

Vortrag

Vergütung von Führungskräften in Non-Profit-Organisationen – markt- und leistungsorientierte Gestaltung

Vortrag auf dem
DZI Spenden-Siegel *FORUM* 2009
am 28. April 2009 in Berlin

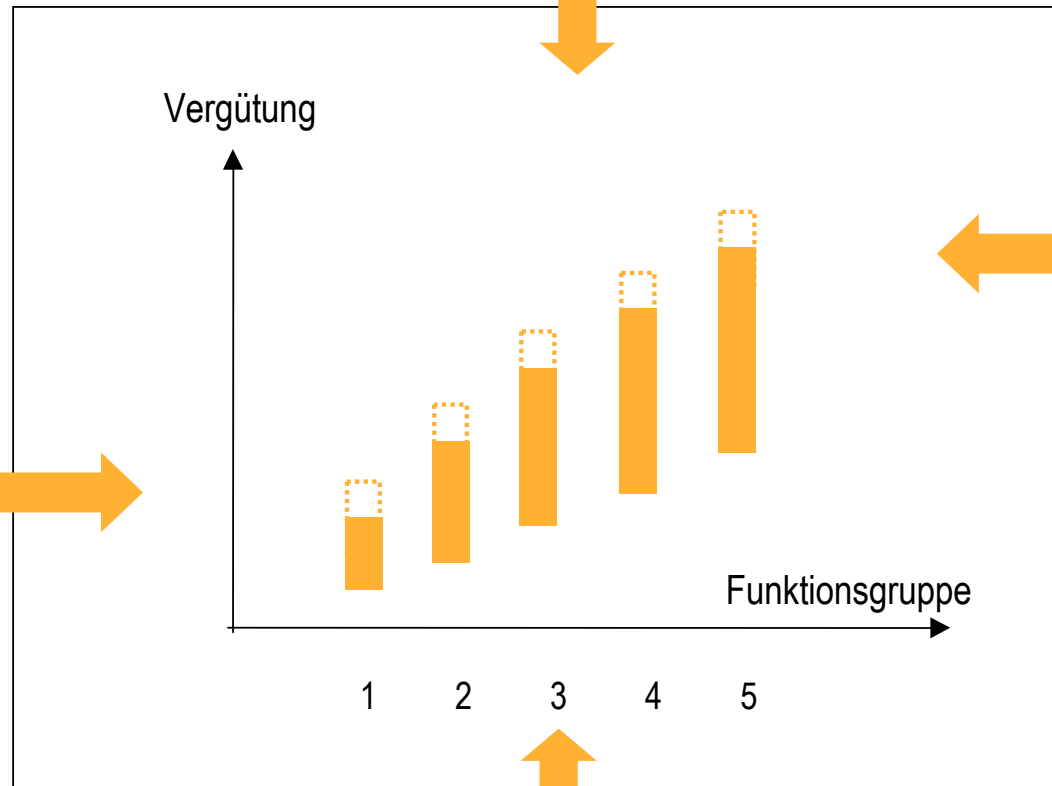


Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Gestaltungskriterien eines Vergütungssystems

Strategiebezug
Einfluss auf Niveau,
Struktur und Bemessungsgrößen

Marktorientierung
Einfluss auf Höhe,
Struktur und Bandbreiten



Leistungsorientierung
Einfluss auf Lage und
Entwicklung des Gehalts
in einem Gehaltsband
sowie variable Vergütung

Funktionsorientierung
Entscheidung über die Einstufung einer
Funktion in eine Funktionsgruppe

1 Der Markt: Führungskräftevergütung In Verbänden –
Ergebnisse der aktuellen Kienbaum-Studie

2 Leistungsorientierte Vergütung in Non-Profit-Organisationen?

1 Der Markt: Führungskräftevergütung In Verbänden –
Ergebnisse der aktuellen Kienbaum-Studie

2 Leistungsorientierte Vergütung in Non-Profit-Organisationen?

Empirische Basis

- » Befragung von 271 Verbandsbetrieben mit 1.007 Positionsnennungen
- » Erhebungstichtag: 1. April 2008
- » untersuchte Positionen: Hauptgeschäftsführer, Geschäftsführer 2. Ebene, Referats-/Abteilungsleiter (differenziert nach Fachgebieten)

Beteiligung nach Tätigkeitsgebiet des Verbandes (Verbandstyp)

Verbandstyp	Verbandsbetriebe
Wirtschaftsverbände	172
politische Verbände	22
soziale/karitative Verbände	22
soziokulturelle Verbände	35
sonstige Verbände	17
insgesamt	271

Beteiligung nach Etat des Verbandsbetriebes

Etat (in Tsd. € pro Jahr)	Verbandsbetriebe
bis 500	62
500 – 1 000	45
1 000 – 2 000	50
2 000 – 5 000	28
5 000 – 25 000	47
über 25 000	24
insgesamt	271

Allgemeine Daten

Der durchschnittliche Hauptgeschäftsführer ist:

- » in 83 % der Fälle Hochschulabsolvent (33 % mit Promotion),
- » 54 Jahre alt,
- » seit zwölf Jahren im Verband tätig.

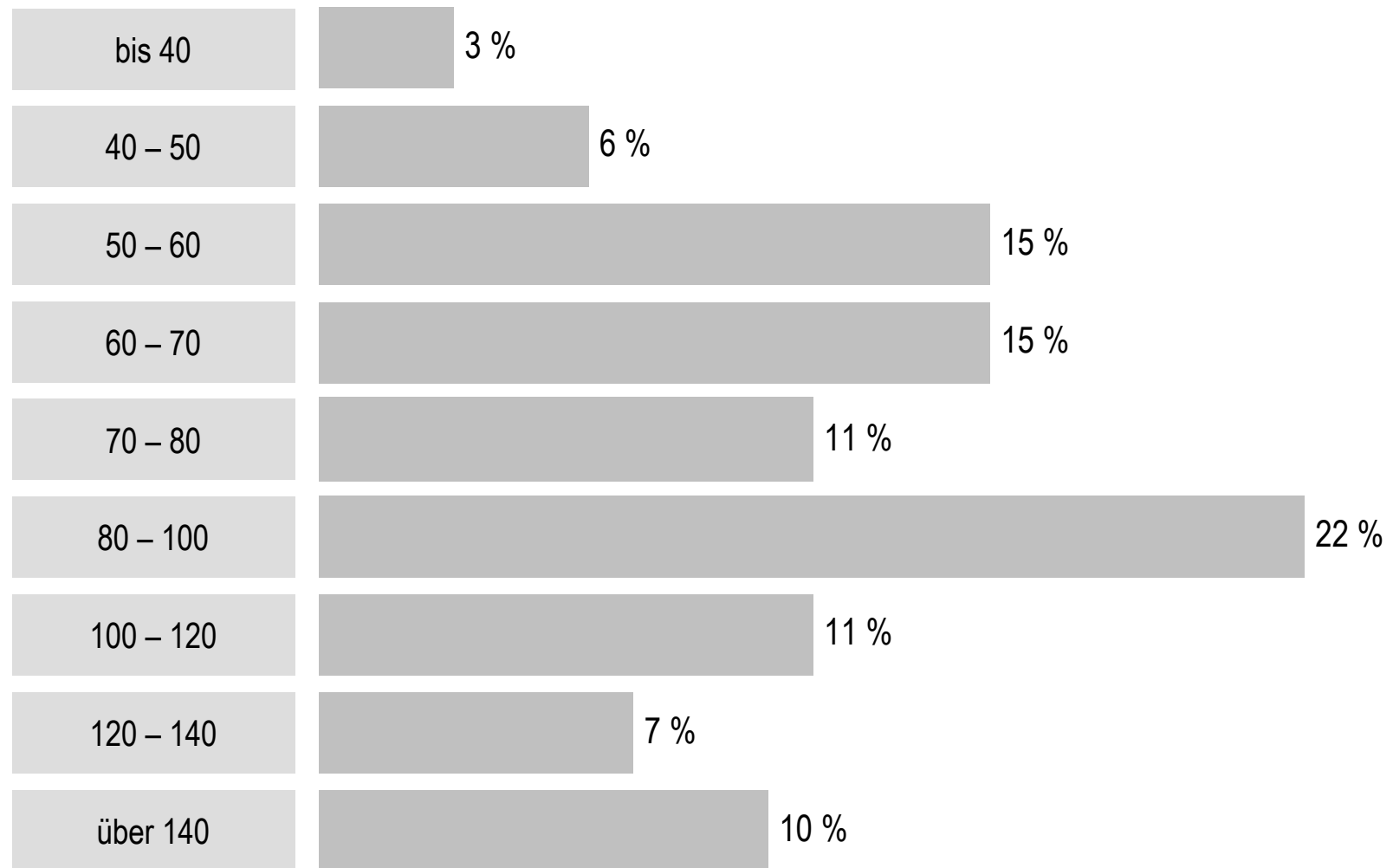
Der durchschnittliche Geschäftsführer (2. Ebene) ist:

- » in 73 % der Fälle Hochschulabsolvent (27 % mit Promotion),
- » 53 Jahre alt,
- » seit 18 Jahren im Verband tätig.

