



Vortrag:
Zielvereinbarung kontra Beurteilung
Projekttablauf und Erfahrungen aus der
Logistikbranche

Veranstaltung: IHK Workshop Hannover
Datum: 8. Mai 2001
Referenten: Thomas Brandt (Schenker Logistik Head Office) und
Frank Schache-Keil (flow)

Die Urheberrechte sind zu beachten. Das Copyright liegt bei den Autoren und die Nutzungsrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Dieser Vortrag / dieses Script darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Scripts in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-Rom.

Wir stellen Ihnen hier den Bericht des Projektes zur Verfügung, wie er in der Personalführung Nr. 12/2000 veröffentlicht wurde.

Dieses Projekt wurde von den beiden Autoren am 08. Mai 2001 präsentiert und diskutiert.



Beurteilungssysteme sind in ihrer traditionellen Form nicht mehr zeitgemäß. Sie sind zum einen die Fortsetzung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses, zum anderen stellen sie spätestens nach ein paar Jahren für die Beurteilten keinerlei Anreiz mehr dar, besser zu werden. Intelligente Zielvereinbarungssysteme hingegen stellen die; kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens sicher. Sie sorgen für eine neue Definition von „Leistungspartnerschaft“. Wie ein solches Instrument eingeführt werden kann, welche Fallstricke zu beachten sind und welche Erfahrungen in der Unternehmenspraxis gemacht wurden, zeigt das folgende Praxisbeispiel.

Zielvereinbarung kontra Beurteilung?

Das System des Mitarbeitergesprächs mit Zielvereinbarung bei der Schenker AG – Projektlauf und Erfahrungen bei der Umsetzung

Die Schenker AG hat sich vor zirka einem Jahr entschlossen, das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung, gekoppelt an ein variables Gehaltssystem, einzuführen. Thomas Brandt, Personalleiter Head Office der Schenker AG: „ Unsere Holding existiert in dieser Form erst seit drei Jahren. Da kamen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen zusammen. Je nachdem, wie das Mitarbeitergespräch in der Vergangenheit gehandhabt wurde, haben sie es dann bei Schenker weitergeführt oder eben nicht geführt. Da wollten wir ein System reinbringen.“

Gemeinsam mit dem Organisationsberater Frank Schache-Keil von der flow consulting gmbh (Celle) sollte ein intelligentes System entwickelt werden, das die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens sicherstellt. Es kommen im Folgenden alle Beteiligten zu Wort: Personalleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter und der externe Berater. Anhand von Fallstricken werden Projektlauf, Hindernisse und Lösungsansätze dargestellt.

Systeme zur Einführung von Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarung, die in den letzten Jahren in vielen Unternehmen eingeführt wurden, leiden an dem Versuch, die alten Beurteilungssysteme zu integrieren oder aufzufrischen. Die Weiterentwicklung des Unternehmens wird dadurch aber verhindert. Thomas Brandt (Schenker AG) hat bereits vor der Auftragsvergabe geprüft, ob der Berater die gleiche Sprache spricht: „Wir wollten bei der Auftragsvergabe sicherstellen, dass der Berater nicht mit einem Konzept in unsere Organisation kommt, das exakte Vorgaben für die Führungskräfte und umfangreiche Formulare für die Dokumentation zur Folge hat. Uns war wichtig, sicherzustellen, dass bei den Führungskräften nicht der Eindruck von Gängelei entsteht.“

Organisationsberater Frank Schache-Keil fasst seine Erfahrung so zusammen: „Wenn sich in den Projekten zur Einführung von Zielvereinbarungssystemen



Personalverantwortliche und Berater treffen, die ihr Zuhause eher in der klassischen Personalwirtschaft haben, werden fleißig am grünen Tisch Gesprächsleitfäden und Formulare gebastelt. Bei der Einführung werden den Führungskräften Unterlagen übergeben, die den Umfang mittlerer Fachbücher annehmen können. Es wird hiermit scheinbar Sicherheit erzeugt. Das ist meist nicht praktikabel und findet kaum Akzeptanz. Die Unternehmensentwicklung lässt sich nicht auf dem Formularweg umsetzen."

