

Persönliche Zielvereinbarung, Vergütungssysteme und Motivation – wie gehen wir im Controlling damit um?

Einführung

Controlling und Controller- was wird von uns erwartet?

Controller leisten **begleitenden** betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur **zielorientierten** Planung und Steuerung.

Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als **Navigator** zur Zielerreichung.

Grundsatz-Formulierung der International Group of Controlling

Controlling und Kommunikation

Ohne eine **plastische Darstellung**
des Ziels und unserer Ortsbestimmung
in einer **für das Management nachvollziehbaren** Form
ist unsere **Navigation wertlos**.



Wie aber können wir „Motivation“ kontrollieren und transparent machen?

Controlling in Bildern statt in Zahlen

Wir haben eine Methode der Analyse und Lagebestimmung gewählt, die

- sich sowohl als
 - **Situationsanalyse (Vortrag Katrin),**
 - **Prozessanalyse (Vortrag Olivier),**
 - für das **Maßnahmencontrolling (Vortrag Walter)**
 - als auch als Entscheidungshilfe (alle) eignet



und

- das „softe“ Thema Motivation durch „Geschichten“ transparent macht
- als Fazit daraus aufzeigt, was wir tun wollen/sollen/müssen, um aus einer unvorteilhaften Lage (Demotivation) herauszukommen bzw. gar nicht erst dorthin zu gelangen
- es dem Controller einfacher macht, „Wege“ statt nur verbal formulierte Maßnahmen zur Motivationsförderung zu beschreiben
- die mit dem Thema „Vergütung“ verbundenen Emotionen bildlich besser beschreiben kann als reine Indikatoren

... eine „Landkarte des Motivationscontrollings“

Unser Kosmos besteht aus vielen Welten und Landkarten



Einen großen Teil unsers Lebens verbringen wir in der Welt der Wirtschaft und der Unternehmen



Persönliche Zielvereinbarung, Vergütungssysteme und Motivation

Um uns zurechtzufinden, benötigen wir Karten, um...

- ...uns im Umfeld der vielen anderen Welten, Länder (Märkte) und Inseln (Unternehmen) zu platzieren
- ...zu erkennen, wohin wir uns ausdehnen können
- ...unseren Status und unser Umfeld zu beschreiben
- ...unseren Weg mit seinen Meilensteinen darzustellen
- ...mit unseren Strategien „nach den Sternen zu greifen“



Strategie wird von Menschen gemacht und gelebt, die motiviert werden wollen

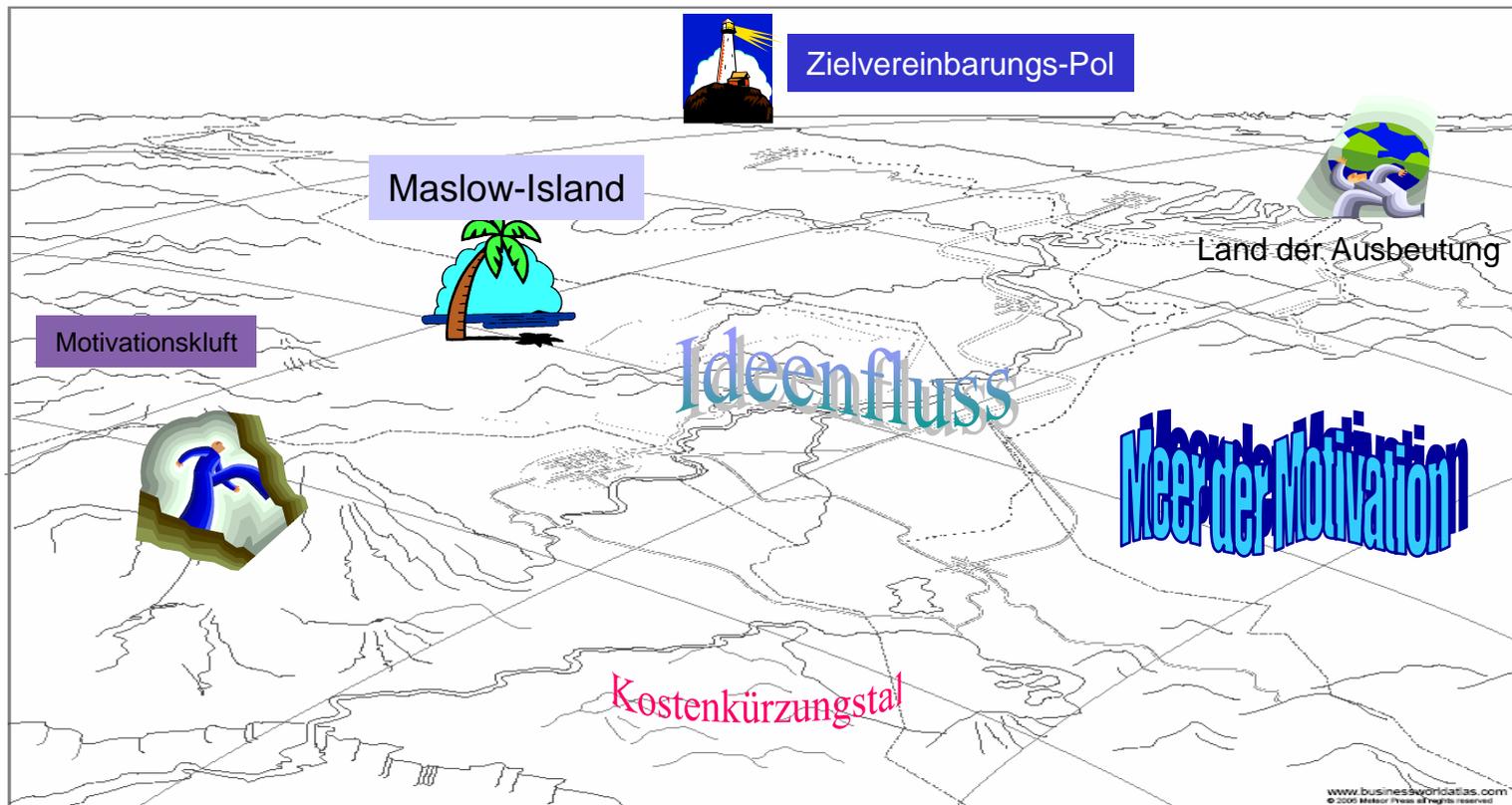
- Es gilt also, alle diese Menschen mit auf die Reise zu nehmen
- Ihnen ihren individuellen Weg im Rahmen des Unternehmens und für ihre eigene Entwicklung aufzuzeigen
- Ihnen soviel wie nötig Wegmarken zur Orientierung zu setzen
- Ihnen Landschaften zu bieten, die sie gerne durchwandern
- Vergütung motiviert hier nur, sofern sie notwendig ist zur Finanzierung des privaten Lebensunterhalts.
- Alle Aspekte der Arbeit, die nicht
 - nachvollziehbar,
 - verlässlich und
 - mit spürbaren Konsequenzen für den Lebensunterhalt verbunden sind,