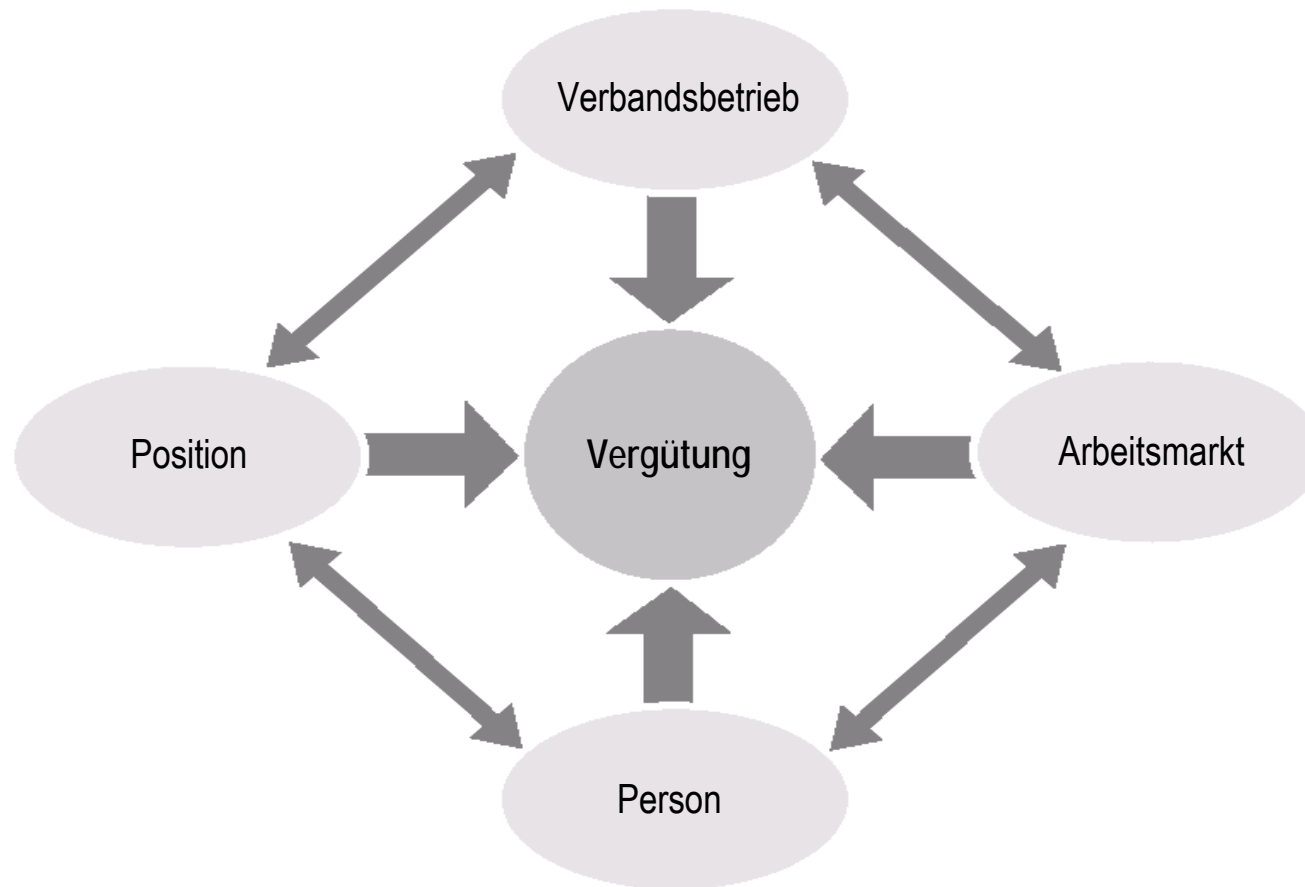
Der durchschnittliche Referats-/Abteilungsleiter ist:

- » in 69 % der Fälle Hochschulabsolvent (15 % mit Promotion),
- » 48 Jahre alt,
- » seit 15 Jahren im Verband tätig.

Verteilung der Jahresgesamtbezüge (Gehaltsklassen in Tsd. €)

