

LEISTUNG DURCH ZIELVEREINBARUNG

Gehaltserhöhungen als Motivationspritze sind sehr gefährlich, wenn sie nicht mit Zielvereinbarungen und anschließender Leistungsbeurteilung einhergehen. Ganz zu schweigen davon, dass Erfolgserlebnis und Anerkennung eine größere Wirkungsdauer in Sachen Motivation aufweisen.

von Dominik Matt

Um dauerhaft und nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen auf die Fähigkeiten und die Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters zählen können. Die Bereitschaft zur Erbringung außergewöhnlich hoher Leistungen für das Unternehmen kann jedoch nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Leistungsbereitschaft entsteht durch Motivation. Motivation erwächst jedoch aus verschiedenen Faktoren, die in erster Linie durch den Arbeitgeber und dessen Führungsmannschaft beeinflusst werden können.

[Motivationsstudie] Die Studien des amerikanischen Psychologen Frederick Herzberg haben eine Reihe von Einsichten in das Wesen der betrieblichen Motivation geleitet, welche bis in die heutige Zeit ihre Aktualität nicht verloren haben.

Herzberg unterscheidet in seinem Modell motivierende und demotivierende Faktoren (siehe Abbildung 1). Motivationsfaktoren resultieren aus dem Arbeitsvollzug. Dazu gehören das Erfolgserlebnis aus erbrachter Leistung, die Anerkennung dieser Leistung, die Identifikation mit den Arbeitsinhalten, der Grad der übertragenen Verantwortung sowie Karrierechancen. Demotivationsfaktoren, in der Literatur auch häufig als Hygienefaktoren bezeichnet, hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst, sondern mit deren Rahmenbedingungen zusammen. Hierzu gehören Personalpolitik, Kontrolle durch Vorgesetzte und Führungsstil, Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen sowie allgemeine Arbeitsumstände. Der Verdienst, ob Lohn oder Ge-

halt, nimmt bei dieser Betrachtungsweise eine sehr ambivalente Position ein. Fühlt sich ein Mitarbeiter unterbezahlt, so kann dies

über einen mittleren Zeitraum sehr demotivierend wirken. Umgekehrt ist die Motivation, die von einer Verdienststeigerung ausgeht, re-

lativ groß, allerdings von nur geringer Wirkungsdauer.

Was lernen wir aus all diesen Erkenntnissen? Gute Leistung und das damit für den Mitarbeiter verbundene Erfolgserlebnis wirken, gepaart mit der Anerkennung der Leistung durch den Vorgesetzten, am stärksten motivierend. Stark motivierend ist darüber hinaus eine interessante Arbeit. Das Gleiche gilt, wenn man den Mitarbeiter für die Ausführung dieser ihm übertragenen Arbeit verantwortlich macht.

Wie aber nun verhält es sich mit der Entlohnung als Motivationsfaktor? Eine Lohnerhöhung ist in den meisten Fällen motivierend, allerdings tritt sehr schnell, oftmals nach nur wenigen Monaten, ein Gewöhnheitseffekt ein. Eine Lohn- und Gehaltserhöhung ist ja meist irreversibel, der Mitarbeiter verharret also auf dem erreichten höheren Verdienstniveau, selbst wenn er danach die mit der Verdienststeigerung verknüpfte Leistungserwartung nicht mehr erfüllt. Für ihn ist ein Etappenziel erreicht, für das nächste erwartet er sich weitere monetäre Leistungsanreize seitens seines Arbeitgebers.