Klare Zielvorstellungen

„Wir wußten, was wir mit dem System erreichen wollten“, sagt Thomas Brandt: „Erstens eine Verbesserung der Kommunikationskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und zweitens mehr Transparenz bezüglich der Kriterien für die Zahlung von variablen Gehaltsbestandteilen. Wir wollten vom Berater eine Rückmeldung von außen, um uns ein genaues Bild zu machen, wo wir stehen. Deshalb war es ausgesprochen wichtig, dass der Berater über praktische Beratungserfahrungen in dem Themenfeld „Einführung von Mitarbeitergesprächen inklusive variablen Gehaltssysteme“ aus anderen Projekten verfügte.“

Berater, die eher aus dem Trainingsbereich ‚Personal‘ kommen oder sich bisher mit personalwirtschaftlichen Instrumenten beschäftigt haben, schätzen die Dimension des Themenfeldes falsch ein. Frank Schache-Keil: „Das Themenfeld Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung inklusive variablem Gehaltssystem geht in den Unternehmen in mehrfacher Hinsicht richtig ans Eingemachte. Die allermeisten Führungskräfte tun sich schwer ihren Mitarbeitern direktes Feedback über Leistung und Verhalten in einem Vier-Augen-Gespräch zu geben. Ferner ist es für sie eine neue Herausforderung, den Erreichungsgrad von Zielen differenziert und transparent mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Bisher hat die Führungskraft Urteile über den Mitarbeiter häufig genug nur innerlich anhand eines subjektiven Bewertungsschemas gefällt oder abstrakt in Bewertungsstufen eines Beurteilungssystems gepackt. Jetzt muss in einem relativ freien Gespräch über Erwartungen, Ziele, konkrete Leistungsbeiträge, und die Erreichung vereinbarter Ziele gesprochen werden, partnerschaftlich und für die zukünftige Zusammenarbeit aufbauend. Es muss der Unterschied zwischen der Vereinbarung von Zielen und der Erteilung eines Arbeitsauftrages verstanden werden. Last but not least geht es schlicht ums Geld, und da hört bekanntlich sogar manche Freundschaft auf.“

Befürchtungen der Mitarbeiter

In vielen Unternehmen graust es Mitarbeitern vor dem Start ins neue Jahr. Da werden die Trauben, um an die wohlverdienten Tantiemen und Prämien zu kommen, plötzlich hoch gehängt. Ziele, die unerreichbar zu sein scheinen, werden vorgegeben. Sie müssen aber erreicht werden, um an das variable Gehalt zu kommen. Früher gab es das alles häufig ohne zusätzliches Engagement. Heute sind nur noch die lobenden oder weniger lobenden Worte des Vorgesetzten gratis. Da entsteht schnell der Eindruck, es geht doch nur darum, das Gehalt zu kürzen.



Dies sind Befürchtungen von Mitarbeiter und auch von Führungskräften, wenn die Rede von der Einführung des „Mitarbeitergesprächs mit Zielvereinbarungssystem“ ist. Thomas Brandt dazu: „ Einige dieser Befürchtungen haben wir auch bei uns im Hause gespürt, als wir dieses Thema angepackt haben. Wir haben die Situation aktiv von der Personalabteilung aus bearbeitet: im Vorfeld mit umfassenden Informationsveranstaltungen, klaren Botschaften bezüglich dessen, was wir erreichen wollen, einer Erfassung der Istsituation im Hause durch Einzelinterviews durch den externen Berater, Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften in einer Projektgruppe und kontinuierliche Information des Betriebsrates.

Die Ziele, die erreicht werden sollten, wurden, so Thomas Brandt, folgendermaßen kommuniziert:

1. Wertschöpfungsprozesse sollen in den einzelnen Fachbereichen kundenorientiert weiterentwickelt werden. Dazu dient die Vereinbarung individueller Ziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das variable Gehaltssystem wird direkt an die Erreichung von Zielen gekoppelt und fördert das unternehmerische Denken. Neben der Weiterentwicklung der Wertschöpfungsprozesse in den einzelnen Arbeitsbereichen soll der Blick auf den Erfolg des Unternehmens als Ganzes durch die Kopplung von einem Teil des variablen Gehalts an die Erreichung von Unternehmenszielen unterstützt werden.
2. Der Entwicklungsprozess des Unternehmens und die Ausrichtung an den Unternehmenszielen sollen durch Zielvereinbarungen top-down vorangebracht werden.
3. Erfolgskriterien für variable Gehaltsbestandteile sollen transparent sein. Die Mitarbeiter werden auf der Basis klarer Kriterien an der erfolgreichen Weiterentwicklung ihres Arbeitsbereichs und am Erfolg des Unternehmens beteiligt.
4. Die Kommunikationskultur und die Führungskompetenzen sollen optimiert werden.
5. Eine Vereinheitlichung des Gehaltssystems sollte stattfinden.

