

## Compensation Management

### „Zielvereinbarung-Online“

Baumgartner & Partner unterstützt die Kunden nicht nur bei der Konzeption und Implementierung von Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen. Mit „Zielvereinbarung-Online“ bieten wir zudem eine webbasierte Lösung zur effizienten Gestaltung der Dokumentation, Abstimmung, Verfolgung, Auswertung und Abrechnung von Zielvereinbarungen.

- ▶ Überblick: „Zielvereinbarung-Online“
- ▶ Zielvereinbarung mit System
- ▶ Zielerreichung auswerten
- ▶ Ziele vererben
- ▶ Datenschutz
- ▶ Elektronische Unterschrift
- ▶ Workflow-Manager
- ▶ Schnittstelle zur Personalwirtschaft
- ▶ Systemadministration

### Überblick: „Zielvereinbarung-Online“

Management by Objectives, die Führung über Zielvereinbarungen, ist eines der effektivsten Führungsinstrumente und mittlerweile in Unternehmen aller Größen und Branchen verbreitet. Gekoppelt mit variablen Gehaltsbestandteilen sind Zielvereinbarungen eine sehr wirksame Methode, Arbeitsbereiche zu strukturieren, Aufgaben zu delegieren und dabei die Mitarbeiter durch klare Zielvereinbarungen und monetäre Anreize zur Erreichung der Ziele zu motivieren.

Das Handling solcher Prozesse ist durchaus anspruchsvoll. Hunderte von Zielsetzungen sind zu dokumentieren. Dabei muss festgelegt werden, wann ein Ziel zu welchem Umfang erreicht ist und die entsprechende variable Vergütung muss berechnet werden. Auch der Aufwand, bereits im Jahresverlauf Informationen zum Stand der Zielerreichung zu erhalten, ist beachtlich.

Mit dem Scorecard Manager unterstützt Baumgartner & Partner bei der Dokumentation, Abstimmung, Verfolgung, Auswertung und Abrechnung von Zielvereinbarungen. Schnittstellen zu Personalwirtschaftssystemen und eine effiziente Vorgangssteuerung minimieren den Aufwand für Mitarbeiter und Führungskräfte nahezu auf das Gespräch, in dem die Zielvereinbarungen geschlossen werden.

Systemeigenschaften bzw. Systemvoraussetzungen:

- Client-Server System mit Datenbankanbindung (Microsoft SQL-Server, Oracle, Sybase)
- Systemvoraussetzung Client: Windows-kompatibler Rechner (ab Windows 98)
- Systemvoraussetzung Server: Windows NT, 2000 oder XP-Professional

## **Zielvereinbarung mit System**

Mit „Zielvereinbarung-Online“ können Zielvereinbarungen unmittelbar im Mitarbeitergespräch dokumentiert werden. Wie in einem Explorer-Baum wird zunächst der Mitarbeiter ausgewählt, für den die Scorecard erstellt werden soll. Auf der rechten Seite des Screens erscheint die entsprechende Scorecard. In der Scorecard können alle möglichen Zielinformationen dokumentiert werden:

- Zielkategorie (z.B. Unternehmensziel) und Zielperspektive (z.B. Finanzziel)
- Zielbeschreibung (z.B. Umsatz steigern, Konzept erstellen)

- Messgröße und Dimension des Ziels (z. B. Umsatz in EUR)
- Ausgangswert (z.B. Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr)
- Kennlinie zur Abstufung der Zielerreichung (Stufen, k.o./o.k.-Kriterium, Interpolation)
- Angabe der Zielwerte für den jeweiligen Zielerreichungsgrad
- Erreichter Ist-Wert
- Richtpunkte für die Festlegung des Gewichts eines Zieles (z.B. 30% Anteil am gesamten variablen Gehalt)
- Die Scores werden vom System anhand der festgelegten Regeln (Zielerreichung und Gewicht) ermittelt und zur Berechnung der variablen Vergütung herangezogen.

## Zielerreichung auswerten

„Zielvereinbarung-Online“ ermöglicht die gezielte Auswertung der Zielerreichung anhand von Quartalswerten und nach einzelnen Organisationseinheiten.

Durch das Berechtigungssystem können Führungskräfte die Auswertungen für die ihnen unterstellten Organisationseinheiten vornehmen, während der Unternehmens- oder Ressortleitung der Zugriff auf alle Informationen gewährt wird.

Folgende Auswertungen werden im Standardsystem angeboten:

- Struktur der Zielkategorien im Geschäftsjahr (Verteilung auf Unternehmensziele, Geschäftsfeldziele, Teamziele, Individualziele etc.). Die Zielkategorien können durch das Unternehmen vorgegeben werden.
- Struktur der Zielperspektiven im Geschäftsjahr (Finanzperspektive, Qualitätsperspektive, Entwicklungsperspektive etc.). Die Zielperspektiven können durch das Unternehmen vorgegeben werden.
- Zielerreichung im Geschäftsjahr (jeweils aktuellster Quartalswert).

- Zielerreichung nach Zielwertvorgabe (z.B. alle Ziele, die unter 80% liegen, alle Ziele, die über 140% liegen).
- Veränderung der Zielerreichung zwischen den Quartalen.

## Ziele „vererben“

Übergeordnete Umsatz- oder Renditeziele der Unternehmensleitung sollen oftmals für alle Führungskräfte und Mitarbeiter gelten. Ebenso gibt es allgemeine Abteilungs- oder Teamziele, die für alle Mitarbeiter der jeweiligen Organisationseinheit gelten sollen. In diesen Fällen kann mit der so genannten Organisationseinheit gearbeitet werden.