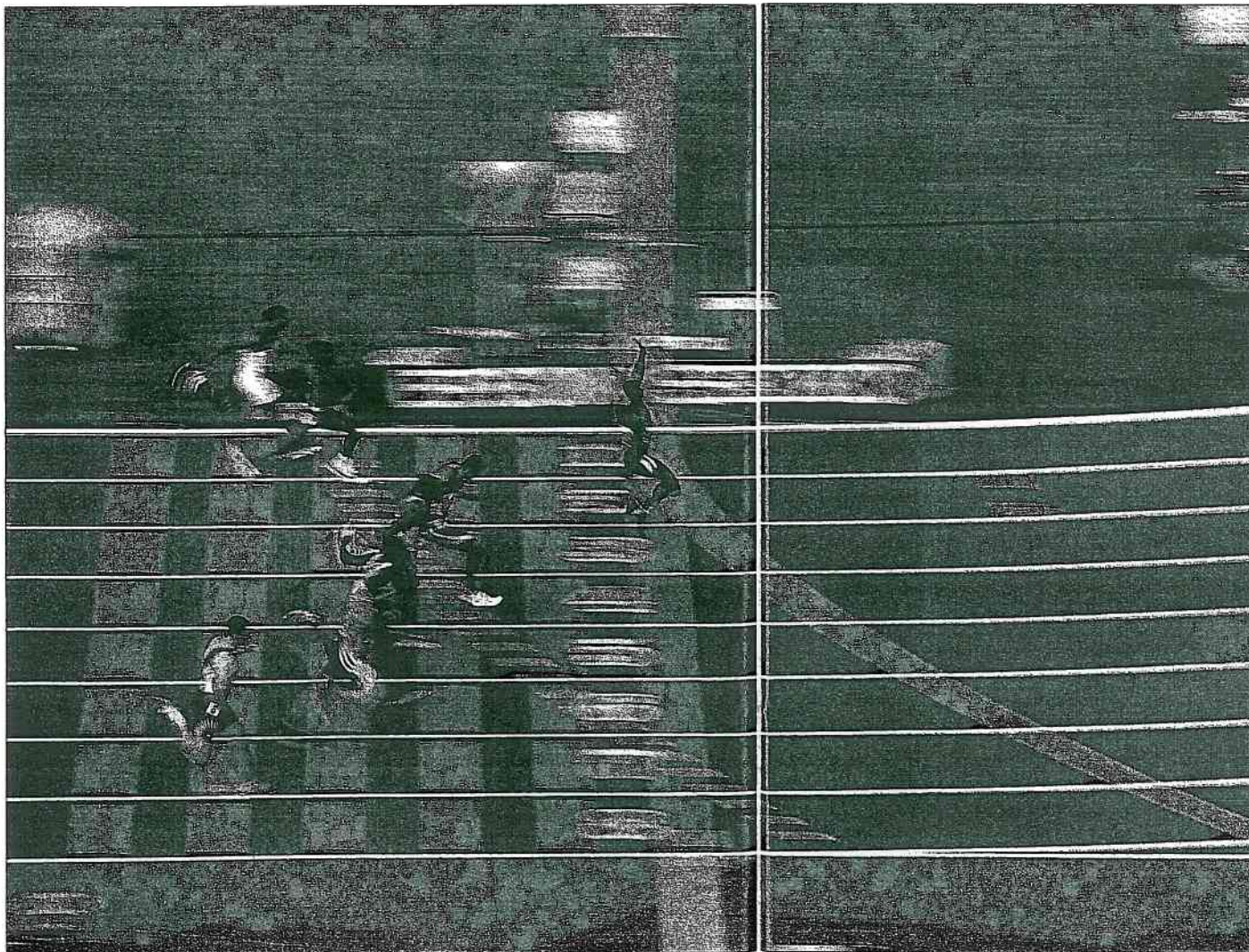
Das kann im Extremfall dazu führen, dass sich die Entlohnung nicht oder kaum mehr an der Leistung, sondern an der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen orientiert. Lohn- und Gehaltserhöhungen bilden damit keinen Leistungsanreiz mehr – im Gegenteil! Fällt die Entgeltsteigerung in einem Jahr beispielsweise aufgrund konjunktureller Rezession niedriger oder vielleicht gar zur Gänze aus, machen sich sofort Unmut und Demotivation breit. Diesen „Teufelskreis“ gilt es für Unternehmen zu vermeiden!

