

Zielvereinbarung

Der „Scorecard-Manager“ – Das IT-Tool für Zielvereinbarungssysteme

Kein Zielvereinbarungssystem kann auf Zeit bestehen, wenn es nicht Eingang gefunden hat in die Informationstechnologie des Unternehmens. Kein Unternehmen ist heute mehr bereit auf Dauer Papierbögen zu pflegen, nachzuforschen ob einzelne Führungskräfte die Gespräche schon oder noch nicht geführt haben. Um dies zu vermeiden gibt es leistungsfähige Systeme, die Ihr Zielvereinbarungssystem in ein für Sie attraktives technisches Umfeld bringen, den Scorecard-Manager

- ▶ Der Scorecard Manager
- ▶ Zielvereinbarung mit System
- ▶ Zielerreichung auswerten
- ▶ Ziele vererben
- ▶ Datenschutz
- ▶ elektronische Unterschrift
- ▶ Workflow-Manager
- ▶ Personalwirtschaftssysteme
- ▶ Systemadministration

Der Scorecard Manager

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.

Im Zielvereinbarungsprozess werden die Ziele im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern vereinbart. Das Handling solcher Prozesse ist durchaus anspruchsvoll. Hunderte von Zielsetzungen sind zu dokumentieren. Dabei muss auch festgelegt werden, wann ein Ziel zu welchem Umfang erreicht ist und am Jahresende müssen die variablen Gehaltsbestandteile aus den erreichten Zielen berechnet werden. Auch der Aufwand, bereits im Jahresverlauf Informationen zum Umfang der Zielerreichung zu erhalten, ist beachtlich.

Ohne Unterstützung solcher Verfahrensweisen mit geeigneten Systemen der Informationstechnik, ist der Aufwand für die Administration der Zielvereinbarungen erheblich und verursacht hohe Kosten. Das Scorecard Management System unterstützt Unternehmen bei der Dokumentation, Auswertung und Abrechnung von Zielvereinbarungen. Schnittstellen zu Personalwirtschaftssystemen und eine effiziente Vorgangsteuerung minimieren den Aufwand für Mitarbeiter und Führungskräfte nahezu auf das Gespräch, in dem die Zielvereinbarungen geschlossen werden. Verschiedene Regeln für die Berechnung der Gehälter oder Versetzung und Delegationen mit Auswirkungen auf die Zielvereinbarungen wurden ebenfalls berücksichtigt.

Der Scorecard Manager hat folgende 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

Zielvereinbarungen mit System

Zielvereinbarungen unmittelbar im Mitarbeitergespräch festzulegen, ist mit dem Scorecard Manager kein Problem.

Auf der linken Seite wählen Sie wie in einem Explorer-Baum den Mitarbeiter, für den die Scorecard erstellt werden soll. Rechts erscheint die entsprechende Scorecard. Dort können Sie alle wichtigen Daten für die Ziele eintragen:

- Zielkategorie (z. B. Unternehmensziel) und Zielperspektive (z. B. Finanzziel)
- Zielbeschreibung (z. B. Umsatz steigern, Konzept erstellen)
- Messgröße und Dimension des Ziels
- Ausgangswert (z. B. Umsatz im vergangenen Geschäftsjahr)
- Kennlinie zur Abstufung der Zielerreichung (Stufen, ko/ok-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)
- Der Score als Basis für die Berechnung des Gehalts wird abschließend vom System anhand der festgelegten Regel, der erreichten Ist-Werte und dem Gewicht (Richtpunkte) ermittelt

Der Eintrag der Ziele im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs und der quartalsweise Eintrag der Ist-Werte sind die Eingaben, die eine Führungskraft machen muss. Dann stehen jederzeit alle Daten zur Zielerreichung und zur Gehaltsberechnung zur Verfügung.

Zielerreichung auswerten

Das Scorecard Management System ermöglicht die gezielte Auswertung der Zielerreichung anhand von Quartalswerten und nach einzelnen Organisationseinheiten.

Durch das Berechtigungssystem können Führungskräfte die Auswertungen für die Organisationseinheiten vornehmen, die ihnen unterstellt sind. Die Unternehmensleitung kann Vollauswertungen vornehmen.