Der Fachbereichsleiter Informationstechnik bei der Schenker AG: „Gerade in meinem Führungsbereich gibt es einen Wettbewerb um die guten Leute zwischen den Unternehmen. Ich habe zu Beginn des Projektes und als Mitglied der Projektgruppe sehr darauf geachtet, dass dieses System : die Mitarbeiterbindung auf gar keinen Fall erschwert, sondern mir in meinem Führungsbereich neue Fördermöglichkeiten für meine Mitarbeiter eröffnet werden.“

Der Fachbereichsleiter eines Produktbereichs der Schenker AG: „Wenn ich die Situation aus der Mitarbeiterperspektive betrachte, so hat die Anbindung variabler Gehaltsbestandteile an die Erreichung von Zielen merklich mehr Struktur und Transparenz in das Gehaltssystem gebracht. Früher wurden Tantiemen gezahlt, ohne dass klar war, ob dieser Geldbetrag nun 50, 100 oder 150 Prozent Leistung entsprach. Jetzt werden vorher Ziele vereinbart, mit entsprechenden Erfolgskriterien und einem DM-Betrag versehen.“



Frank Schache-Keil sieht in der Praxis im Wesentlichen drei traditionelle Standards in den Unternehmen:

- Klassische Beurteilungssysteme, bei denen man bei guten ‚Kopfnoten‘ die Chance auf Erhöhung des Grundgehalts oder einer festen Prämie bekommt. Dabei rutscht der Grobteil der Mitarbeiter im Laufe der Jahre immer weiter in Richtung bessere Benotung, einige bleiben unten kleben. Der Chef vergibt ‚Fleiß- und Sympathiepunkte‘. Nach wenigen Jahren ist das Ganze ausgereizt: Für die Leistungsträger gibt es keinen Anreiz mehr, die ‚hoffnungslosen Fälle‘ haben längst innerlich gekündigt.
- In Unternehmen mit variablen Gehaltsbestandteilen, bei denen die variablen Gehaltsbestandteile ‚freihändig‘ von der Führungskraft vergeben werden, findet am Ende des Jahres der Eintrag eines Geldbetrages in die Jahresprämienmeldung durch die Führungskraft an die Personalabteilung statt. Eine Rückmeldung an den Mitarbeiter, wo er aus Sicht der Führungskraft steht, ob er 50, 100 oder 200 Prozent der Leistung gebracht hat, wo konkret die Führungskraft Verbesserungsmöglichkeiten sieht, findet nicht statt. Der Jahresabschlussplausch kurz vor der Weihnachtsfeier ist hier wenig hilfreich. Die variablen Gehaltsbestandteile sind häufig genug zu festen Gehaltsbestandteilen geworden, mit nur einer Richtung: nach oben.
- Variable Gehaltsbestandteile, die ausschließlich an die Erreichung von Zielen gekoppelt werden, bei denen der Mitarbeiter keinen Einfluss auf die Zielerreichung hat. In diesen Unternehmen sind variable Gehaltsbestandteile verschenktes Geld. Sie führen weder zu einer Optimierung der Leistungserbringung durch die Beschäftigten noch zu irgendeiner Form von Kommunikation zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern des eigenen Führungsbereichs.

Aus diesen Gründen wird im Konzept bei der Schenker AG großer Wert auf die Zielformulierung gelegt. Ziele dürfen keine Routineaufgaben sein, sondern sollen immer auf eine Weiterentwicklung ausgerichtet sein. Es geht nicht um eine ‚Verschärfung der Akkordvorgabe‘, sondern um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf der Basis kleiner Projekte und die Hervorhebung bestimmter Aufgabenschwerpunkte. Positive Stimmen von Mitarbeitern der Schenker AG zu dem Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung: „Es findet ein intensives Gespräch außerhalb des Tagesgeschäfts statt. „Ich kann mitgestalten.“ „Das ‚Soll‘ wird konkreter beschrieben.“ „Wenn das Ziel nicht erreicht wird, ist klar, welche Konsequenzen das hat.“

Aber es gab auch bei Schenker Befürchtungen: „Wird die Wurst immer höhergehängt?“ „Wird der variable Gehaltsanteil ein immer höherer Anteil am Gesamtgehalt?“ „Wird mein Grundgehalt geringer?“ „Kann ich auch über 100 Prozent kommen?“ Die Führungskräfte der Schenker AG sehen insbesondere Chancen darin, Mitarbeiter zu binden und das Gespräch auch zur Karriereplanung bei Mitarbeitern zu nutzen sowie ihre Erwartungen gegenüber den Mitarbeitern zu benennen. Hier steht auf der Negativseite der Zeitbedarf für die Gespräche.



