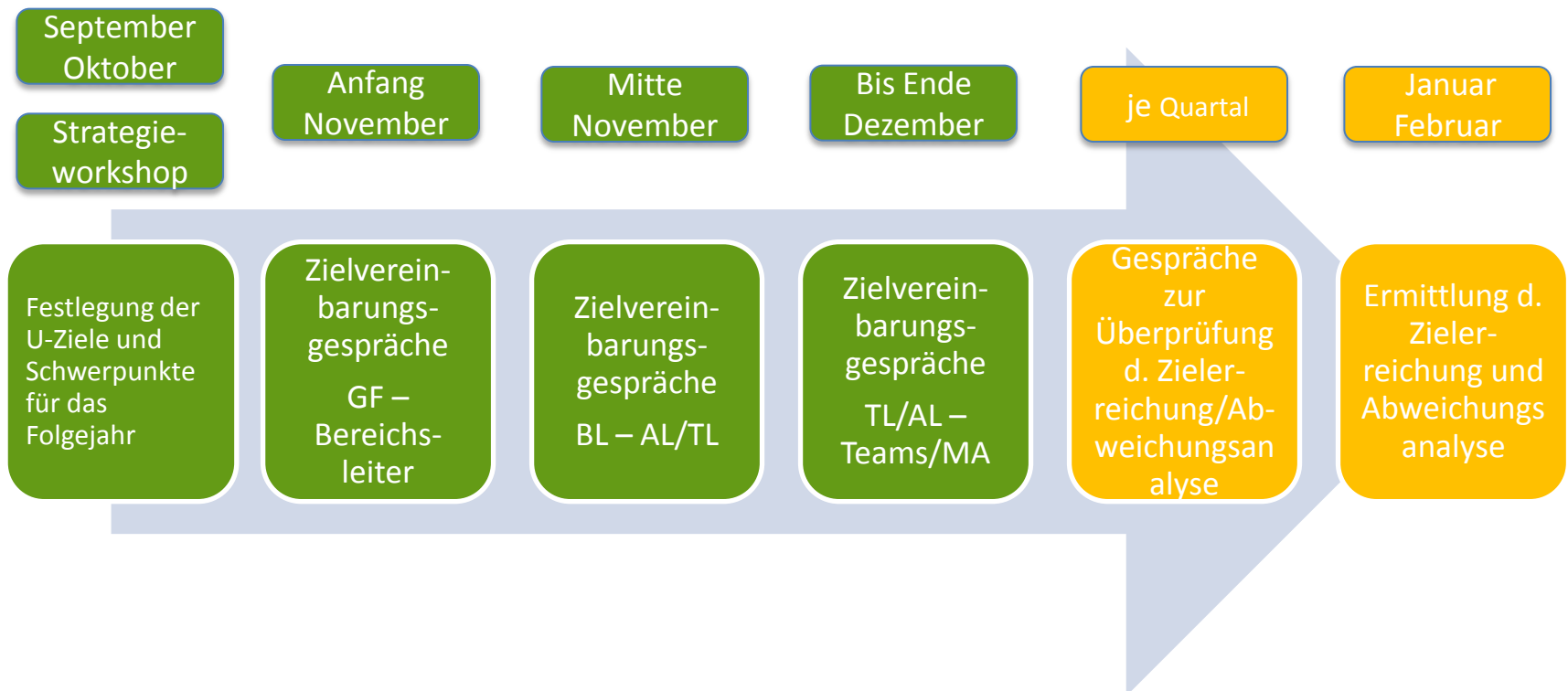
Für welchen Personenkreis werden Ziele vereinbart?

- I. d. R. Vereinbarungen mit organisatorischen Einheiten (Teams, Abteilungen)
- In Einzelfällen auch Individualziele ( z.B. Controller, Techn. Innenrevision)
- Spezielle Mitarbeitergruppe nehmen nicht teil (Azubis, Reinigungskräfte)
- Voraussetzung: Es besteht am 31.3. des Folgejahres ein ungekündigtes Arbeitsverhältnis
- Zeitanteilige Beschäftigung wird entsprechend bewertet



# Führen mit Zielvereinbarungen

## Zeitlicher Ablauf







# Führen mit Zielvereinbarungen

Kosten- Ertragsart	Soll	Ist	Abw.	Ist	Diff.
	2011	2011	S/I	2010	lfd/Vj
	T€	T€	T€	T€	T€

Sollmieten					
Wohnungen	6.909,7	6.880,0	-29,7	6.580,7	299,3
Garagen	87,1	87,2	0,1	79,5	7,7
<b>Sollmieten gesamt</b>	<b>6.996,8</b>	<b>6.967,2</b>	<b>-29,6</b>	<b>6.660,2</b>	<b>307,0</b>