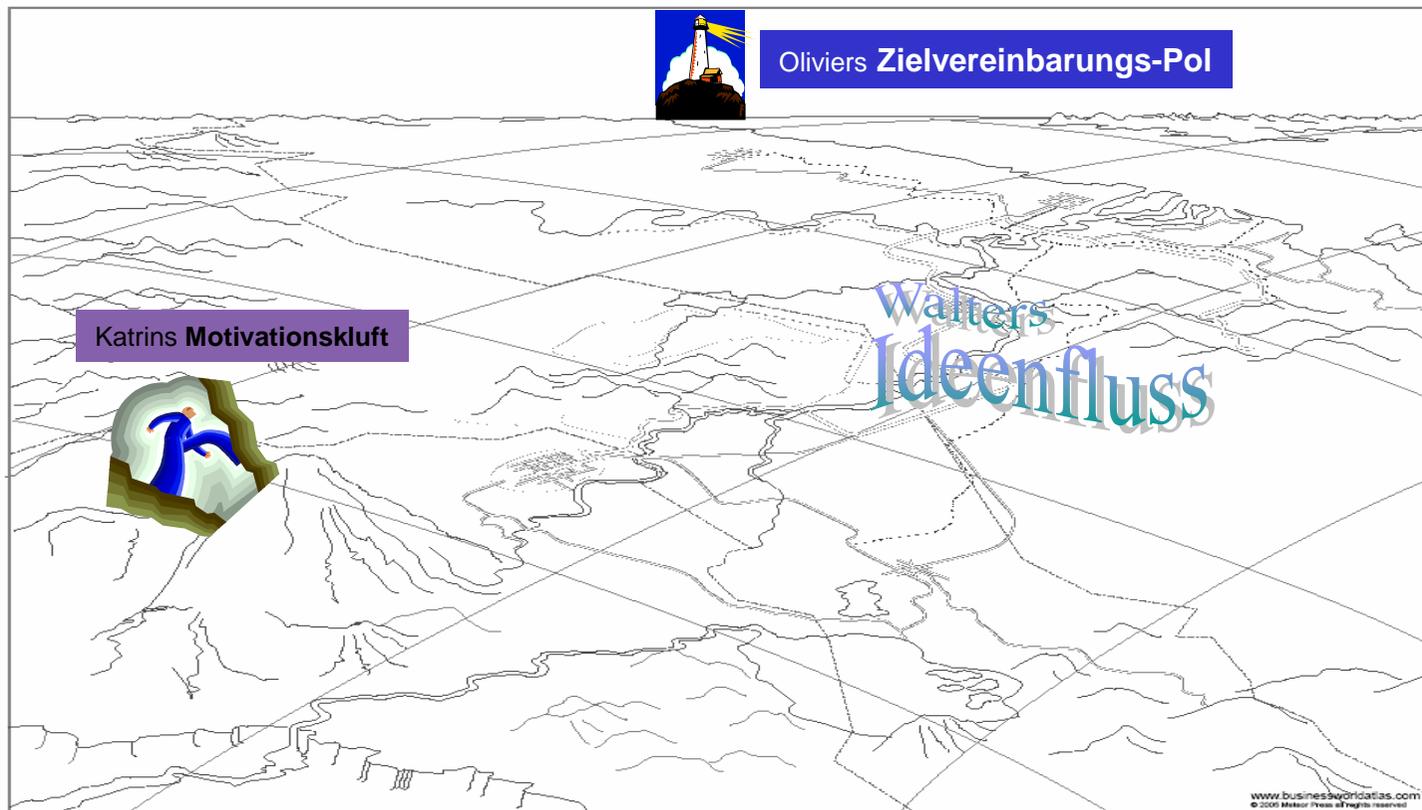
können auf diese Weise nicht motiviert werden.