Wenn Berater Konzepte "durchziehen"

Als Auswahlkriterium für die Wahl eines Beraters nennt Thomas Brandt folgende Überlegungen: „Wir wollten einen Berater, der praktisches Konzept-Know-how hat, gleichzeitig uns aber aktiv an der Ausgestaltung des Konzeptes beteiligt. Uns war wichtig, mit einem Konzept in die Organisation zu gehen, das zur Unternehmenskultur des Hauses Schenker passt und unsere Istsituation berücksichtigt. Deshalb haben wir mit flow consulting vereinbart, dass Einzelinterviews quer durch die Hierarchieebenen durchgeführt werden. Der Berater hat daraufhin einen Interviewleitfaden für 15 Tiefeninterviews erarbeitet. Dieser Leitfaden beinhaltete folgende Themenfelder: Motivatoren / Demotivatoren beim Unternehmen Schenker; Qualität der Kommunikation im Unternehmen, in der Abteilung, zwischen Führungskraft und Mitarbeitern; Einschätzung der Transparenz bezüglich der Erfolgskriterien der eigenen Arbeit; Verbesserungsideen. Wir sind gern auf den Vorschlag von flow eingegangen, den erprobten Konzeptrahmen des Beraters durch die Arbeit einer Projektgruppe an unser Unternehmen anzupassen.“

Aus der Sicht des Beraters sagt Frank -Schache-Keil hierzu: „Interviews“ die von einem externen Berater in einem Unternehmen durchgeführt werden, bieten für die internen Verantwortlichen eine hervorragende Möglichkeit, einen diagnostischen Blick auf die eigene Organisation zu werfen. Dieser Blick ist durch Betriebsblindheit häufig eingeschränkt. Ferner wird die Möglichkeit geboten, sich einen Spiegel vorhalten zu lassen. Dazu gehört auf der Seite des externen Beraters ein geschulter Blick, Fingerspitzengefühl und ein wenig Courage. Es kommen nur selten große Überraschungen zu Tage, aber die wichtigen Themen werden deutlich benannt.

Der zweite Effekt von Interviews ist, dass auch an den Befürchtungen der Mitarbeiter gearbeitet wird: Es wird an die Mitglieder der Organisation die Botschaft gesendet: „Wir fragen Euch“. Die Ergebnisse der Interviews stellen den Auftakt für die Projektgruppenarbeit dar. In der sorgfältig ausgewählten, hierarchieübergreifend (Einladung auch an einen Betriebsratsvertreter) besetzten Projektgruppe werden der Konzeptvorschlag und der Einführungsverlauf erarbeitet. Zusätzlich erfolgen intensive Abstimmungsrunden zwischen Personalleiter und Berater vor Beginn des Projektes und zwischen den einzelnen Projektschritten.

Rolle der obersten Führungsebene

Bei kaum einem anderen Thema verweisen Mitarbeiter so intensiv auf die wichtige Rolle der obersten Führungsebene wie beim Thema Zielvereinbarung: Die Rahmenziele für das Unternehmen für das Folgejahr müssen vom Vorstand kommen. Außerdem geht es bei diesem Themenfeld um Veränderungen des Gehaltssystems insgesamt. Thomas Brandt sagt dazu: „Nach dem Abschluss der Arbeiten in der Projektgruppe musste ich das gemeinsame Arbeitsergebnis im Vorstand vorstellen. Es war wichtig, dass der Vorstand sich mit dem Thema nicht nebenbei, sondern ausführlich beschäftigt. In der ausführlichen und durchaus kontroversen Diskussion wurden zwei Dinge besonders deutlich: Der Vorstand



sieht das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung als wichtigen Hebel für die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Personalabteilung in der Rolle des aktiven Gestalters des Organisations- und Personalentwicklungsprozesses. Dieses Ergebnis ist ein Erfolg und für unsere weitere Arbeit von grundsätzlicher Bedeutung."