Wie dann? Durch Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung. Ziele dienen als Kriterien für die Definition, die Messbarmachung und die anschließende Beurteilung von Arbeitsleistungen. Schon aus der Physik wissen wir: „Leistung

ist gleich Arbeit je Zeiteinheit.“ Dasselbe gilt für die Arbeitswelt. Ziele definieren eine Erwartungshaltung seitens eines „Auftragsgäbers“ sowohl an einen bestimmten Arbeitsinhalt als auch an einen Zeitrahmen, innerhalb dessen der Arbeitsinhalt zu erbringen ist. Wird der Arbeitsinhalt vollständig und termingerecht erfüllt, fällt die Leistungsbeurteilung positiv aus, eine entsprechende Gegenleistung wird erbracht.

In jedem Kunden-Lieferanten-Verhältnis bildet der Vertrag oder die Auftragspezifikation die Zielvereinbarung zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten einer Ware. Übertragen auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Angestellten stellen Ziele eine Art „Leistungsvereinbarung“ dar. Und genau diese Leistungsbeziehungswise Zielvereinbarung bildet den Schlüssel zur Erreichung der Forderung nach Mitarbeitern, die als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren. Der Mitarbeiter soll sich vom „Lohn- und Befehlsempfänger“ zum eigenständigen und eigenverantwortlichen, qualitäts- und leistungsbewussten Dienstleistungsanbieter emanzipieren. Für den Mitarbeiter bedeutet dies Motivation durch die Erweiterung seines Kompetenzspielraumes, durch die Bereicherung seiner Tätigkeit sowie die Möglichkeit, seine Persönlichkeits-, Gehalts- und Karriereentwicklung zu einem großen Teil selbst in die Hand zu nehmen, und für das Unternehmen resultiert daraus eine Steigerung der Mitarbeiter-Leistung.

Die praktische Umsetzung im Unternehmen erfolgt durch die Einführung eines Zielvereinbarungsprozesses. In einem jährlichen oder gar halbjährlichen Rhythmus wird die Zielvereinbarung zur Leistungsbeurteilung des jeweiligen Mitarbeiters herangezogen. Wie ein Kunde die Vertragserfüllung überprüft, bevor er die Rechnung beim Lieferanten begleicht, so soll auch hier in ähnlicher Weise die ▶



► Zielvereinbarung zur jährlichen Leistungsüberprüfung herangezogen werden. Gemessen am Grad der Leistungserfüllung erfolgt dann die Überprüfung des Gehalts wie auch die weitere Planung der Karriere oder von Qualifizierungsmaßnahmen. Gleichzeitig werden zu diesem Zeitpunkt gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ziele für die nächste Etappe vereinbart.

Die Leistungsbeurteilung und damit die Bestimmung der gehalts- oder karrieremäßigen Weiterentwicklung des Mitarbeiters erfolgt am effizientesten über ein „Entgelt- und Leistungs-Portfolio“ (Abbildung 2).

In einem ersten Schritt wird hierbei die „Lohn- und Gehaltslandschaft“ im Unternehmen analysiert und – sofern noch nicht vorhanden – eine klare Eingruppierung aller Mitarbeiter und Führungskräfte in betriebspezifische Lohn- bzw. Gehaltsgruppen vorgenommen. In einem nächsten Schritt werden Kriterien für die Leistungsbeurteilung festgelegt. Bei Mitarbeitern orientieren sich diese in der Regel an Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitseinsatz, Arbeitssorgfalt und betrieblichem Zusammenwirken. Für Führungskräfte werden als Beurteilungskriterien beispielsweise unternehmerisches Denken und Handeln, Führungs- und Teamverhalten, Prozess- und Fachkompetenz sowie die Wirkung der Persönlichkeit herangezogen.