Dann hilft es nur, das Interesse an der Tätigkeit selber zu wecken

Es gibt unterschiedliche Landschaften und Reiserouten, um Motivation darzustellen



Die heutigen drei Vorträge befassen sich mit im Detail mit den Landschaftselementen

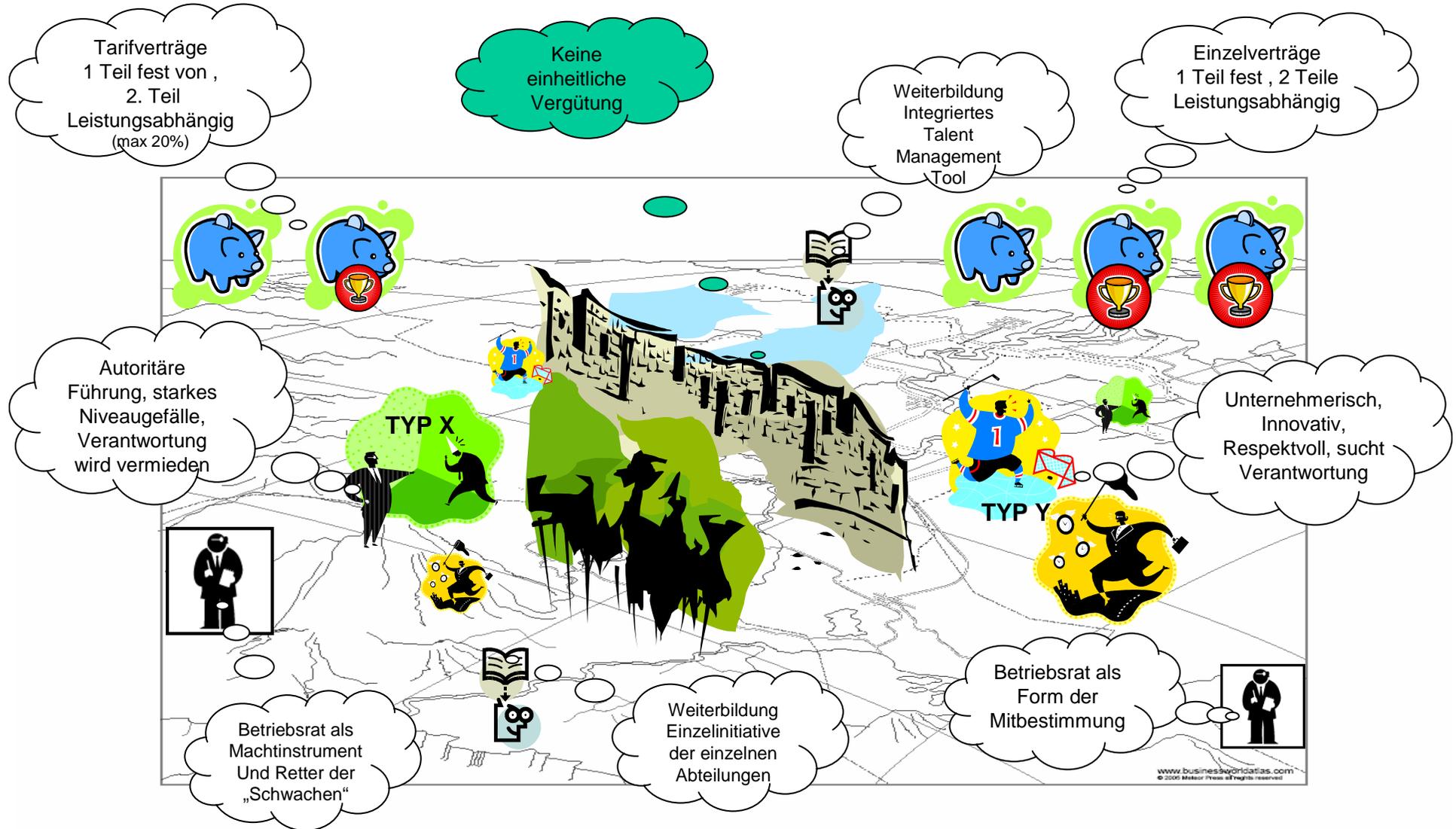




Motivationskluft



Internationaler
Controller Verein



Tarifvertrag (TV)



- Für wen gelten TV ?
- Was wird geregelt ?
- Wonach wird eingruppiert ?
- Wie setzt sich die Vergütung zusammen ?
- Wie kann die Vergütung verändert werden ?
- Arbeitnehmer – ohne EV – es besteht ein Flächentarifvertrag
- Vergütung, Verfahren und Anforderungen zur Bewertung der Arbeit, Eingruppierung, Arbeitsbedingungen (Urlaub, Zuschläge etc.)
- Bewertung der Tätigkeit*: Schwierigkeit und Anforderung der Arbeit - nicht unmittelbar nach Qualifikation
- Tarifgehalt +Leistungszulage* (im Schnitt 10%) +Zuschläge +sonstige tarifliche Leistungen (Urlaubsgeld etc.)
- Tarifverhandlungen, Eingruppierung, Beurteilung -Leistungszulage

Einzelvertrag (EV)



- Für wen gilt der EV ?
- Was wird geregelt ?
- Wonach wird eingruppiert ?
- Wie setzt sich die Vergütung zusammen ?
- Wie kann die Vergütung verändert werden ?
- Für eine Person
- Vergütung, Leistungszulagen, Arbeitsbedingungen (Urlaub, Kostenbeteiligung an Weiterbildung etc.), Versicherungen (z.B. Unfall, Zusatz- Krankenversicherung)
- Qualifikation, Arbeitsaufgabe, Individuelle Verhandlung
- Basis Gehalt + persönliche Leistungszulage (10%) + Leistungszulage abhängig vom Unternehmenserfolg (10%)
- Individuelle Verhandlungen

X und Y Typ nach McGregor

- Der durchschnittliche Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und wird die Arbeit meiden, wenn es möglich ist
 - Daher müssen die meisten Menschen unter Strafandrohung zur Arbeit gezwungen werden, damit sie einen angemessenen Beitrag zur Zielerreichung leisten.
 - Der Mitarbeiter möchte gerne gelenkt werden
 - Er meidet die Verantwortung.
 - Er hat wenig Ehrgeiz
 - Er wünscht Sicherheit über alles.
- Arbeit ist für den Menschen so natürlich wie Ruhe und Spiel.
 - Wenn ein Mensch sich mit den Zielen identifiziert, übt er Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Fremdkontrolle und Strafandrohung sind wirkungslos.
 - Verpflichtung gegenüber einer Zielsetzung ist eine Funktion der Belohnung.
 - Bei entsprechender Anleitung sucht der Mensch die Verantwortung.
 - Einfallsreichtum und Kreativität sind in der arbeitenden Bevölkerung weit verbreitet.
 - Das geistige Potential wird im industriellen Leben kaum aktiviert.