Ähnlich wie bei der Zielkarte des Mitarbeiters, werden auch hier die Ziele, deren Dimensionen und die Zielwerte erfasst. Wird in der Check-Box vererben aktiviert, erhalten entweder alle Mitarbeiter im Unternehmen einen Eintrag dieses Ziels in ihre Scorecard (z. B. bei einem übergeordneten Unternehmensziel), oder die Ziele werden nur auf die nächste Hierarchieebene einer Organisationseinheit übertragen (z. B. bei einem allgemeinen Abteilungsziel).

## Datenschutz

Während ein Systemadministrator Zugang zu allen Daten und Funktionen des Systems hat, greifen die Mitarbeiter über eine differenzierte Benutzerverwaltung nur auf die Ziele zu, die sie sehen dürfen. Vorgesetzte sind berechtigt, die Ziele ihrer Mitarbeiter zu sehen und zu bearbeiten. Die Mitarbeiter sehen (soweit sie keine Vorgesetzten sind) nur ihre Zielkarte. Bearbeitungsrechte für ihre eigenen Ziele haben sie nicht.

Da Konkurrenz das Geschäft belebt, kann das System auch so konfiguriert werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auf der gleichen hierarchischen Ebene auch die Ziele ihrer Kollegen sehen können. Dabei kann gewählt werden, ob diese Leserechte nur für die eigene Abteilung oder für das gesamte Unternehmen gelten.

## **Elektronische Unterschrift**

Durch die Benutzerrechte ist die Vertraulichkeit aller Daten gewährleistet, weil Lese- und Schreibrechte nach den unternehmensspezifischen Datenschutzanforderungen konfigurierbar sind.

Zugleich werden die Benutzerrechte auch für die elektronische Unterschrift und die Genehmigung von Zielvereinbarungen genutzt.

Nach dem Mitarbeitergespräch werden die Zielvereinbarungen durch Vorgesetzte und Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Passwort unterschrieben. Danach kann die Genehmigung beispielsweise durch die nächsthöhere Führungskraft erfolgen. Nach demselben Muster wird auch die Abrechnung am Jahresende durchgeführt: papierlos, sicher und ohne nennenswerten Aufwand.

Nach der Genehmigung sind alle Zielvereinbarungen gesperrt und können nicht mehr geändert werden. Nachträgliche Änderungen sind ohne Eingriff des Systemadministrators in der Personalabteilung nicht möglich. Dadurch ist ein sicherer und durch die Personalabteilung gesteuerter Prozess gewährleistet.

## **Workflow-Manager**

„Zielvereinbarung-Online“ basiert auf einem Workflow-Manager, der über To-Do-Listen-Funktionen dafür sorgt, dass Termine eingehalten werden.

Sobald ein neues Geschäftsjahr im System durch den Administrator freigegeben wurde und die Unternehmensleitung ihre Ziele formuliert hat, beginnt „Zielvereinbarung-Online“ auf der nachfolgenden Hierarchieebene mit dem Eintrag einer Aufforderung zur Erstellung von Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter der Organisationseinheit.

Hat z. B. der Bereichsleiter seine Zielvereinbarungen mit der nächsten hierarchischen Ebene durchgeführt, benachrichtigt das System die nächste Führungsebene.

Ebenso erinnert das System an die Abrechnungen der Zielkarten zum Jahresende. Säumige Mitarbeiter können über eine Auswertung ermittelt und durch die Personalabteilung noch einmal sanft zur Disziplin gerufen werden.

## **Schnittstelle zur Personalwirtschaft**

„Zielvereinbarung-Online“ kann in vorhandene IT-Infrastrukturen integriert werden. Alle im Personalwirtschaftssystem vorhandenen Personaldaten können über eine Schnittstelle an „Zielvereinbarung-Online“ übergeben werden. Ebenso ist die Übertragung der berechneten Scores oder der daraus ermittelten variablen Vergütungsbestandteile möglich.

In „Zielvereinbarung-Online“ können für einzelne Mitarbeiter(gruppen) spezielle Regeln zur Berechnung von variablen Vergütungsbestandteilen festgelegt werden. Dies gilt beispielsweise für „Max-Beträge, die ein Überschießen von Gehältern verhindern sollen, oder für Abwesenheiten, die einen Einfluss auf die Berechnung am Jahresende haben (Sabbatical, Krankheit usw.).

Natürlich können solche Regeln auch zentral durch den Systemadministrator für alle Zielkarten festgelegt werden.

## **Systemadministration**

Um die Zielvereinbarungsprozesse zu standardisieren und zentral zu verwalten, steuert ein Systemadministrator „Zielvereinbarung-Online“.

Damit ist zum einen eine zentrale Steuerung aller Vorgänge gewährleistet, zum anderen können Ziele oder Messgrößen bereits zentral vorgegeben werden. Die hohe Flexibilität zwischen zentralen Vorgaben und individueller Einflussnahme einzelner Führungskräfte auf die Inhalte der Zielkarten und die Setzung von Regeln macht „Zielvereinbarung-Online“ zu einem effizienten Führungsinstrument, das an verschiedene Organisationen und Verfahrensweisen angepasst werden kann.

Sind Sie an weiteren Informationen oder an einer Testdemonstration interessiert? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

### **Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich A. Fratschner und Ralf H. Kleb

[consulting@baumgartner.de](mailto:consulting@baumgartner.de)