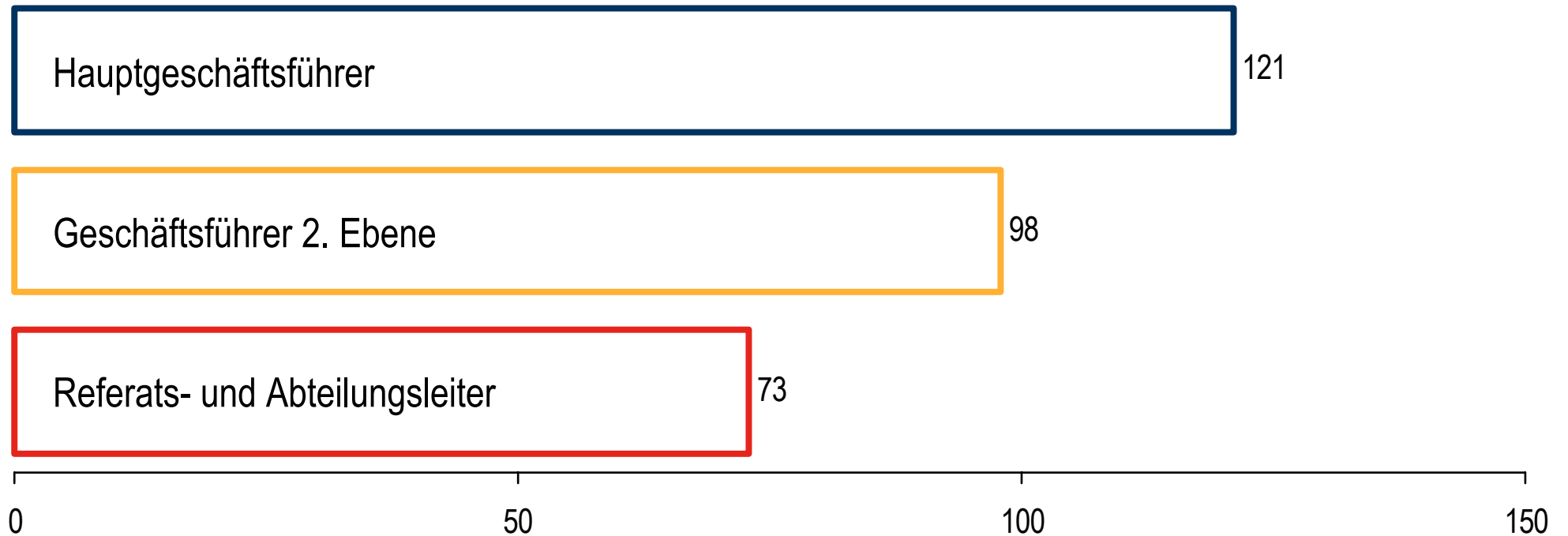


Einflussgrößen der Vergütungsbemessung



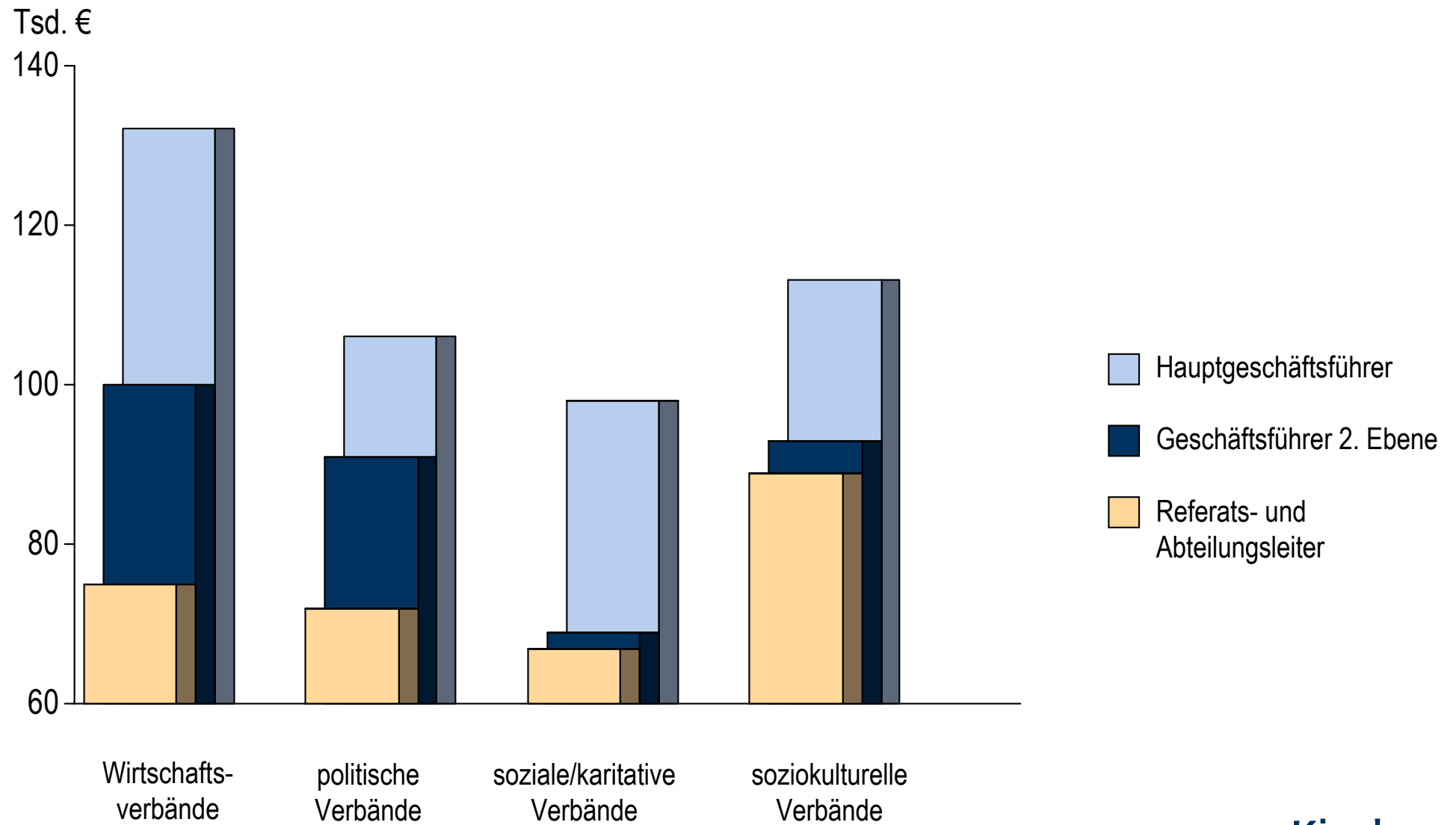
Einflussfaktor Führungsebene

Jahresgesamtbezüge von Verbandsführungskräften nach Positionsgruppen



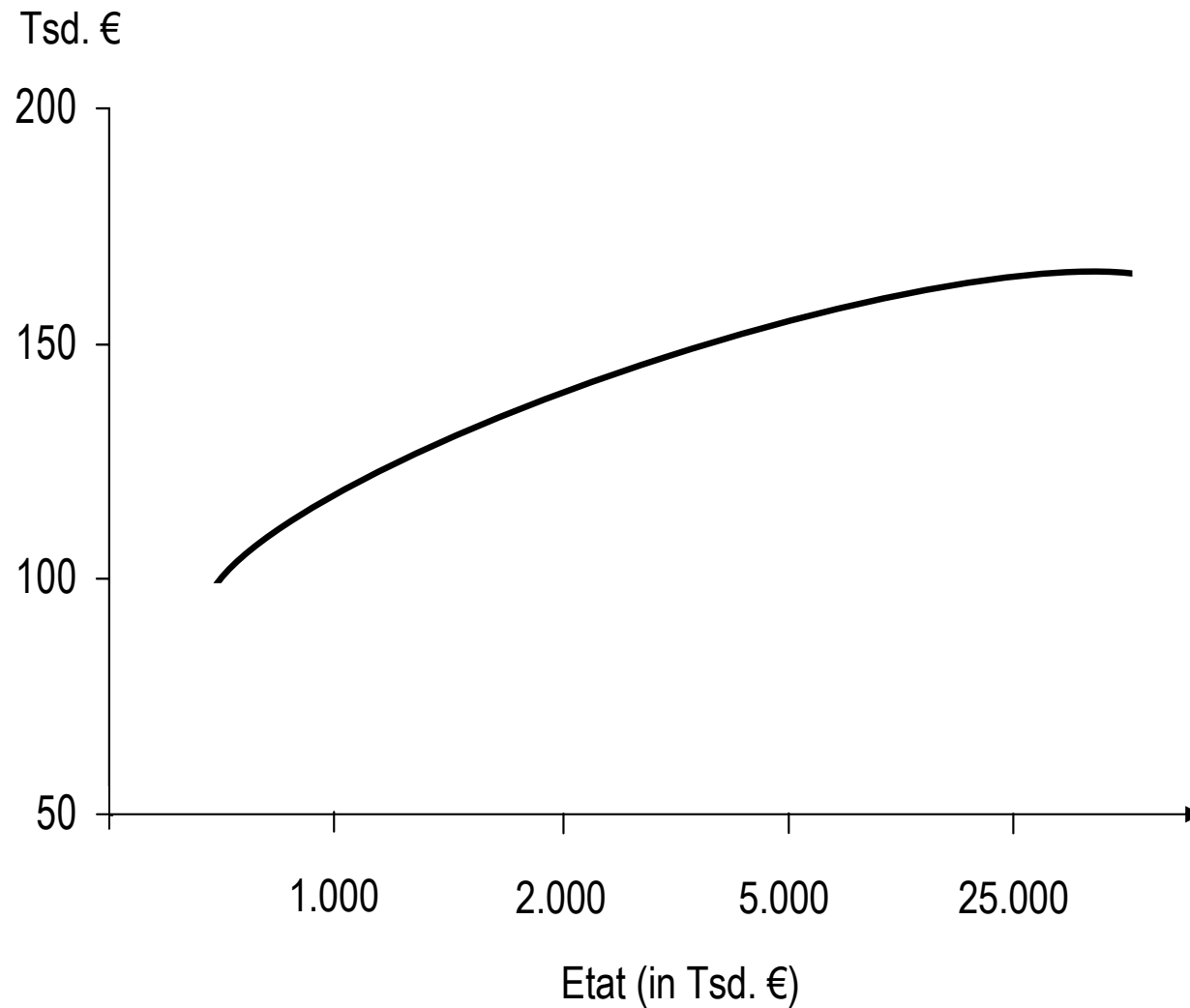
Einflussfaktor Verbandstyp

Jahresgesamtbezüge nach Verbandstyp



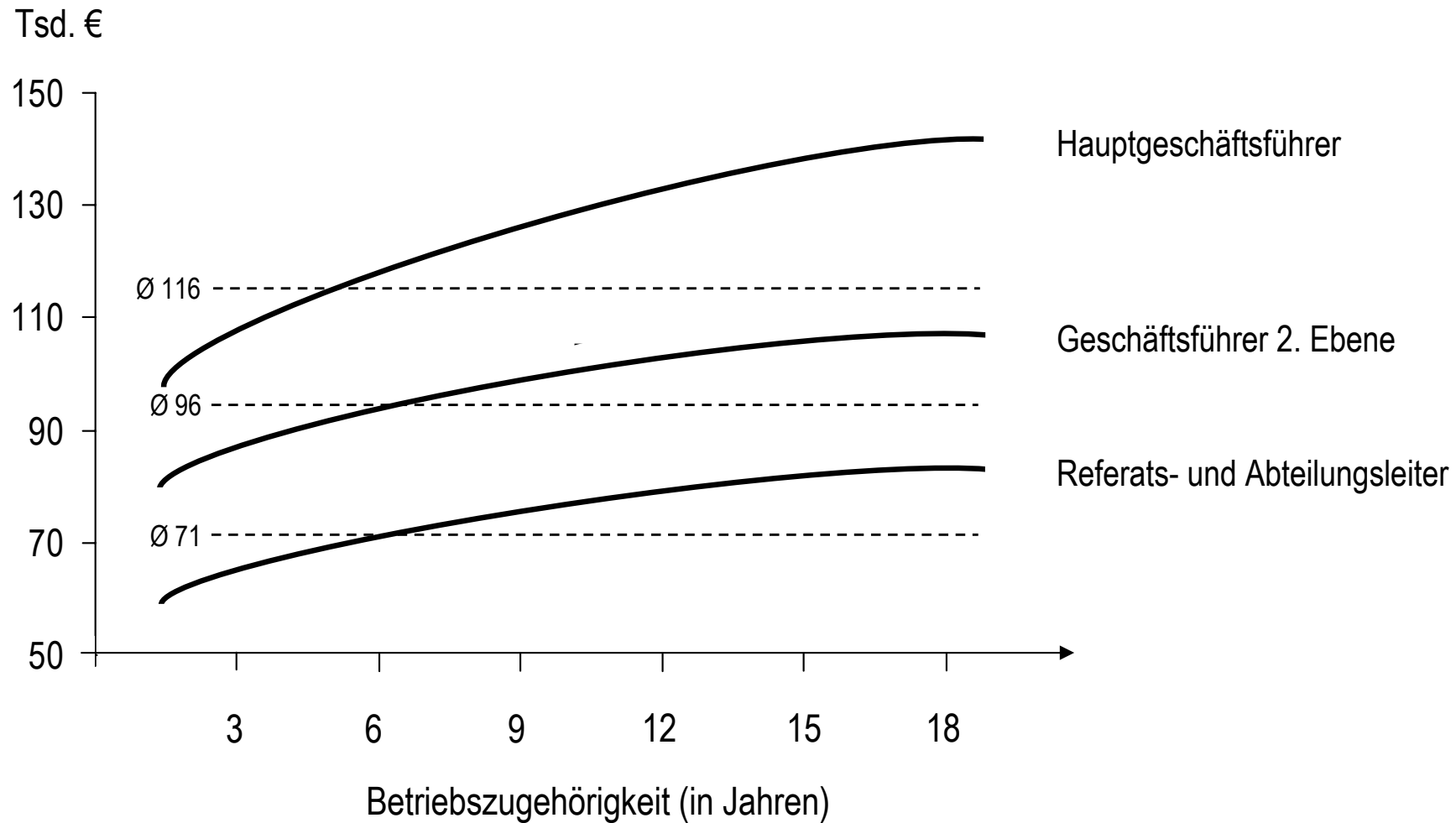
Einflussfaktor Betriebsgröße

Jahresgesamtbezüge von Hauptgeschäftsführern nach Etat des Verbandbetriebes



Einflussfaktor Berufserfahrung

Jahresgesamtbezüge von Verbandsführungskräften nach Betriebszugehörigkeit



Nebenleistungen

- » Altersversorgung: 80 %
(Verbreitung)

- » Dienstwagen: 60 % Hauptgeschäftsführer
(Verbreitung) 45 % Geschäftsführer
10 % Referats-/Abteilungsleiter

Vergleich Verbände - Wirtschaftsunternehmen

Verbandsbetriebe	
Hauptgeschäftsführer	121
Geschäftsführer 2. Ebene	98
Sozialpolitik	67
Bildungswesen/Bildungspolitik	71
Recht	67
Eigenstelle/interne Verwaltung	74

Wirtschaftsunternehmen	
Geschäftsführer	268
Kaufmännische Gesamtleitung	149
Personalwesen	125
Personalentwicklung/ Ausbildungswesen	98
Recht	129
Allgemeine Verwaltung	100

Warum ist Marktgerechtigkeit bei Vergütung von zentraler Bedeutung?

Folgen nicht marktgerechter Bezahlung

Betriebliches Vergütungsniveau oberhalb der Marktwerte