Betriebsratsfunktion

- Nutzt jegliche Form der Mitbestimmung
Vergütung, Weiterbildung, Widerspruch gg.
Kündigung, Aufstellung Sozialplan,
Genehmigung Auszahlung Überstunden,
Schutz der Gesundheit etc.
- Wird als „Macht des kleinen Mannes“
wahrgenommen – Konflikt-Lösungen oft erst
nach langen Ringen mit Arbeitgebern
- Organisation (zusammen mit Gewerkschaft)
von Demonstrationen, Streiks etc.
- Nutzung der Mitbestimmung schwer
erkennbar
- In manchen Ländern kein Betriebsrat
vorhanden
- Konflikt-Lösungen meist ausgesprochen
kooperativ zu Arbeitgeberlinie



Weiterbildung

- Es kann ein MAG geführt werden (1*pro Jahr)
- Unterschiede der Wertigkeit von Maßnahmen je nach Bereich (Sales, Technik – zentral organisiert und nach Arbeitsaufgaben gesteuert, Kaufmännische Aufgaben sporadische Angebote in den einzelnen Abteilungen)
- Jährliche Einstufung der Mitarbeiter - Festlegung der Ziele und Maßnahmen im Integrativen Talent Management Tool
- Organisation und Bereitstellung des Budget nach Einstufung
- Messung der Ergebnisse der Maßnahme an Hand der jährlichen Zielvereinbarung – neue Einstufung





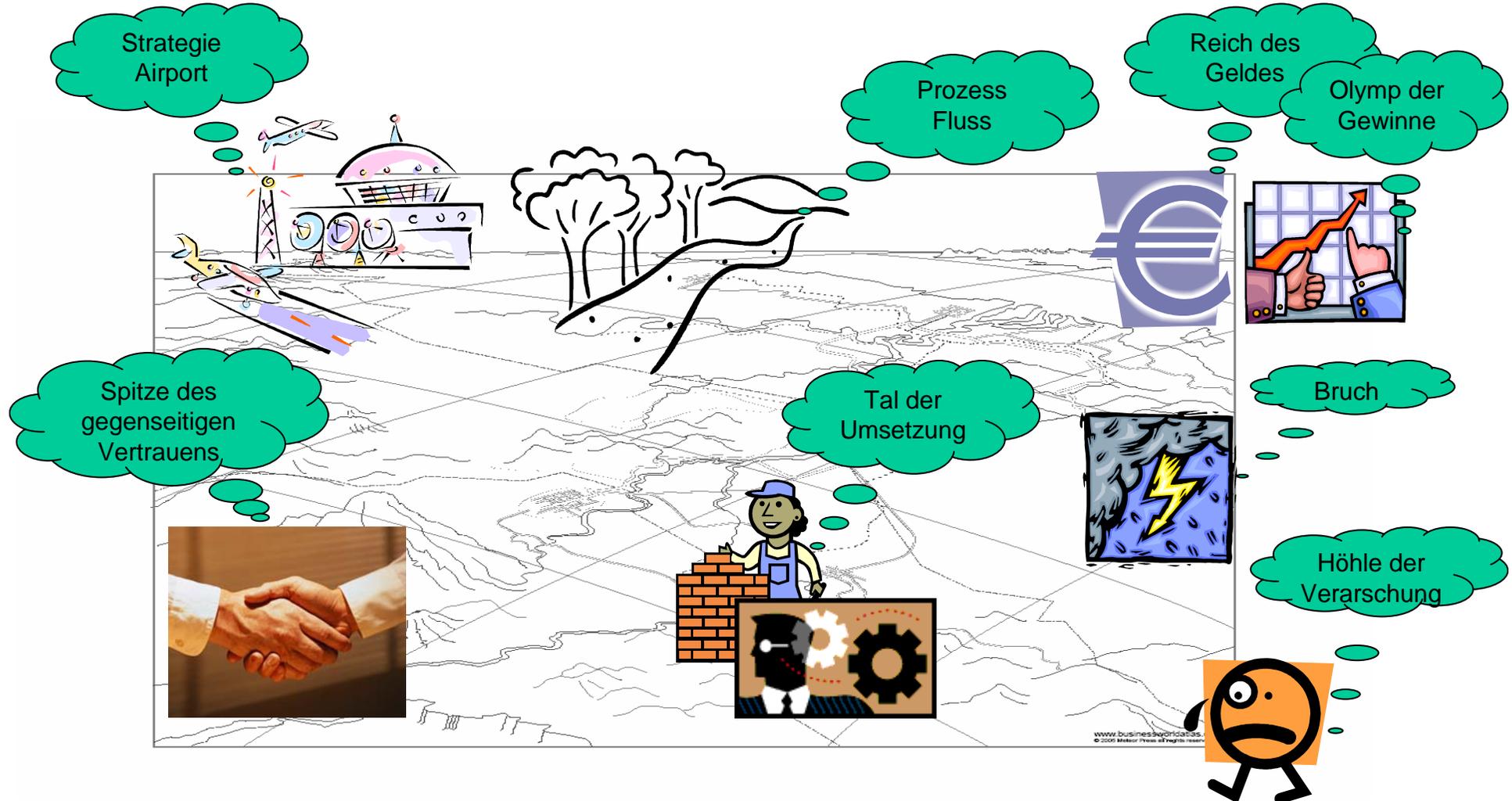
Arbeitsgruppe - HR Controlling

- Welche Aufgaben ergeben sich daraus für das HR Controlling? Wie kann man diese Kluft überwinden?