Bei dem Ruf nach der zentralen Rolle des Vorstands gehen Frank Schache-Keil zwiespältige Gedanken durch den Kopf: 'Der Vorstand eines Unternehmens hat sicherlich mit dem Instrument des Zielvereinbarungsprozesses die Möglichkeit, die erwarteten Leistungsbeiträge der Organisationseinheiten des Unternehmens für das Folgejahr genauer zu benennen und daran variable Gehaltsbestandteile auf der Basis transparenter Erfolgskriterien zu knüpfen. Die Orientierung auf die Weiterentwicklung des Unternehmens kann so merklich verbessert werden. Die Vorstände in den Unternehmen, in denen ich bisher beraten habe, nutzen diese Möglichkeiten noch nicht optimal aus. Insofern hat der Ruf nach der Rolle des Vorstands, der immer besonders laut von Führungskräften kommt, durchaus seine Berechtigung. Andererseits wünsche ich mir von den Führungskräften neben dem Ruf nach der Orientierung von oben den Blick auf die eigenen Möglichkeiten.

Die Führungskräfte sind aufgerufen, über die Ziele für die Weiterentwicklung ihres eigenen Führungsbereichs nachzudenken - genauso wie jeder Mitarbeiter über die kontinuierliche Verbesserung seines Arbeitsbereichs nachzudenken hat. Die Leistungsbeiträge, die die einzelnen Mitarbeiter hierzu auf der Basis vorher gemeinsam vereinbarter Ziele und Erfolgskriterien leisten, sind zu bewerten. Von Dingen, wie "Nasenfaktor", Sympathie oder Antipathie, "Lieblingsmitarbeiter" oder undurchsichtigen Urteilsgrundlagen kann man sich auf diese Weise leicht verabschieden, wenn man denn will. Dafür sind keine Ziele von oben notwendig. Die Chancen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im eigenen Führungsbereich steigen so oder so. Für die Übermittlung dieser Botschaft haben die Führungskräfte trainings, die bei der Schenker AG für Gruppen von je acht bis zwölf Führungskräften durchgeführt wurden und jeweils knapp zwei Tage dauerten, eine wichtige Funktion.

Umsetzung als weitere Herausforderung

Hier liegt die Klippe, an der schon viele stolze "Projektdampfer" zerschellt sind. Frank Schache-Keil nennt sechs Elemente, die für die erfolgreiche Umsetzung des vom Vorstand beschlossenen Konzeptes hilfreich sind:

1. Zusammenfassung aller Gehaltsbestandteile, die nicht direkt dem Grundgehalt zuzuordnen sind, zu einem einzigen Block variabler Gehaltsanteil.
2. Zahlung von variablen Gehaltsbestandteilen ausschließlich auf der Basis der Erreichung von Zielen (individuelle Ziele/ Unternehmensziele).
3. Verabschiedung und Durchführung eines klaren und ehrgeizigen Zeitplans für die Einführung.
4. Führungskräftetrainings als Pflichtveranstaltungen.



5. Durchführung der Gespräche in den einzelnen Führungsbereichen in einem festgelegten Zeitraum.

6. Rückmeldung an die Personalabteilung über die Führung der Gespräche, gemeinsam mit der Meldung von Bildungsbedarfen.

Das Gespräch besteht aus zwei Säulen: dem Mitarbeitergespräch und der Zielvereinbarung. Dem Personalleiter der Schenker AG war sehr wichtig, dass mit Hilfe des jährlich mindestens einmal stattfindenden Gesprächs die Kommunikationskultur gefördert wird. Die Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern haben ergeben, dass die Gespräche in allen Bereichen geführt worden sind und eine Dauer zwischen 45 Minuten und zwei Stunden hatten. Die Atmosphäre eines solchen Gesprächs außerhalb des Tagesgeschäfts wurde als sehr positiv beschrieben. Hier wird der Geist des Konzeptes gelebt. Mehrere Führungskräfte beschrieben als Nutzen auch die Mitarbeiterbindung und die Karriereplanung.