- » überhöhte Personalkosten
- » Geringe Personalkostenflexibilität
- » Behinderung „erwünschter“ Fluktuation
- » Behinderung des Wandels von Organisationen (bspw. durch Outsourcing)

Betriebliches Vergütungsniveau unterhalb der Marktwerte

- » Probleme bei Gewinnung neuer leistungsstarker Mitarbeiter
- » wenig innovative Impulse durch externe Stellenbesetzungen
- » Verluste von Leistungsträgern
- » Reduzierung der Leistungsbereitschaft durch Mitarbeiter („innere Kündigung“, „freizeitorientierte Schonhaltung“)
- » unharmonische Gehaltsstruktur durch ad-hoc-Entscheidungen bei Stellenbesetzungen oder drohenden Kündigungen

1 Der Markt: Führungskräftevergütung In Verbänden –
Ergebnisse der aktuellen Kienbaum-Studie

2 Leistungsorientierte Vergütung in Non-Profit-Organisationen?

Bedeutung der variablen Bezüge in NPOs

Verbände			
	Hauptge- schäftsführer	Geschäftsführer 2. Ebene	Referats-/ Abteilungsleiter
➔ Empfänger	36 %	30 %	36 %
➔ Höhe in % der Gesamtbezüge	12 %	10 %	9 %

Industrie/Handel			
	Geschäftsführer	1. Ebene	2. Ebene
➔ Empfänger	91 %	90 %	82 %
➔ Höhe in % der Gesamtbezüge	35 %	24 %	18 %

Stand: 2008

Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

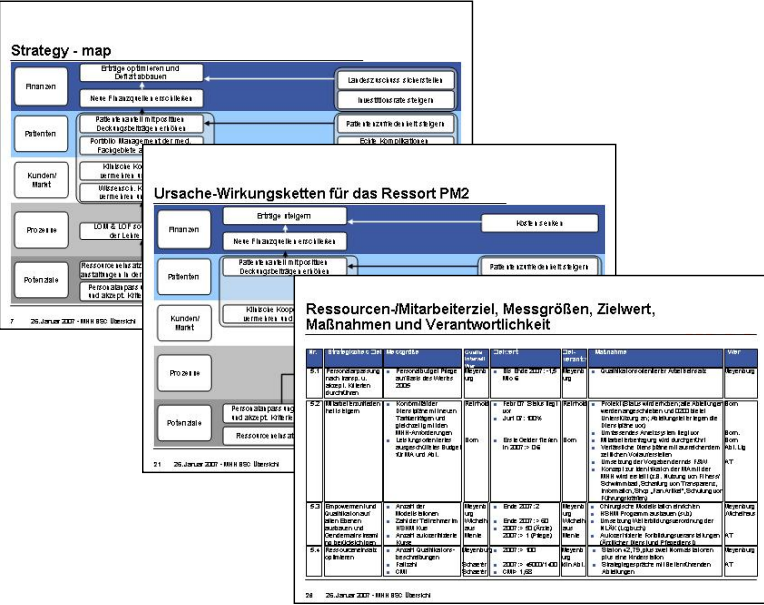
organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument

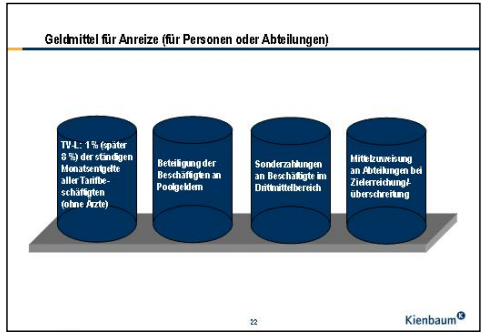
Balanced Scorecard



Zielvereinbarungen



Anreize für Zielerreichung

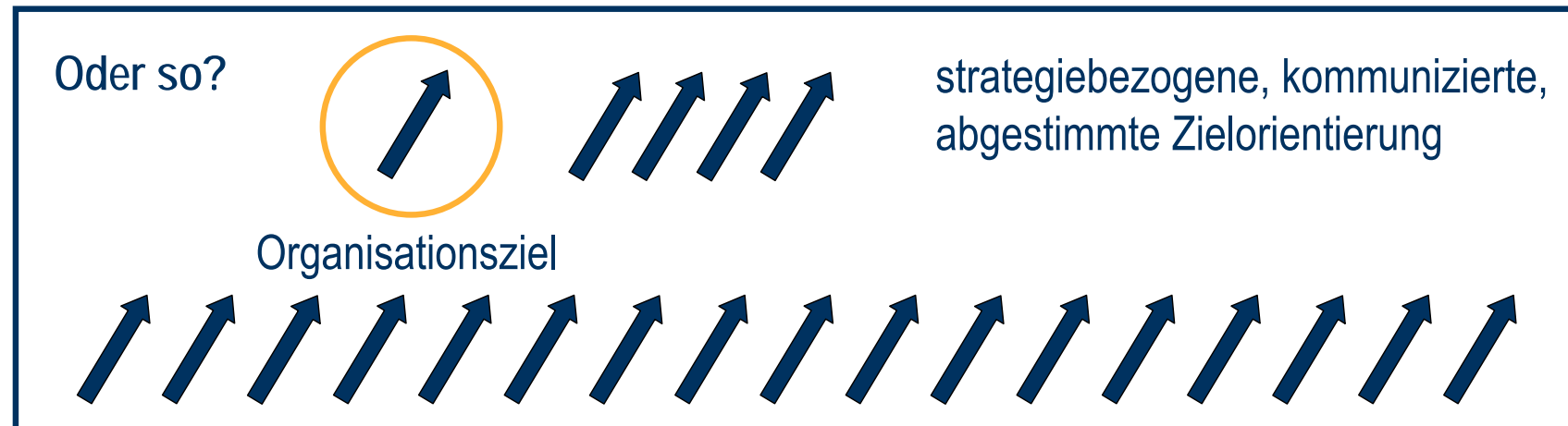
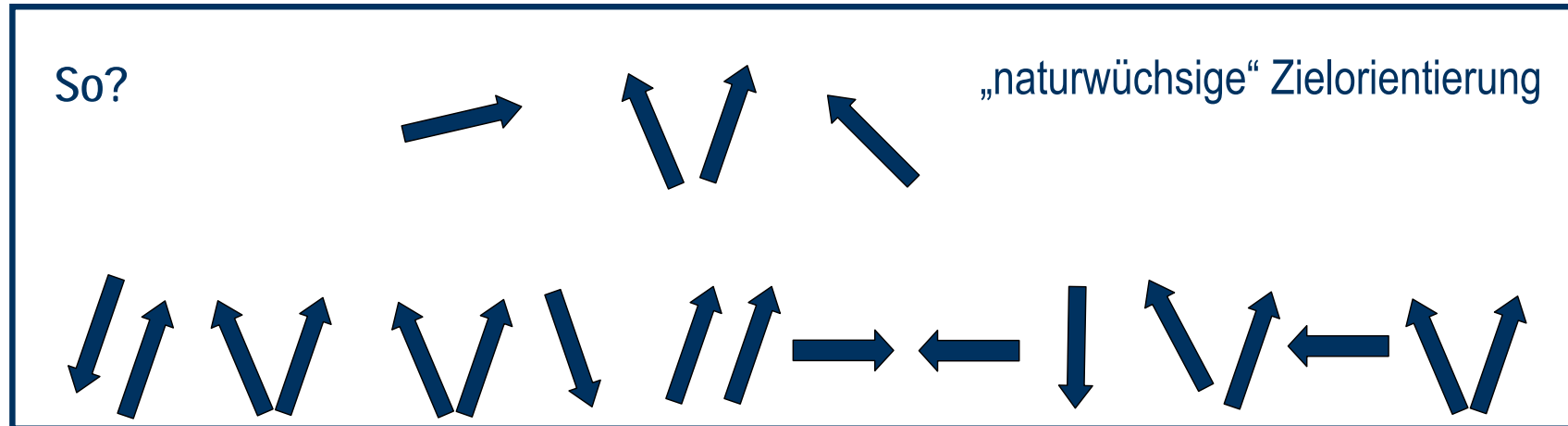


Nr.	Ziel	Gewichtung	Messkriterium	Zielgröße	Zielerreichungsgrad				
					deutlich unterschritten	ansaher erreicht	voll erreicht	deutlich überschritten	
Kategorie: Finanzen									
1	Vollständiger Abbau Überstunden im Verantwortungsbereich	20%	Anzahl Überstunden	Überstunden abgebaut					
Kategorie: Organisation und Prozesse									
2	Mitentwicklung Behandlungsplan / Dokumentation aus pflegerischer Sicht in übergeordnetem angrenzenden Abteilungsgebiet	40%	pflegerische Aspekte im Behandlungsplan	Plan erstellt, Maßnahmen über Prozess informiert und organisiert					
Kategorie: Kompetenzen und Potentiale									
3	Umsetzung neue Standards zu Hygiene und Wundmanagement	20%	Erweiterung Mitarbeiter und Ausbilder	alle Mitarbeiter im Tagdienst sind eingeweiht, Stichprobengruppierung erfolgreich					
Kategorie: Kunden und Leistungsbeziehungen									
4	Sicherstellung einer patientenbezogenen Ansprechbarkeit auf Station für die Patientenbegleiter	20%	Ansprechbarkeit für Angehörige	Sicher gestellte Ansprechbarkeit auf Station zwischen 10:00 und 18:00					

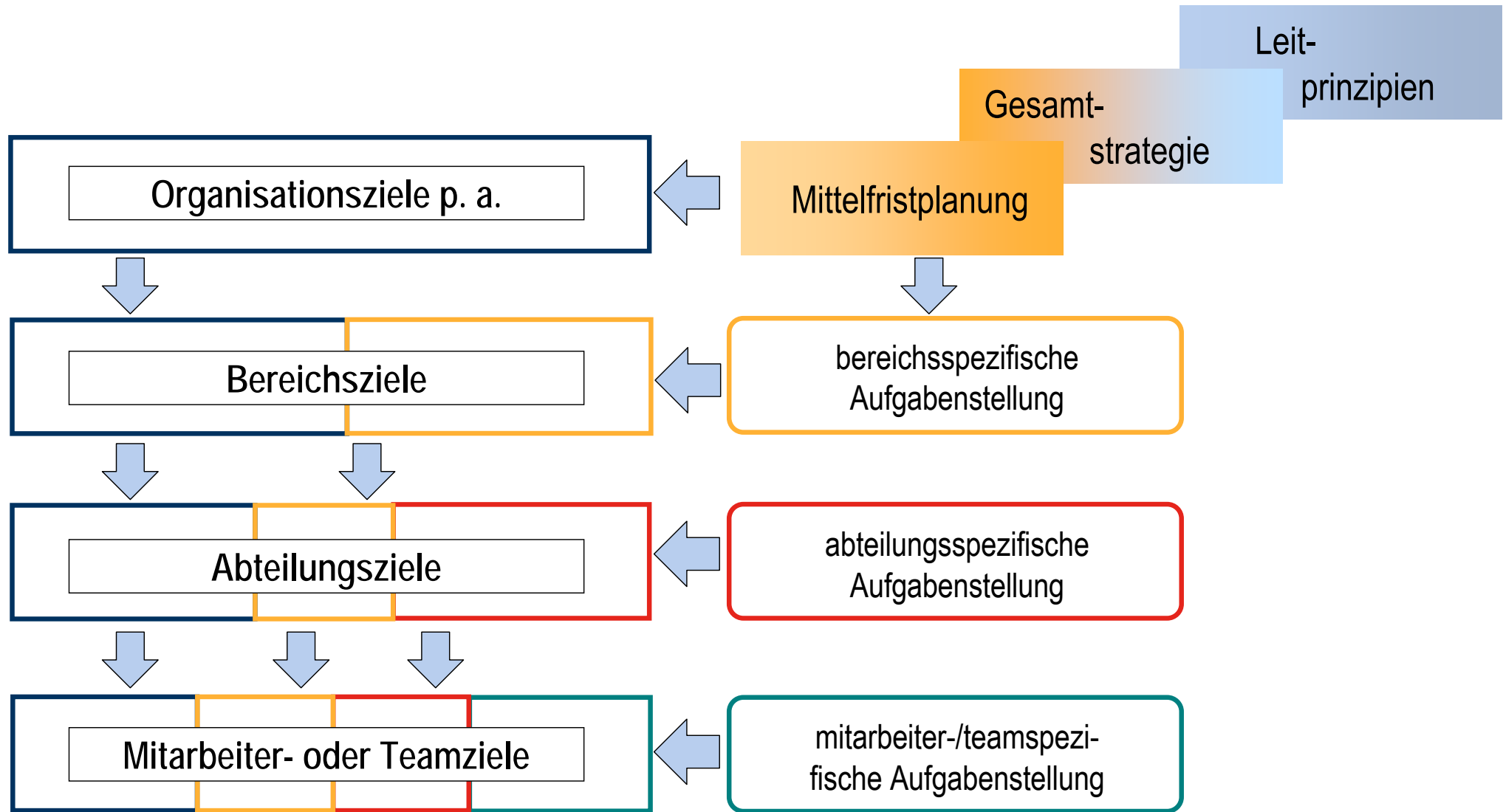
- » max. 5 Ziele
- » Vereinbarung im Mitarbeitergespräch
- » Berücksichtigung der BSC-Perspektiven in der OE
- » Quantitative und nicht-quantitative Ziele
- » Einzel- und/oder Teamziele