Annette wird unterstützen....

Zielvereinbarung mit Bruch

Vergütungsprozess in großen Industrieunternehmen

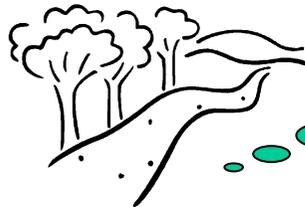


Vom Strategie Airport bis zur Vereinbarung:

Jeder soll seinen persönlichen Beitrag leisten



Strategie
Airport



Prozess
Fluss



Spitze des
gegenseitigen
Vertrauens



Goal worldwide			



Goal European			



Goal Germany			

Vom Strategie Airport bis zum Olymp der Gewinne

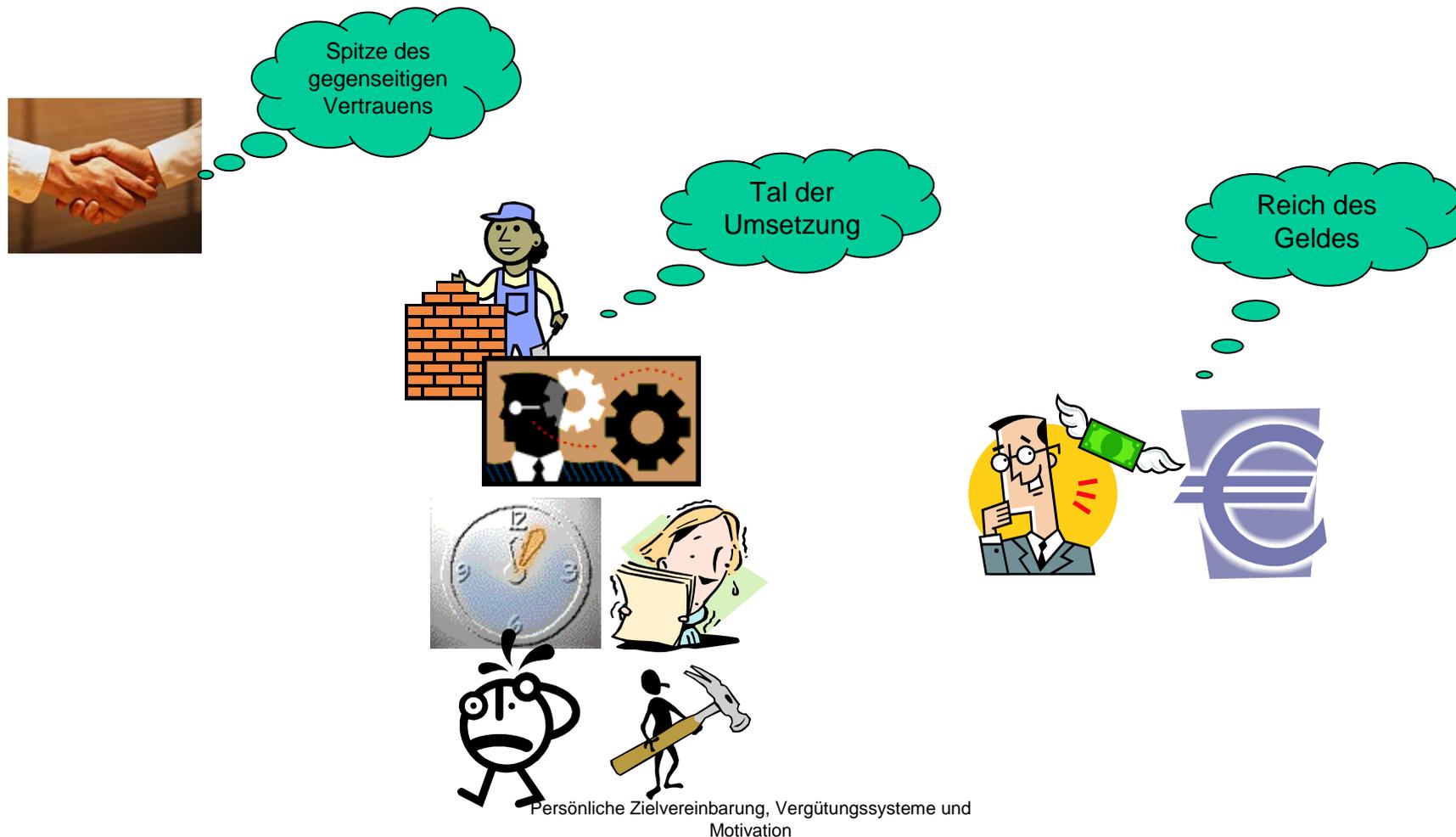
Aus Sicht des Unternehmens (Theorie)



- gute/bessere Leistung -> Belohnung
- schlechte Leistung -> keine Belohnung

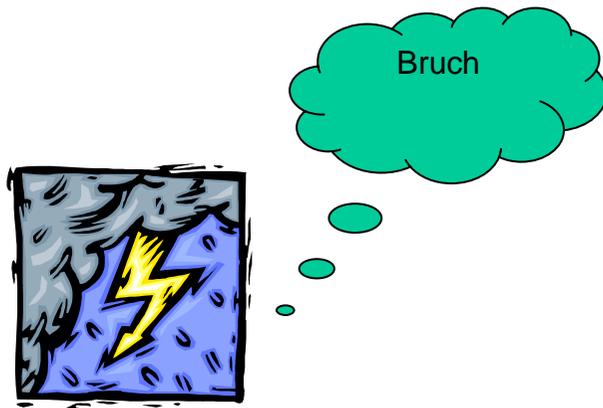
Vom Strategie Airport bis zur erfolgreichen Umsetzung