Ein "durchwachsenes Bild"

Bezüglich der Säule „Zielvereinbarung“ ergibt sich nach dem ersten Durchlauf ein durchwachsenes Bild. Positiv wurde zum Beispiel von einem Fachbereichsleiter der im Konzept vorgesehene Ablauf gesehen: „Ich habe auf einer Abteilungsbesprechung bekannt gegeben, was vom Fachbereich erwartet wird. Bei den Mitarbeitergesprächen kamen die Mitarbeiter dann mit selbst erarbeiteten Ideen für Ziele. Positive Aspekte aus Sicht der Mitarbeiter: „Es gibt mehr Transparenz über die Hintergründe der Bemessung des variablen Gehalts.“ „Bei Änderungen im Verlauf des Jahres bezüglich der Ziele bleibt man im Kontakt.“ „Die subjektive Beurteilung durch den Vorgesetzten hat weniger Chancen.“ „Durch die Zielvereinbarung erfolgt eine genaue Beschreibung: Was soll erreicht werden? Wann soll es erreicht werden? Wofür bin ich verantwortlich ?! Insgesamt kann man sagen, dass gerade junge Mitarbeiter die Zielvereinbarung als Chance sehen, zu zeigen, was sie können. Eine Führungskraft hierzu: „Eine junge Mitarbeiterin kam mit so vielen Zielen, - die wir erst einmal auf ein realistisches Maß begrenzen mussten. Sie hätte das sonst nie geschafft.“

Aspekte, mit denen die Mitarbeiter nicht so glücklich sind: „Ein Teil des variablen Gehalts ist vom Unternehmensergebnis abhängig, darauf habe ich keinen Einfluss“ „Die Ziele müssen in der Abteilung abgestimmt sein. Es soll verhindert werden, dass sich nicht jeder nur auf seine eigenen Ziele konzentriert und somit die Zusammenarbeit im Team erschwert wird. „Doch diese Abstimmung ist sehr schwer.“ „Die Entwicklungsperspektiven bezüglich des variablen Gehalts sind unklar, geht es immer um den gleichen Geldbetrag?“ Die Führungskräfte stöhnen noch ein wenig über den Zeitbedarf, da alle Gespräche in einem Zeitraum von zwei Monaten abgewickelt werden müssen. Wenn sie die Früchte des Führungsprinzips „Führen durch Zielvereinbarung“ einfahren, sollte die Freude über die investierte Zeit überwiegen.



Beim Blick auf abgeschlossene Zielvereinbarungen ist dem Berater von flow consulting aufgefallen, dass beim ersten Durchlauf der Gespräche noch relativ vage Ziele und Erfolgskriterien vereinbart wurden. Führungskräfte als auch Mitarbeiter wollten sich noch nicht so genau festlegen und "Verhandlungsspielraum" für das Gespräch am Ende des Jahres lassen. Thomas Brandt: „Wir wollen die Führungskräfte beim Wahrnehmen der neuen Aufgabe weiter unterstützen. Wir werden einen Erfahrungsaustausch für die Führungskräfte organisieren und das Thema „Ziele formulieren und vereinbaren“ gemeinsam mit flow bei diesem Erfahrungsaustausch vertiefen.“

Das gemeinsame Resümee von Personalleiter Thomas Brandt und Berater Frank Schache-Keil: „Die wesentlichen Dinge wurden erreicht. Das System wird angewendet und die Chancen zur Verbesserung der Kommunikation werden wahrgenommen. Die Mitarbeiter erleben die Zielvereinbarung mit der Verknüpfung zum variablen Gehaltssystem als Verbesserung der Transparenz und der Reduzierung subjektiver Bewertungsmaße durch die Führungskräfte. Es gibt jedoch noch einiges zu lernen, insbesondere was die konkrete Beschreibung wohl formulierter Ziele angeht. Die konkreten Schritte' um dies zu erreichen, sind bereits geplant.“

Die Einschätzungen im Wortlaut erfragte Erika Weber, freie Journalistin in Braunschweig und Beraterin bei flow consulting gmbh.

Summary

Traditional appraisal systems are no longer up-to-date. On the one hand, they are a continuation of the teacher-pupil relationship, on the other they provide no incentive whatsoever to improve after a few years at the latest for those assessed. In contrast, intelligent systems in which goals are agreed ensure the continual further development of the company. They ensure that "performance partnership" is redefined. A practical example taken from the Head Office of Schenker AG in Essen serves to show how to introduce such an instrument, what snares to look out for and what experience has been gained in business practice. Everybody involved has a say: personnel managers, executive staff and employees as well as external consultants. The course of the project, impediments and approaches to solving problems are described on the basis of several "snares". These obstacles are a result of an incorrect basic understanding, a lack of the consultant's know-how, employee fears that the consultant might force his concept upon the company, that the role of the top management level might not be fulfilled, the concept not be implemented and the idea not properly put into practice.

Autoren:

Thomas Brandt, Personalleiter im Head Office der Schenker Deutschland AG in Essen

Frank Schache-Keil, Organisationsberater und geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh in Celle