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

Für alle Auswertungen kann das Geschäftsjahr gewählt werden. Ebenso können die Organisationseinheiten gewählt werden, für die die Auswertungen erfolgen sollen.

Ziele „vererben“

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

Ähnlich wie bei der Mitarbeiter-Scorecard, werden auch hier die Ziele, deren Dimension und die Zielwerte erfasst. Wird in der Check-Box vererben aktiviert, erhalten entweder alle Mitarbeiter einen Eintrag dieses Ziels in ihre Scorecard (Unternehmensziele) oder die Ziele werden nur auf die nächste Hierarchieebene übertragen (Organisationsziel).

Datenschutz

Während ein Systemadministrator Zugang zu allen Daten und Funktionen des Systems hat (siehe Abschnitt 7), greifen die Mitarbeiter über eine differenzierte Benutzerverwaltung auf die Daten des Scorecard Managers zu, die dafür sorgt, dass sie nur das sehen, was sie sehen dürfen. Vorgesetzte sind berechtigt, die Scorecards ihrer Mitarbeiter zu sehen und zu bearbeiten. Die Mitarbeiter sehen (soweit sie keine Vorgesetzten sind) nur ihre Scorecard. 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 Datenschutzerfordernungen 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. Dann kann die Genehmigung beispielsweise durch den Abteilungsleiter erfolgen. Nach demselben Muster wird auch die Abrechnung am Jahresende durchgeführt: papierlos, sicher und ohne nennenswerten Aufwand.

Mit der elektronischen Unterschrift steuert der Scorecard Manager auch die Vorgänge. 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

Deshalb fehlen immer einige Zielvereinbarungen, weil die Termine für Mitarbeitergespräche verschoben werden oder ein Ziel noch nicht abschließend besprochen und vereinbart wurde. Das Scorecard Management System hat deshalb einen 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 Unternehmensspitze ihre Ziele formuliert hat, beginnt der Scorecard Manager auf der folgenden Hierarchieebene mit dem Eintrag einer Aufforderung zur Erstellung von Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter der Abteilung. Hat der Abteilungsleiter seine Zielvereinbarungen mit der nächsten hierarchischen Ebene durchgeführt, benachrichtigt das System die nächste Führungsebene. Ebenso erinnert das System auch an die Abrechnungen der Scorecards zum Jahresende. Säumige Mitarbeiter können über eine Auswertung ermittelt und durch die Personalabteilung noch einmal sanft zur Disziplin gerufen werden.

Personalwirtschaftssysteme

Alle im Personalwirtschaftssystem vorhandenen Personaldaten können über eine Schnittstelle an den Scorecard Manager übergeben werden. Ebenso ist die Übertragung der berechneten Scores oder der daraus ermittelten variablen Gehaltsbestandteile möglich. Damit kann der Scorecard Manager in vorhandene IT-Infrastrukturen integriert werden.

Unter den Mitarbeitereigenschaften können außerdem allgemeine Regeln der Berechnung von variablen Gehaltsbestandteilen eingetragen werden. Dies gilt für Deckelungsbeträge, die ein Überschießen von Gehältern verhindern sollen, oder Regeln für Abwesenheiten, die einen Einfluss auf die Berechnung am Jahresende

haben (Delegation, Sabbatical, längere Abwesenheiten wg. Krankheit). Natürlich können solche Regeln auch zentral durch den Systemadministrator für alle Scorecards festgelegt werden.

Systemadministration

Um die Zielvereinbarungsprozesse zu standardisieren und zentral zu verwalten, steuert ein Systemadministrator den Scorecard Manager.

Damit ist zum einen eine zentrale Steuerung aller Vorgänge gewährleistet, zum anderen können Ziele oder Messgrößen bereits zentral vorgegeben werden. Die hohe Flexibilität zwischen zentraler Administration und zentralen Vorgaben sowie individueller Einflussnahme einzelner Vorgesetzter auf die Inhalte von Scorecards und die Setzung von Regeln machen den Scorecard Manager zu einem idealen Werkzeug, das an verschiedenste Organisationen und Verfahrensweisen angepasst werden kann.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de