Aus Sicht des Einzelnen - Jahr 1



Vom Strategie Airport bis zur erfolgreichen Umsetzung

Aus Sicht des Einzelnen - Jahr 1

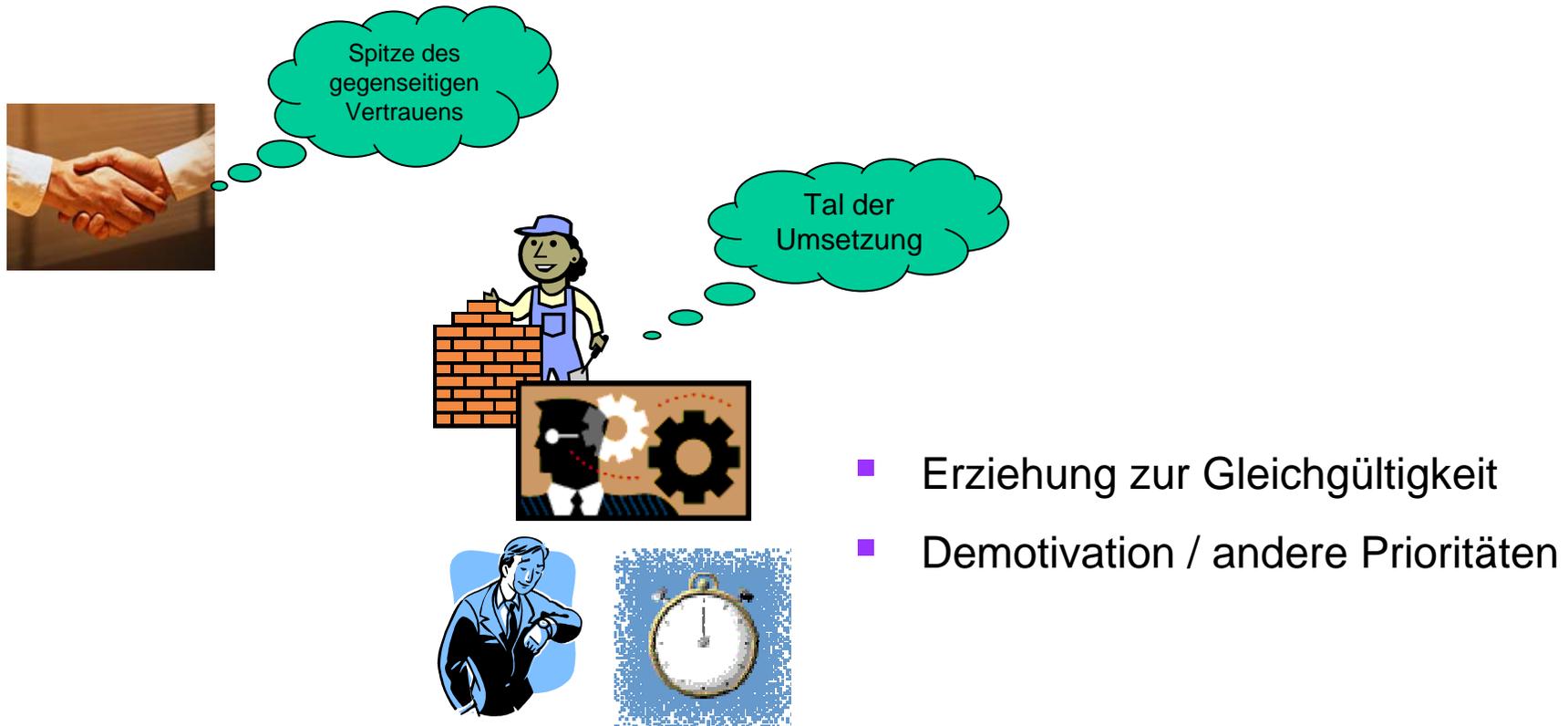


- Trotz gute/bessere Leistung, keine Belohnung



Vom Strategie Airport bis zur erfolgreichen Umsetzung