» Anreizsystem verstärkt Wertung des Führungsinstrumentes

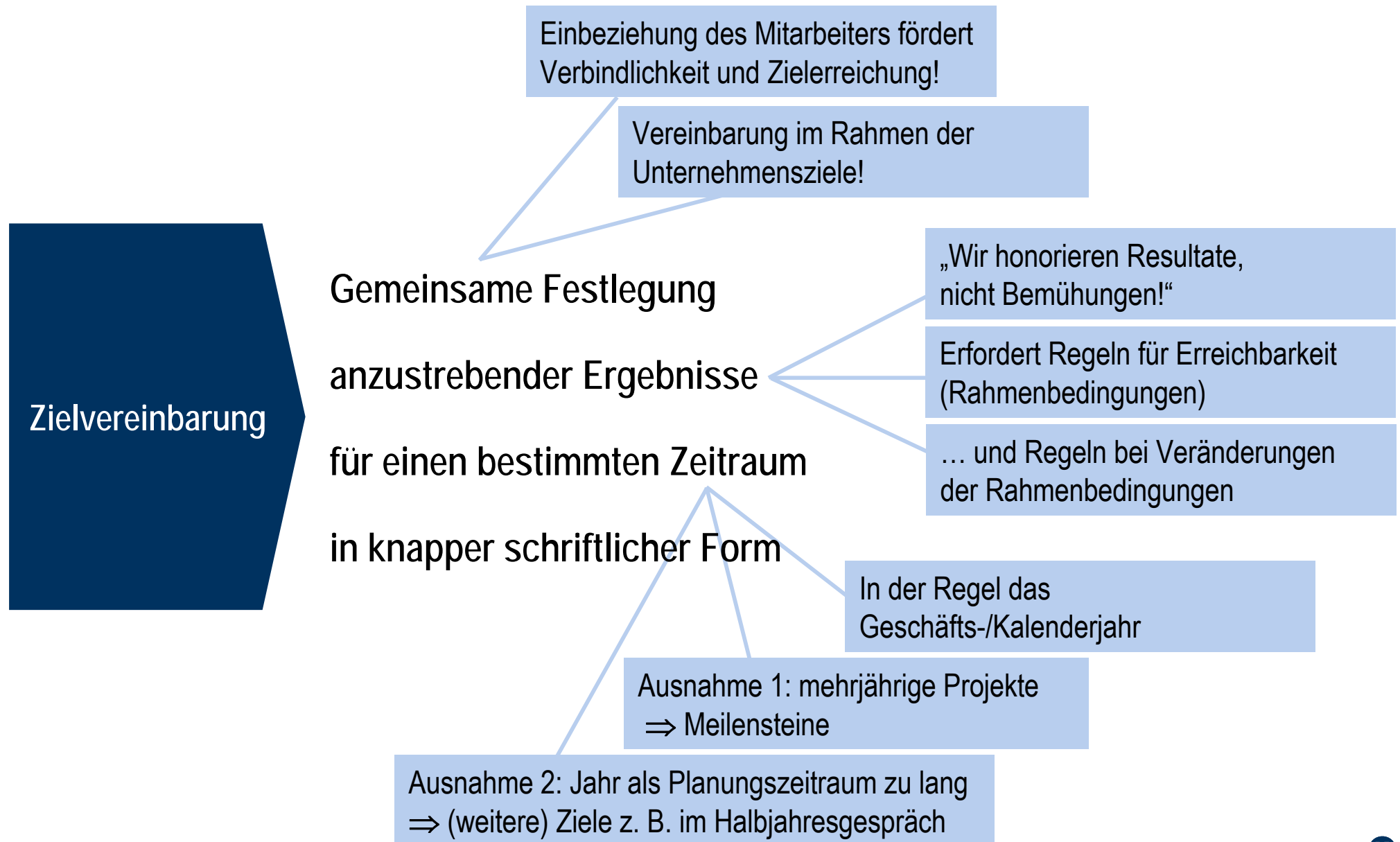
Zielorientierung in der Organisation



Stufenweiser Zielfindungsprozess



Was ist eine Zielvereinbarung?



Checkliste „Anforderungen an vereinbarte Ziele“

Sind die vereinbarten Ziele ...?

ja nein
1 2 3 4 5

strategieförderlich	direkter oder indirekter Beitrag zur strategischen bzw. operativen Zielsetzung der Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beeinflussbar	konkret zugeschnitten auf die jeweilige Organisationseinheit, den individuellen Einflussbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
anspruchsvoll	verlangt positive Leistungsanspannung; nicht selbstverständlich zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
realistisch	dem persönlichen und sachlichen Leistungsvermögen angemessen, weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
akzeptiert	vom Mitarbeiter und Vorgesetzten voll angenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
überprüfbar	messbar i. e. S. durch quantitative Maßstäbe oder beurteilbar aufgrund übereinstimmender Zielvorstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
resultatsbezogen	als gewünschtes Ergebnis der Aktivitäten formuliert, nicht als Prozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abgestimmt	vertikal und horizontal mit allen für die Zielerreichung wesentlichen Beteiligten, vor allem den unterstützenden Stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beispiele für Bemessungskriterien bei Verbandsführungskräften

- » Effizienzsteigerung
- » Haushaltsergebnis/Betriebsergebnis/
Jahresüberschuss
- » Umsatz/Gewinn Dienstleistungen
- » Umsatz/Gewinn Weiterbildung
- » Gewinnung neuer Mitglieder
- » Nettozuwachs Mitglieder
- » Ausgang Rechtsstreitigkeiten
- » Projekterfolg
- » Erfüllung von Projektplänen
- » Erfolgreiche Veranstaltungen
- » Erfolg einer Messe

Zielvereinbarungen – zwei Typen von Zielen

1. Ziele bilden einen Maßstab für die Haupt- bzw. Gesamttätigkeit

Anmerkungen:

- » erfassen meist 60 % - 90 % der Tätigkeit
 - » fast immer quantifizierbar
 - » stark verbreitet in direkten Bereichen
- entscheidend: aussagefähige und akzeptierte Kennzahlen, Anspruchsniveau

Beispiele:

- » Ergebnis (Gewinn, Deckungsbeitrag, Kosten)
- » Leistung, Umsatz, Absatz, Mitgliedergewinnung/-bindung, Fundraising
- » Produktivität, Durchlaufzeiten
- » Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Mitgliederzufriedenheit

2. Ziele betreffen einzelne herausgehobene Tätigkeiten

Anmerkungen:

- » erfassen meist nur 10 % - 30 % der Tätigkeit
- » überwiegend nicht oder nur teilweise quantifizierbar
- » stark verbreitet in internen Bereichen/Stäben

Beispiele:

- » Erschließung neuer Geschäftsfelder
- » Senkung spezifischer Kosten
- » Projekte (IT-Projekte, Reorganisation, Bauvorhaben u. ä.)
- » Personalinstrumente (Arbeitszeit, Personalentwicklung, Qualifizierung)