Erlösschmälerungen					
Wohnungen	136,0	140,7	4,7	129,1	11,6
Garagen	12,0	14,1	2,1	11,8	2,3
Su. Erlösschmälerungen	148,0	154,8	6,8	140,9	13,9
<i>unternehmensb. LS</i>	8,0	2,0	-6,0	20,5	-18,5

<b>Nettomieten</b>	<b>6.848,8</b>	<b>6.812,4</b>	<b>-36,4</b>	<b>6.519,3</b>	<b>293,1</b>
--------------------	----------------	----------------	--------------	----------------	--------------

Instandhaltung					
Lfd. Instandhaltung	1.040,7	1.081,1	40,4	905,6	175,5
Mieterbelastung	100,0	49,7	-50,3	73,9	-24,2
Erst. Mieter	100,0	26,6	-73,4	34,5	-7,9
Veränderung Obligo	0,0	-41,3	-41,3	6,0	-47,3
Su. Instandhaltung	1.040,7	1.062,9	22,2	951,0	111,9
Einzelmodernisierg.	636,7	547,2	-89,5	386,4	160,8
<b>Su. Instandhaltung</b>	<b>1.677,4</b>	<b>1.610,1</b>	<b>-67,3</b>	<b>1.337,4</b>	<b>272,7</b>

Vertriebskosten	41,0	44,4	3,4	40,8	3,6
Kosten Miet-/R.-Klagen	13,2	20,5	7,3	14,4	6,1
Eingänge Forderungen	13,0	27,2	14,2	12,6	14,6
Ver. Pauschalwertber.	0,0	0,0	0,0	50,0	-50,0
Abschreibg. Mieten	75,0	44,7	-30,3	71,6	-26,9
<b>Su. Sonstige</b>	<b>116,2</b>	<b>82,4</b>	<b>-33,8</b>	<b>164,2</b>	<b>-81,8</b>

<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>5.055,2</b>	<b>5.119,9</b>	<b>64,7</b>	<b>5.017,7</b>	<b>43,7</b>
Abweichung %			1,3		

Beispiel:  
Finanzen  
Serviceteams



# Führen mit Zielvereinbarungen

Beispiel: Finanzen  
Serviceteams

Finanzen - Vermietung Reduzierung der Leerstände	Anzahl markt- und maß- nahmenbedingt leer-stehende Wohnungen am Monatsende – Durchschnitt April bis Dezember 2011	Auswertungen zum Monatsende	weniger als 39	120
			39 bis 45	110
			46 bis 50	100
			51 bis 55	90
			56 bis 60	80
			mehr als 60	50

Team 3	Wohnungs- bestand Anzahl	Leerstände Wohnungen 2011					
		markt-/maßnahmenbedingt		davon vermietet		LS > 6 Monate	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Januar	2.345	59	2,52	21	0,90	16	0,68
Februar	2.345	53	2,26	33	1,41	14	0,60
März	2.345	45	1,92	31	1,32	12	0,51
April	2.345	37	1,58	22	0,94	9	0,38
Mai	2.345	30	1,28	15	0,64	4	0,17
Juni	2.345	35	1,49	21	0,90	2	0,09
Juli	2.345	27	1,15	15	0,64	1	0,04
August	2.345	24	1,02	16	0,68	0	0,00
September	2.345	21	0,90	15	0,64	3	0,13
Oktober	2.345	23	0,98	11	0,47	1	0,04
November	2.345	22	0,94	8	0,34	1	0,04
Dezember	2.345	29	1,24	11	0,47	2	0,09
Durchschnitt	2.345	33,8	1,44	18,3	0,78	5,4	0,23



# Führen mit Zielvereinbarungen

Beispiel: Stadttrendite  
Alle Bereiche

Stadttrendite Positive Wahrnehmung der BGW in der Öffentlichkeit	Bereitstellung von per-sönlichen Ressourcen zur Unterstützung von BGW- Veranstaltungen in der Öffentlichkeit	Durch Nachhalten der erbrachten Stunden	Einhalten der Vereinbarung	
			Weniger als 2 Stunden	0
			2 bis unter 3 Stunden	80
			3 bis unter 4 Stunden	90
			4 Stunden	100
			mehr als 4 bis 6 Stunden	110
mehr als 6 Stunden	120			



# Führen mit Zielvereinbarungen

Beispiel:  
Kunden/Prozesse  
Orga/Assistenz

Prozesse	Erarbeitung Konzept zur	Infos über Bearbeitungs-	Vorlage Konzept bis zum	
Neukonzeption der Erfassung der Kündigungsgründe	zukünftigen Erfassung und Auswertung von Kündigungsgründen (sinnvolle Erhebung, Ergänzung um Info bleibt bei BGW)	stand jeweils zum Ende des Quartals	31.08.2011	120
			30.09.2011	110
			31.10.2011	100
			30.11.2011	90
			31.12.2011	80