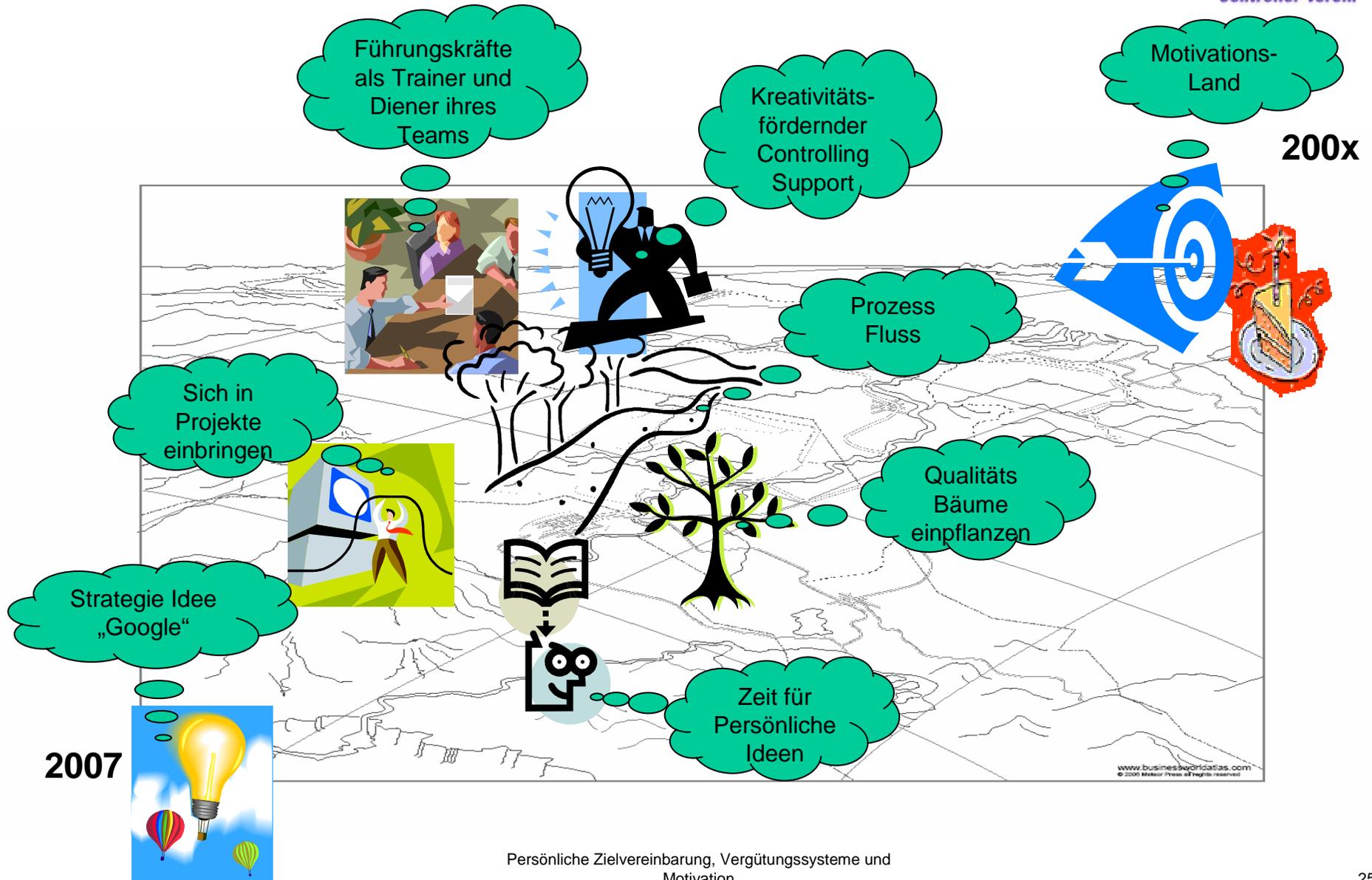
Aus Sicht des Einzelnen - Jahr 2



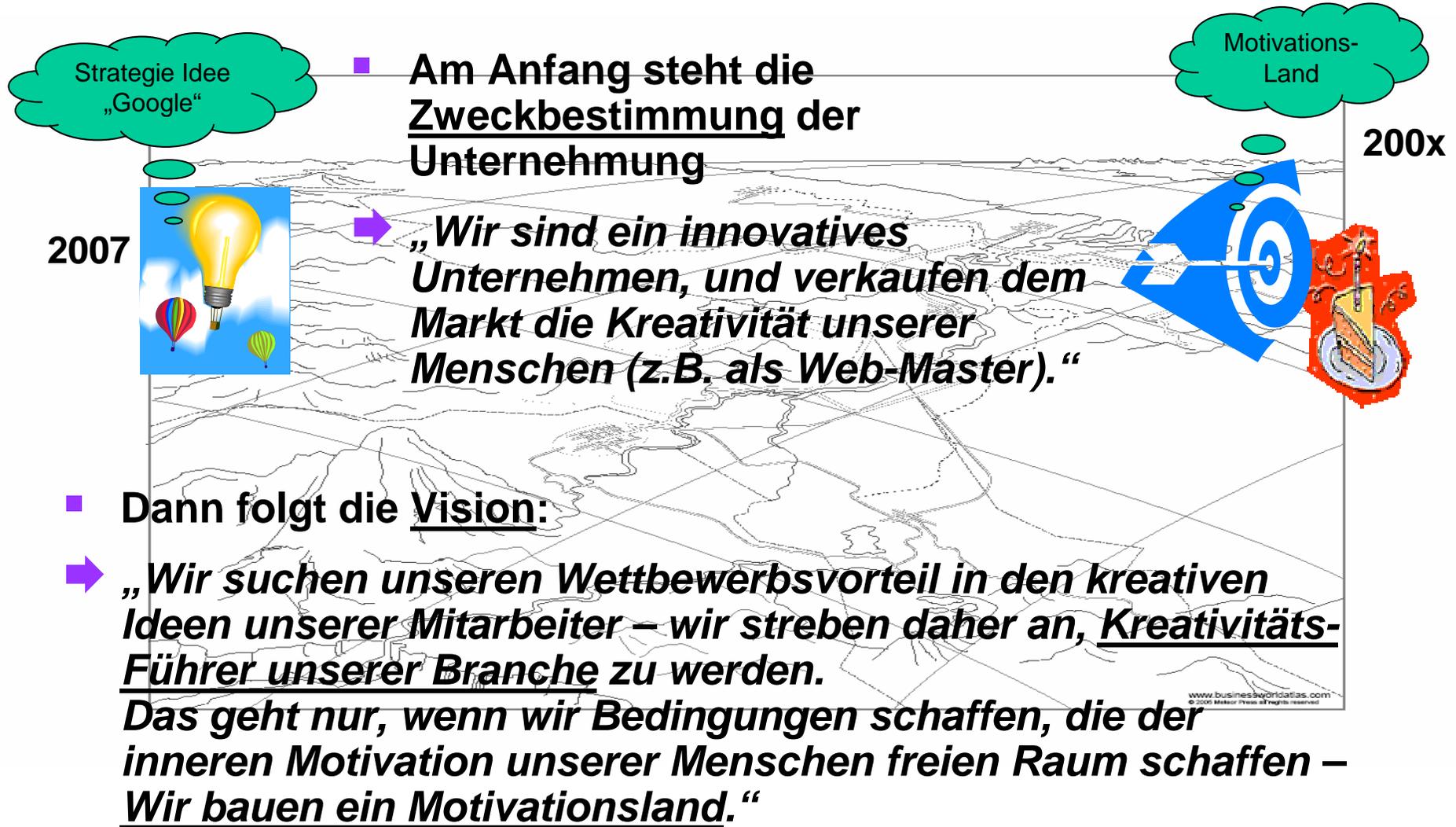
Arbeitsgruppe

- Welche Frühwarnindikatoren gibt es, um diese Gleichgültigkeit zu erkennen? Wie kann man sie messen?
- Was nun? Welche konkrete Maßnahmen können ergriffen werden?