→ entscheidend: Formulierung überprüfbarer Kriterien

Zielbeispiel „Chargenprüfung“

1 Zielvereinbarung			
Ziel Nr. 1	Einzelziel:	Teamziel: X	Gewicht in % 100
Kurzbezeichnung: Reduktion der Chargenprüfzeit um 1 Tag			
Erwartetes Ergebnis (Was? Wie?, Bis wann?)	Rahmenbedingungen	Voraussetzungen	Beteiligte/ Teammitglieder
Bis 31.12.08 sollen alle Chargenfreigaben 1 Tag früher als im Vorjahr erfolgen, d. h. 11 statt 12 Tage.	Geräteausstattung und EDV funktionsfähig mit backup	keine Ausfälle durch Erkrankung > 30 Tage	alle TA und wiss. MA
» voll erreicht, wenn ...	100 % nicht über 11 Tage		
» deutlich überschritten, wenn ...	50 % nicht über 10 Tage		
» sehr deutlich überschritten, wenn ...	100 % nicht über 10 Tage		
» annähernd erreicht, wenn ...	≥ 90 % 11 Tage und ≤ 10 % 12 Tage		
» deutlich unterschritten, wenn ...	Mindestniveau der Stufe „annähernd erreicht“ verfehlt wurde (> 50 % 12 Tage)		

Zielbeispiel „Bescheide“

1 Zielvereinbarung			
Ziel Nr. 1	Einzelziel: X	Teamziel:	Gewicht in % 30
Kurzbezeichnung: Fehlerfreies Schreiben von Bescheiden			
Erwartetes Ergebnis (Was? Wie?, Bis wann?)	Rahmenbedingungen	Voraussetzungen	Beteiligte/ Teammitglieder
Reduktion von inhaltlichen und Schreibfehlern im Vergleich zum Vorjahreszeitraum		» gute Computerkenntnisse	
» voll erreicht, wenn wenn Fehlerquote um 50 % sinkt		
» deutlich überschritten, wenn wenn Fehlerquote um 70 % sinkt		
» sehr deutlich überschritten, wenn wenn Fehlerquote um 90 % sinkt		
» annähernd erreicht, wenn wenn Fehlerquote um 30 % sinkt		
» deutlich unterschritten, wenn ...	Mindestniveau der Stufe „annähernd erreicht“ verfehlt wurde		

Zielbeispiel „Datenbank Konjunkturprognosen“

Zielbeschreibung

- » In Form einer Excel-Datei wird eine Datenbank über Konjunkturprognosen erstellt. Die Datenbank soll einen Überblick über interne und externe Prognosen zu wichtigen volkswirtschaftlichen Kennzahlen (realistisches Wirtschaftswachstum, Inflation, Zahl der Arbeitslosen) sowohl für Deutschland als auch für den Euro-Raum bieten. Sie soll regelmäßig gepflegt werden. Aktualisierungen sollen einem internen Nutzerkreis per E-Mail zugeschickt werden.

Ist-Situation (Beschreibung in Stichworten!)

- » Bislang werden die verschiedenen Prognosen nicht systematisch gesammelt und in einer übersichtlichen Form aufbereitet. Zur Vorbereitung von Interviews, Reden u. ä. werden interne und externe Prognosen von Verbandsmitgliedern häufig nachgefragt.

Kriterien der Zielerreichung

- » Wurde ein geeigneter Adressatenkreis ermittelt?
- » Ist die Datenbank übersichtlich?
- » Ist die Datenbank stets auf einem aktuellen Stand?
- » Ist die Datenbank bis Anfang April fertig?

Zielbeispiel „Positionierung zur SE-Richtlinie“

Zielbeschreibung

- » Verankerung der Position des Verbandes zu Vorschlägen für steuerrechtliche Begleitregelungen und zur Klärung von steuerlichen Fragestellungen dieser europarechtlichen/supranationalen Gesellschaftsrechtsform in der Meinungsbildung von Wirtschaft, Verwaltung und Gesetzgebung (mehrfähriges Projekt).

Ist-Situation (Beschreibung in Stichworten!)

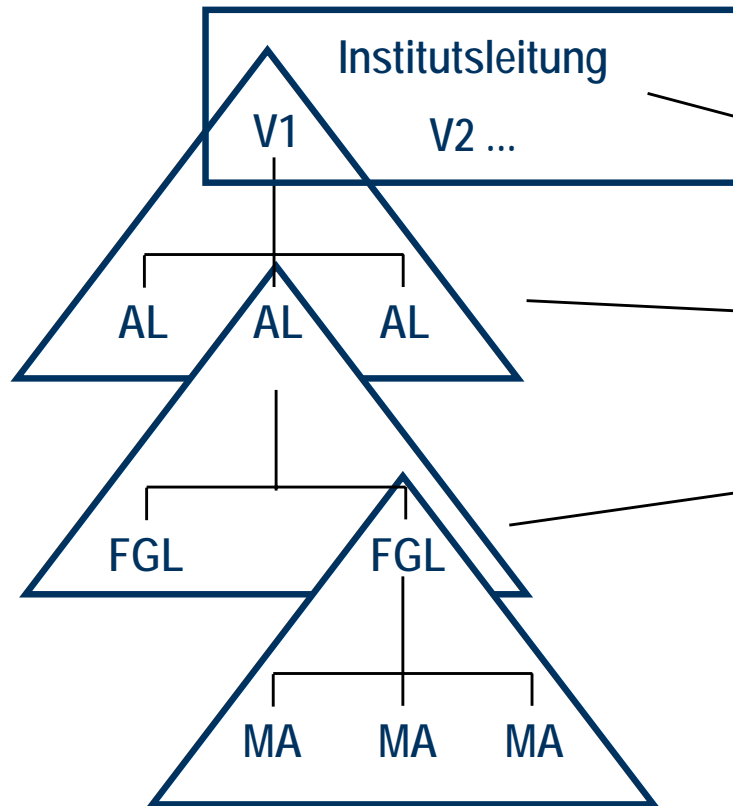
- » Nach mehr als 30-jähriger Debatte hat der EU-Rat die rechtlichen Regelungen zur Errichtung einer europäischen Aktiengesellschaft (SE) verabschiedet. Die entsprechende Verordnung wird 2004 in Kraft treten.
- » Der künftige Erfolg der SE wird nicht zuletzt auch von der steuerrechtlichen Begleitregelungen abhängen, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Gründung als auch im Hinblick auf ihre (laufende) Gewinn-Besteuerung. Betroffen sind hiervon insbesondere als Umwandlungs- und das Ertragssteuerrecht.
- » Offen ist insbesondere, ob die Forderung nach einem eigenen Steuerregime zu erheben sein wird, oder ob Anpassungsregelungen an geltendes nationales und internationales Steuerrecht ausreichen.

Kriterien der Zielerreichung

- » Im Jahr 2002: Ermittlung des konkreten Handlungsbedarfs auf nationaler und internationaler Ebene.
- » Vorlage eines Positionspapiers mit Lösungsvorschlägen zu steuerlichen Fragestellungen der SE (insbesondere betreffend die steuerneutrale Umstrukturierung , grenzüberschreitende Verlustrechnung).
- » Abstimmung des Positionspapiers innerhalb der Verbandsgremien.
- » Einbringung der Positionen und erkennbare Auseinandersetzung hiermit im Kreise der Wirtschaftsverbände, Verankerung in Stellungnahmen, soweit diese im Jahr 2002 abgegeben werden.

Zielfindung durch Zielkonferenzen

Projektbeispiel



Zielkonferenzen

V: Institutsleitung/Vorstand
AL: Abteilungsleitung
FGL: Fachgruppenleitung = Referatsleitung
MA: Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter

Berechnungsbeispiel Zielbonus

Jahresziele 2008		Gewicht	Zielerreichung/Bonus (x Monatsgehalt)					erreichter Bonus (in Monatsgehältern)
			deutlich unterschritten	annähernd erreicht	voll erreicht	deutlich überschritten	sehr deutlich überschritten	
			0	1 x	2 x	3 x	4 x	
Komponente I (Positionsziele)	P1:	40 %			X			$40 \% \times 2 = 0,8$
	P2:	20 %					X	$20 \% \times 4 = 0,8$
	P3:	10 %	X					$10 \% \times 0 = 0,0$
Komponente II (Organisationsziel)		30 %			X			$30 \% \times 2 = 0,6$
Gesamtbonus (in Monatsgehältern):							2,2	

Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

Kriterien für Systemerfolg

$$E = A \times P$$

Erfolg

Akzeptanz

Perfektion

Faire und ausgewogene Regelungen!

Faire Übergangsregelungen!

Einbeziehung der Betroffenen!

Professionelle Gestaltung
sicherstellen

... aber: Überperfektion gefährdet
Akzeptanz bei Mitarbeitern und
Führungskräften

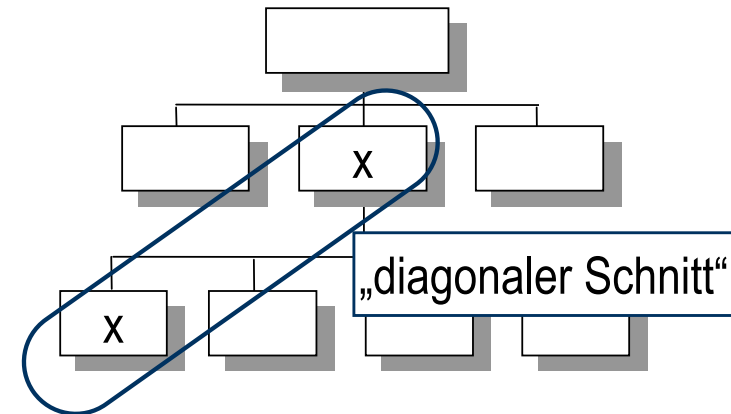
Beteiligung der Betroffenen bei der Neugestaltung von Vergütungssystemen

- » sichert Zustimmung und Unterstützung
- » vertieft das Verständnis für die gefällten Entscheidungen
- » sichert bessere Ergebnisse durch Einbeziehung unterschiedlicher Aspekte und Sichtweisen
- » kostet mehr Zeit bei der Systementwicklung, aber beschleunigt den Einführungsprozess



Beteiligte bei der Neugestaltung von Vergütungssystemen

- » verschiedene Ebenen und
- » die wichtigsten Bereiche/Berufsgruppen
- » interner Projektleiter (Personal)
- » Spezialisten, insbesondere für Unternehmenssteuerung (Controlling)
- » akzeptierte Meinungsführer
- » Vertreter der Betroffenen (Personalräte/Betriebsräte)
- » Berater



Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

Rahmen für ein betriebliches Anreizprofil

Betriebliches Anreizprofil	Attraktivität der Ausprägung				
	(niedrig)				(hoch)
	1	2	3	4	5
Materielle Anreize					
Festbezüge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
variable Entgeltkomponenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterbeteiligung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alters-/Invaliditätsversorgung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gehaltsfortzahlung bei Krankheit/Tod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unfallversicherung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urlaub	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige Nebenleistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immaterielle Anreize					
Aufgabeninhalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungsfreiräume	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsstil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkennung/Status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufstiegs- und Karrierechancen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information/Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmenimage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

Regeln zur Systementwicklung



1

als Element des Führungssystems konzipieren
(nicht: primär als Instrument der Entgeltfindung entwickeln)

2

Akzeptanz sicherstellen
(nicht: gegen die Betroffenen entwickeln)

3

in das gesamte Anreizsystem integrieren
(nicht: als isoliertes Vergütungselement betrachten)

4

organisationspezifisch ausgestalten
(nicht: Systeme des Wettbewerbs kopieren)

5

als „lernendes System“ begreifen
(nicht: auf Perfektion warten)

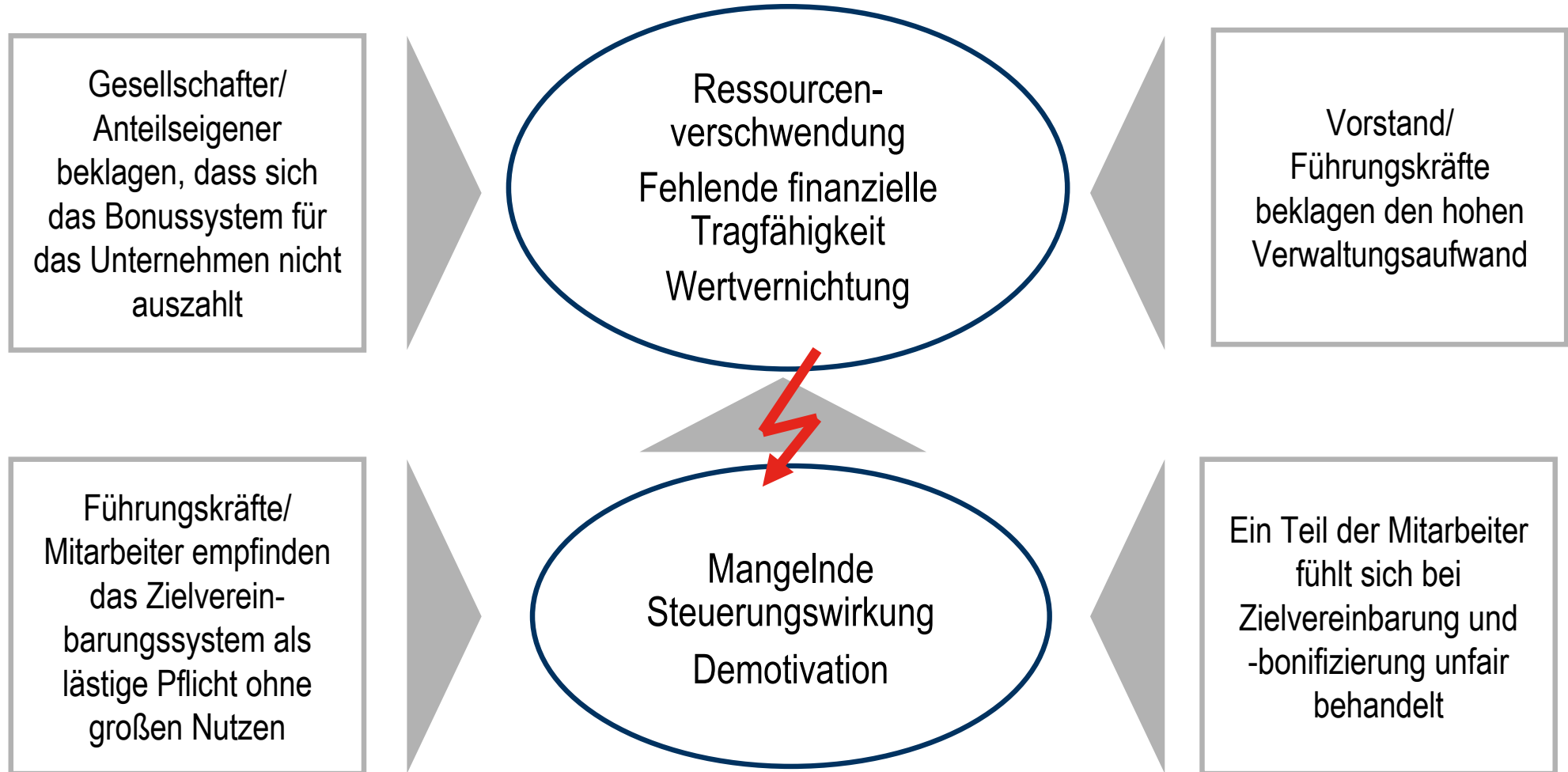
Zielbonussysteme erfordern ständiges Monitoring

» Uneinheitlichkeit und Mängel in der Anwendung der Systeme setzen falsche Signale, mindern die Akzeptanz und gefährden damit den Erfolg

» Zielorientierte Bonussysteme ...

- sind keine Selbstläufer
- funktionieren nicht von Anfang an
- sind nicht auf Dauer perfekt
- bedürfen vielmehr einer ständigen Kontrolle ihrer Handhabung und Wirksamkeit
- sind als „lernende Systeme“ offen für Veränderungen zu konzipieren
- sind regelmäßig aufgrund von Veränderungen der Rahmenbedingungen und Anwendungserfahrungen anzupassen

Typische Anwendungsprobleme in Zielbonussystemen




Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach



Dr. Martin von Hören
Mitglied der Geschäftsleitung/Director und Partner

 +49 (2261) 703 – 644

Fax +49 (2261) 703 – 626

E-Mail: martin.vonhoeren@kienbaum.de