# Führen mit Zielvereinbarungen

Beispiel: Kunden  
Orga/Assistenz

Kunden Einführung eines Beschwerde- managements	- Dokumentation der Softwareangebote - Bewertung der Softwareangebote - Definition der BGW Anforderungen - Vorschlag zur Einführung einer Software	Infos über Stand jeweils zum Ende des Quartals	Umsetzungskonzept bis	
			30.09.2011	120
			31.10.2011	120
			30.11.2011	110
			31.12.2011	100



# Führen mit Zielvereinbarungen

Beispiel:  
Mitarbeiter  
Personal

Mitarbeiter	Konzepterstellung mit Inhalten,	Infos über den Stand zu den	Vorlage Konzept bis zum	
Einführung	Abfrage der Informationen und	jeweiligen Terminen	31.08.2011	120
Qualifizierungspass	Dokumentation in IT-System		30.09.2011	110
			31.10.2011	100
			30.11.2011	90
			31.12.2011	80





# Führen mit Zielvereinbarungen – Fazit/Bewertung

Zunächst Skepsis:

*„Wir werden unter Druck gesetzt. Leistungsdruck“, „Wir brauchen keine Ziele, wir wollen selbst besser werden“.*

Eine Vereinbarung kommt eher selten zustande. Aus den betroffenen Bereichen kommen nur wenig Vorschläge. *„Sag einfach was Du willst und wir machen das“.*

Aber auch Ehrgeiz: *„Das schaffen wir.“*



# Führen mit Zielvereinbarungen – Fazit/Bewertung

Wichtig: Klare Zieldefinition

Regelmäßige Zielüberprüfung

Unterstützung bei Problemen

Mit den Erfolgen (Ausbleiben von Misserfolgen) wächst das Vertrauen. Es wird zur Routine.

Gute Ergebnisse müssen zur Kenntnis genommen und zeitnah rückgemeldet werden (loben), dann sind die Mitarbeiter auch ohne finanzielle Anreize stark motiviert, die Ziele zu erreichen.