Ideenfluss für Motivations-Potenziale



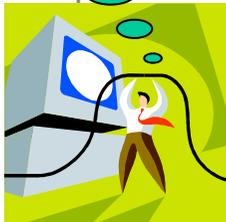
Motivations-Potenziale



Motivations-Potenziale



Sich in Projekte einbringen



Führungskräfte als Trainer und Diener ihres Teams



■ Der nächste Schritt ist die Gestaltung der Zusammenwirkens von Mitarbeitern und Führungskräften

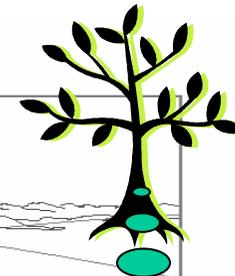
- ➔ Die Mitarbeiter suchen sich ein Projekt aus, in dem sie mitarbeiten wollen; für dieses Projekt müssen sie sich bewerben und die Akzeptanz des Teams gewinnen;
- ➔ Mitarbeiter haben das Recht, Projekte zu wechseln, wenn sie von dem anderen Team aufgenommen werden.
- ➔ Die Führungskräfte moderieren den Prozess der Teambildung, unterstützen das Team bei der Suche nach geeigneten Mitstreitern und helfen den Bewerbern, Akzeptanz zu finden.
- ➔ Führungskräfte moderieren zugleich den Prozess der Zieldefinition und Zielumsetzung, koordinieren die Ressourcenbereitstellung und treffen die notwendigen Entscheidungen.

Motivations-Potenziale



Zeit für
Persönliche
Ideen

- Der vierte Schritt ist die Schaffung von Freiräumen für kreatives Denken und von „Humusboden“ für das Einpflanzen vielversprechender Ideen.



Qualitäts
Bäume
einpflanzen

- ➔ Alle Mitarbeiter haben die Pflicht, 10% ihrer bezahlten Arbeitszeit für „Spinnen“, das Entwickeln von Neuem einzusetzen. Dabei gibt es keinerlei inhaltliche Beschränkungen, Vorgaben oder Orientierungen.
- ➔ Bringt ein Mitarbeiter dabei eine Idee bis zu einem Projektansatz, kann er diesen als Vorschlag an ein Innovations-Komitee einreichen, das darüber entscheidet, ob der Ansatz als Projekt zugelassen wird.
- ➔ Wenn das Projekt zugelassen wird, darf er als Projektleiter fungieren und kann sich ein Team zusammenstellen. Oder er sucht sich einen Projektleiter.

Motivations-Potenziale

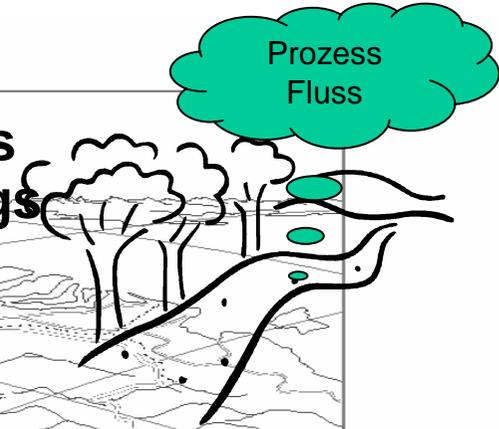


Internationaler
Controller Verein



Kreativitäts-
fördernder
Controlling
Support

Der fünfte Schritt ist die unterstützende Transparenz eines kreativitätsfördernden Controllings in Kombination mit leistungsorientierten Prozessen.



Prozess
Fluss

- ➔ Die Controller moderieren eine maßnahmengetriebene Balanced Scorecard und erarbeiten Maßstäbe für ergebnisorientierte Transparenz geschaffener und genutzter Potenziale.
- ➔ Prozesse werden gemeinsam von Controllern und Qualitätsern einfach und nachvollziehbar strukturiert und mit einem Regelkreis verbunden (Plan - Do - Check - Act).
- ➔ Verantwortung wird auf Ergebnisse (Potenzialentwicklung und Potenzialnutzung) orientiert und eindeutig geregelt.

www.businessworldatlas.com
© 2006 Metacore Press. All rights reserved.

Motivations-Potenziale



Internationaler
Controller Verein

- Am Schluss steht der Lohn aller Mühlen.
- Aber schon der Prozess hat genügend Möglichkeiten für vielfältige Anerkennung bereitgestellt (Spaß am Tüfteln, Annahme als Projektidee, Finden von Mitstreitern, Meilensteine auf dem Weg ...)
- ➔ Wer ein Projekt erfolgreich umsetzt, wird am Ergebnis beteiligt.
- ➔ Beruht das Projekt auf einer Idee eines Projektleiters oder Mitarbeiters erhalten diese einen nennenswerten zusätzlichen Anteil.
- ➔ Wenn das Projekt zu keinem Erfolg führt, gilt es dennoch als wertvoll, denn es hat gezeigt, dass ein bestimmter Weg die gedachten Annahmen nicht bestätigt. Das ist ein Lernerfolg.
- ➔ Da die Mitarbeiter ihre Ideen im Rahmen der bezahlten Arbeitszeit entwickeln, wird ihr Einsatz auch bei Nicht-Erfolg zumindest vergütet. Sie erleiden keine materiellen Verluste.