Innerhalb der einzelnen Entgeltgruppen (y-Achse des Entgelt- und Leistungs-Portfolio) werden

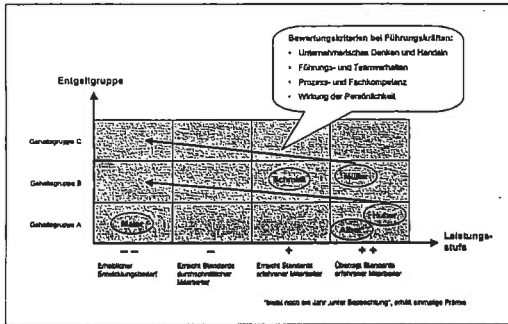
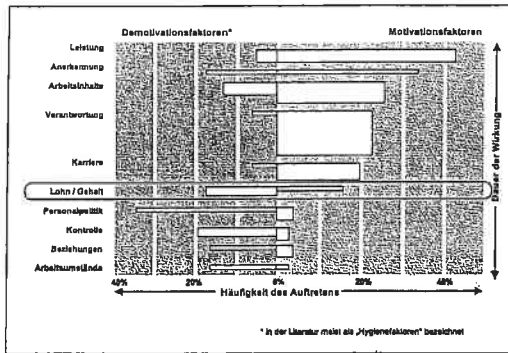


Abbildung 1: Das Zwei-Faktoren Modell nach Herzberg
Abbildung 2: Das Entgelt- und Leistungs-Portfolio

die Mitarbeiter nun nach den festgelegten Kriterien zunächst individuell bewertet, zum Beispiel über ein gewichtetes Punktesystem; anschließend werden sie innerhalb ihrer Entgeltgruppe untereinander verglichen. Danach erfolgt die Einordnung in die Leistungsstufen (x-Achse). Übertreibt ein Mitarbeiter den Durchschnitt seiner Entgeltgruppe und wird einer gehobenen Leistungsstufe zugeordnet, ist er beim ersten Mal

ein Kandidat für eine einmalige Leistungszulage zu seinem Lohn oder Gehalt. Dadurch wird erreicht – sofern die Leistungszulage nicht zu kleinlich bemessen ist – dass der Mitarbeiter durch eine spürbare Anerkennung seiner bisherigen Leistung motiviert wird. Durch die Einmaligkeit dieser Gehaltszulage wird aber gleichzeitig vermieden, dass diese zum Gewohnheitsrecht und damit zu einem fixen Entgeltbestandteil wird. Erst bei

wiederholter – also konstanter – Erbringung der Leistung wird eine generelle Lohn- bzw. Gehaltserhöhung oder sogar eine Umstufung in die nächsthöhere Entgeltstufe vorgenommen.

Zahlreiche Erfahrungen mit der Umsetzung in verschiedenen Unternehmen haben gezeigt, dass der Zielvereinbarungsprozess in Kombination mit dem Entgelt- und Leistungs-Portfolio ein exzellentes Instrument zur Steigerung von Motivation und Leistung bei Mitarbeitern und Führungskräften ist. Wichtig bei der Einführung ist, dass alle Mitarbeiter von vornherein einbezogen werden und dass das System laufend gepflegt und konsequent von der Firmenleitung und dem Management vorgelebt und durchgeführt wird. [X]

Der Autor

Dominik Matt ist geschäftsführender Partner in der Bozener Unternehmensberatung Matt & Partner und ist seit mehreren Jahren als Dozent an der Freien Universität Bozen tätig.



Konzepte und Service für die Personalentwicklung von A wie Anforderungsprofil bis Z wie Zeugnisse

Ausbildungsmanagement

Module zur Fortbildung ausbildender Fachkräfte

Das Neue Ausbilderbuch nach der AEVO

Ausbildung der Ausbilder

Projekte mit Auszubildenden

UPGRADE Fortbildung für Ausbilder GmbH
Hasenbergstraße 30 · D-80935 München
Tel. 089-314 09 530 · Telefax 089-314 09 531

Mobil 0171-952 55 35 (S. Foidl-Dreißer)
Mobil 0171-954 04 09 (S. Röske)
E-Mail info@UPGRADE-beratung.de

Geschäftsführerinnen
Stiglinde Foidl-Dreißer, Sabine Röske
Reg. Ger. München HRB 140305

Besuchen Sie uns im Internet unter www.UPGRADE-beratung.de