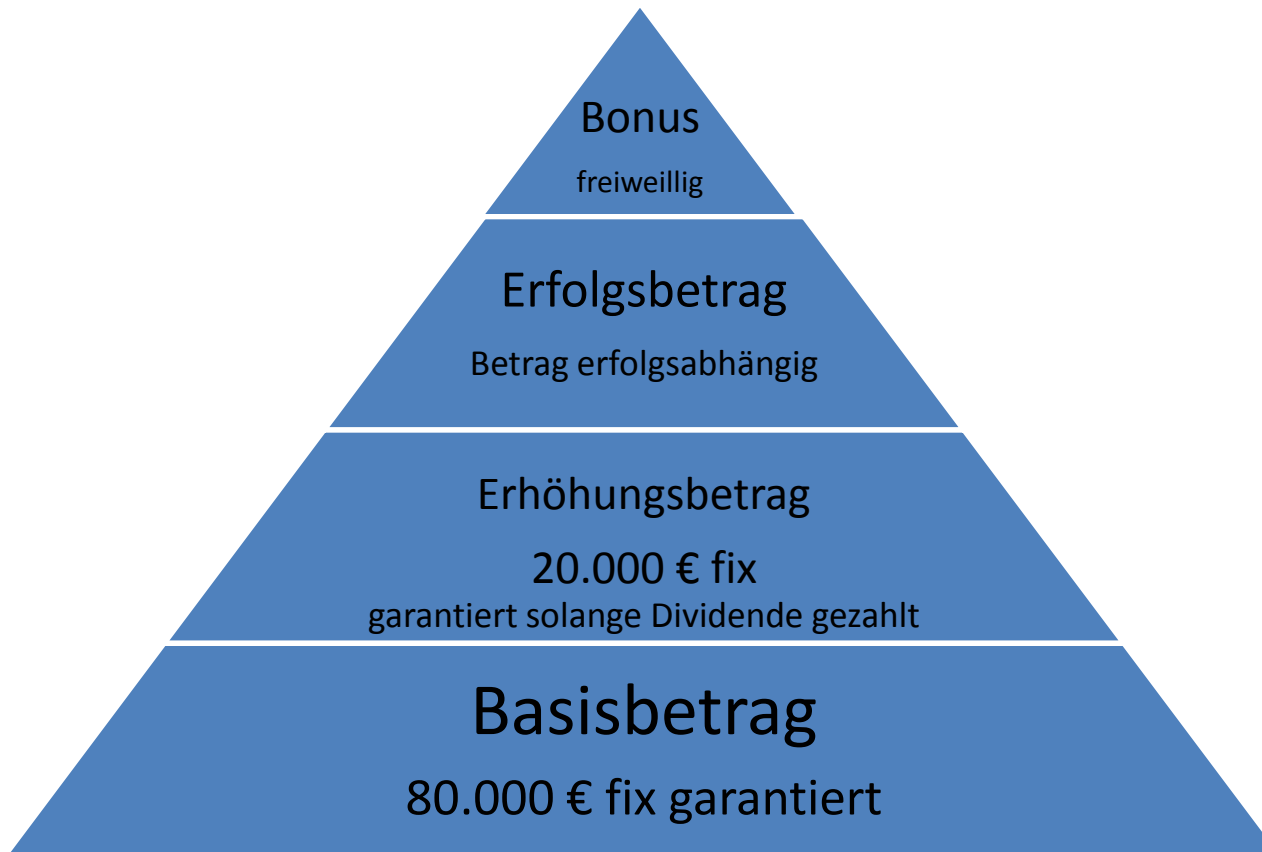


## Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

- Ausgangslage
- Budget
- Zielerreichungsfaktor
- Grundbetrag
- Individueller Stellen- und Zeitanteil



# Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten





## Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

### Unternehmenserfolg

Veränderung EBITDA  $\frac{19.906 \text{ T€}}{16.681 \text{ T€}}$  = 119,3 %

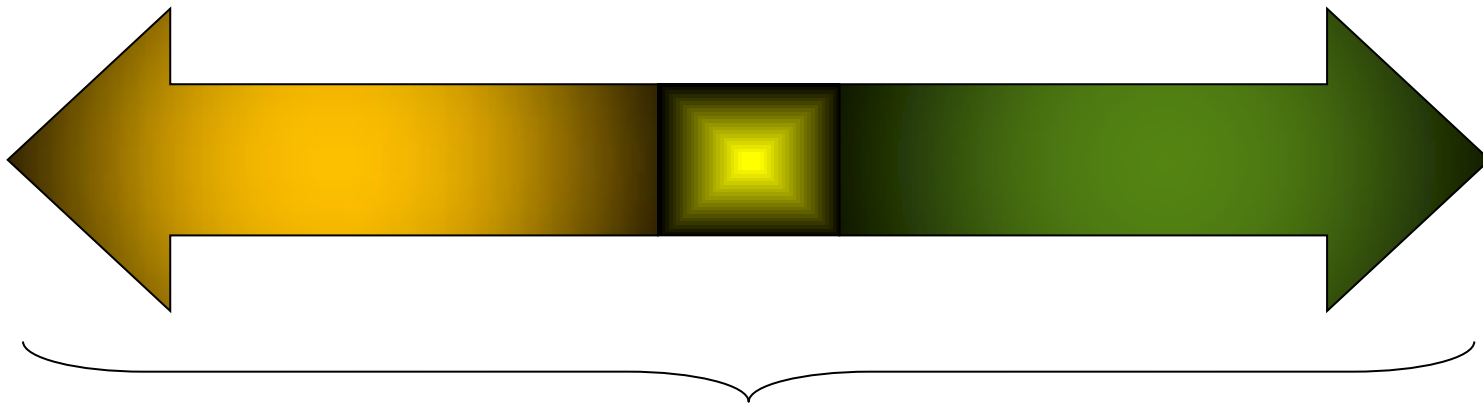
Veränderung Cash-Flow  $\frac{13.348 \text{ T€}}{10.542 \text{ T€}}$  = 126,6%

durchschnittlich = + 22,95 % x 20.000 € = 4.596 €



# Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

Zielerreichungsfaktor (ZEF)



Zielerreichungskorridor 80 bis 120 %

Ermittelt anhand Zieldefinition/-vereinbarung





## Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

	2007	
	€	
Budget	119.596	
Festbeträge für Azubis	2.700	
Zu verteilendes Budget	116.896	

Zu verteilen auf 122 MA nach LOV (ZEF bzw. individuelle Beurteilung) und 14 MA ohne LOV (pauschal 100 %)



# Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

$$\text{Basisbetrag LOV} = \frac{\text{Budget des Jahres}}{\text{Anz Stellen} * \text{Zeitanteil} * \text{ZEF}} = \underline{\hspace{2cm}}$$



# Leistungsorientierte Vergütung – Komponenten

## Ermittlung Grundbetrag

Zu verteilendes Budget 116.896 €

Durchschnittliche Zielerreichung 109,46 %

Gewichtet mit Stellenanteilen und individuellen Arbeitszeiten

Grundbetrag von 887 €



Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit!