

**Interview** Wie Mitarbeiter sich in ihrer Firma unentbehrlich machen, erklärt Unternehmer Jörg Knoblauch Seite 63  
**Online** Vom Selbstmanagement bis zur Führungskultur – was gute Chefs ausmacht [Abendblatt.de/berufe-fuehren](http://Abendblatt.de/berufe-fuehren)

## Mehr Geld motiviert nicht jeden

**Zielvereinbarungen:** Gut gemacht bringen sie Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen voran, vage formuliert sorgen sie für Streit

ANDREA PAWLIK

„Hindernisse sind diese furchterregenden Sachen, die du dann siehst, wenn du dein Ziel aus den Augen verlierst.“ Dieser Satz wird Henry Ford zugeschrieben. Ob Ökonom Peter F. Drucker gerade den Gründer der Autowerke im Sinn hatte, als er vor gut 40 Jahren das Führungsinstrument „Management by objectives“ ersann (s. Kasten), sei dahin gestellt. Allerdings hat er das Management mit dem Konzept „Führen durch Zielvereinbarung“ ähnlich erfolgreich beeinflusst wie Ford die Produktion.

„Es wird in Firmen immer populärer, Zielvereinbarungen einzusetzen“, bestätigt Martina Cyriax, Trainerin und Dozentin aus Hamburg. „Zum Beispiel arbeiten schon alle DAX-orientierten Unternehmen so.“ Zielvereinbarungen seien ein leistungsorientiertes, aber mitarbeiterfreundliches Instrument.

### Die Motive des Mitarbeiters werden mit den Motiven der Firma verknüpft

Es gibt Ziele, die fürs Team gelten, Leistungsziele für den Einzelnen und persönliche Entwicklungsziele, die in einem festgelegten Zeitraum erreicht werden sollen. „Die Motive des Mitarbeiters werden verknüpft mit den Motiven des Unternehmens“, erklärt Frank Kittel, Geschäftsführer des Instituts Eisberg-Seminare. „Zwischen beiden muss Balance herrschen. Das gelingt den meisten Unternehmen nicht.“ Zielvereinbarungen werden in einem Mitarbeitergespräch festgezurrt. „Sich nur einmal im Jahr zusammenzusetzen, ist aber zu wenig“, betont Cyriax. Die Trainerin rät mindestens zu Halbjahresgesprächen, „oder sogar zu noch enger angesetzten Meilensteingespächen, damit man rechtzeitig Korrekturen vornehmen kann“.

Unternehmen geben die Ziele häufig vor, doch im besten Falle werden Mitarbeiter in die Zielfindung eingebunden. Sonst hapert es schnell mal an deren Motivation. „Dieser Konflikt taucht immer wieder auf: Der Mitarbeiter versucht, Ziele niedrig zu halten, das Unternehmen will sie anspruchsvoll formulieren“, sagt Beate Denker, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Proveco. „Mitarbeiter haben viele Gründe, warum ein Ziel für sie nicht zu schaffen ist“, erklärt sie. „Aufgabe der Führungskraft ist es darum, ihre Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Wege aufzuzeigen.“

Im negativen Fall erleben Beschäftigte Zielvereinbarungen als Kontrolle. Im positiven Fall nützt es ihnen selbst – etwa dadurch, dass sie die Strategie und Vorgehensweise ihrer Firma besser verstehen, mehr Handlungsspielraum und Selbstständigkeit gewinnen. Und natür-



lich bei Zielerreichung auch einen persönlichen Vorteil davon haben. Prämien zu vergeben oder das Gehalt teils erfolgsabhängig zu zahlen ist eine Möglichkeit. Frank Kittel, von Haus aus Pädagoge, findet es sinnvoll, erst zu ergründen, welche Motivation den Mitarbeiter antreibt. „Bei einigen wirkt Geld, bei anderen Anerkennung oder persönliche Befriedigung.“

„Gerade im Vertrieb werden Boni als Anreiz eingesetzt“, sagt Martina Cyriax. Aber auch andere Belohnungen seien denkbar. „Zum Beispiel Freizeit ausgleich oder Weiterbildungsmaßnahmen.“ Auch Firmenwagen und Unternehmensanteile werden als Anreize eingesetzt. Oder Karriereschritte: „Aber zuvor muss man die Ressourcen klären“, hebt Frank Kittel hervor. „Wenn schon drei junge Abteilungsleiter da sind, kann man diese Position nicht noch einem vierten versprechen.“

### Soll ein Grafiker „bessere Ideen“ entwickeln, wird es schwierig

Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Zielvereinbarungen ist die Formulierung. „Man sollte möglichst objektive Kriterien nennen“, sagt Beate Denker. Geht es darum, mehr zu verkaufen, ist das einfach – da können absolute Zahlen genannt werden. Soll aber ein Grafi-

ker „bessere Ideen“ entwickeln, wird es schwierig. „Da muss man in die Tiefe gehen“, sagt Beate Denker. „Welche objektiven Kriterien gibt es für ‚besser‘?“ Das könnte zum Beispiel sein, dass seine Entwürfe häufiger von den Kunden akzeptiert werden sollen. „Einer von dreien zum Beispiel.“

### Streit entsteht, wenn Kriterien fehlen, wenn das Ziel erreicht ist

„Definieren Sie den Unterschied zwischen Ist und Soll“, rät Frank Kittel von Eisberg-Seminare. „Ich muss fragen: Woran erkenne ich, dass wir am Ziel sind?“, erklärt er. Solle zum Beispiel der Kundenservice optimiert werden, könne man dies an vier Merkmalen festmachen: Gibt es weniger Reklamationen? Wird die Bearbeitungszeit kürzer? Erhält man positiveres Feedback von den Kunden? Steigt der Umsatz? „Wenn darüber gestritten werden muss, ob ein Ziel erreicht wurde, liegt es in der Regel daran, dass man die Kriterien vorher nicht gut definiert hat.“

„Rechtlich gesehen ist eine Zielvereinbarung ein Vertrag“, erklärt Dr. Thomas Griebel, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner in der Kanzlei Taylor Wessing. „Hält eine Seite sich daran, kann die andere vors Arbeitsrecht ziehen.“ Tatsächlich passiere das

eher selten. „Meist nur dann, wenn man ohnehin dabei ist, sich zu trennen.“

Der Anwalt rät dazu, schon in der Zielvereinbarung festzulegen, was passiert, wenn der Mitarbeiter das Ziel nicht erreicht – „und wer dann über den Grad der Zielerreichung zu befinden hat“. Das könne ein Wirtschaftsprüfer sein oder jemand aus der Handelskammer. „Arbeitgeber neigen dazu, nachzugeben“, so Griebels Erfahrung. „Ein solches Verfahren ist langwierig.“

Zu viele Ziele zu vereinbaren ist übrigens genauso problematisch wie sie zu

vage zu formulieren. Was „zu viel“ ist, ist jedoch ganz individuell. Beate Denker hält fünf bis sieben Ziele aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen pro Vereinbarung für vertretbar. Frank Kittel würde eher zu nur zweien raten.

Aber so oder so – hat ein Mitarbeiter Schwierigkeiten, ein Ziel zu erreichen, sollte er seinen Chef ansprechen. „Stellen Sie aber nicht das Ziel infrage, sondern zeigen Sie auf, was Sie zusätzlich brauchen, um es zu erreichen“, rät Frank Kittel. „So stehen Sie nicht als Verweigerer dar.“

### „Smart“ heißt die Formel für gute Zielvereinbarungen

**Management by objectives**, zu Deutsch „Führen durch Zielvereinbarung“, ist ein Instrument, das der amerikanische Ökonom Peter Drucker Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelt hat. Heute wird es nicht nur zur Führung, sondern auch zur Personalentwicklung genutzt. Die Idee: Wenn

der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen auf gemeinsame Ziele verständigt, fühlt er sich stärker eingebunden, arbeitet motivierter und selbstständiger.

**SMART** wird die Regel abgekürzt, der Zielvereinbarungen genügen müssen, damit sie erfolgreich sind. Das Ak-

ronym steht für:  
**S** – **spezifisch** (für wen gilt das Ziel?)  
**M** – **messbar** (wann ist das Ziel erreicht?)  
**A** – **aktiv beeinflussbar** (hat der Mitarbeiter alle nötigen Ressourcen?)  
**R** – **realistisch** (kann der Mitarbeiter das Ziel überhaupt erreichen?)  
**T** – **terminiert** (gibt es klare Zeitvorgaben?)

### BUCH DER WOCHE

## Business ganz einfach

MARK HÜBNER-WEINHOLD

**Inhalt:** ●●●●●

Braucht ein Unternehmen hoch bezahlte Direktoren, endlose Meetings, ein großes Werbebudget, Fünfjahrespläne und vor allem ständiges Wachstum? Die amerikanischen Software-Unternehmer Jason Fried und David Heinemeier Hansson kommen schon seit zehn Jahren ohne all das aus – und haben Erfolg. Die beiden Autoren repräsentieren eine Geschäftskultur, die dabei ist, die alten Konzern-Dinosaurier das Fürchten zu lehren. Smart sind die neuen Unternehmer, beweglich, unprätentiös und technisch in der Höhe. Arbeit ist für sie kein Selbstzweck, und Lebensqualität gehört ebenso zum Business wie die unvermeidliche menschliche Unzulänglichkeit. Nüchtern und wirksam setzt sich ihr Programm „ReWork“ von hochtrabenden Begriffen wie „Reform“ oder „Revolution“ ab.

**Präsentation:** ●●●●●

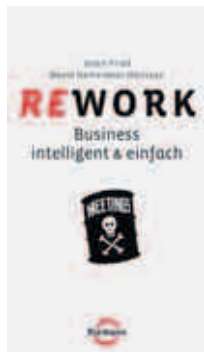
Fried und Hansson machen ihren minimalistischen Ansatz zum Programm und takten ihr Buch in 87 maximal zweiseitige Kapitel durch. Jedem Kapitel ist eine einseitige Schwarz-Weiß-Zeichnung vorangestellt. Diese Struktur ermöglicht die Lektüre in schnellen Portionen, zumal der Schreibstil erfrischend direkt, zuweilen fast notizenhaft ist. Leider geht dem Buch dadurch auch inhaltliche Tiefe verloren. Über-

sichten und Checklisten fehlen ganz. Ein paar Anleihen beim bahnbrechend gestalteten „Re-imagine!“ von Tom Peters hätten sicher geholfen.

**Praxiswert:** ●●●●●

Der ketzerische Ansatz öffnet auch Managern in großen Unternehmen die Augen für so manchen bürokratischen Irrsinn. Insofern lohnt die Lektüre. Am Ende bleibt aber manches im nebligen Stakkato der Darstellung stecken.

**Verlosung:** Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt fünf Exemplare. Und so sind Sie dabei: Wählen Sie unsere **Gewinnhotline (01378) 40 34 67** (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz) und geben Sie das Stichwort „ReWork“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort „ReWork“, 20644 Hamburg. Teilnahmeschluss ist der 11. Januar (Anruf und Poststempel). Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„ReWork. Business – intelligent & einfach“ von Jason Fried und David Heinemeier Hansson. Riemann Verlag, 288 S., 16,95 €.

## Was macht eigentlich

**ein Tontechniker?** Er sorgt für guten Klang – auf CDs, beim Film, bei Konzerten oder Kongressen

CHAN SIDKI-LUNDIUS

„Tontechniker Hendrik Biemann ist immer auf der Suche nach dem optimalen Klang. Dazu sitzt er in seinem Tonstudio in Wandsbek an einem Mischpult mit vielen Reglern, einem großen Touchscreen-Monitor und jeder Menge Lautsprechern. Er ist dabei, aus einzelnen Tonspuren mit Instrumenten- und Stimmufnahmen Musik zu mischen – nach den Vorstellungen der Künstler und Produzenten.“

Zum Einsatz kommt der Tontechniker aber auch außer Haus, zum Beispiel, wenn er für Live-Auftritte vor Ort gebucht wird. Auf Messen oder bei anderen großen Veranstaltungen wie dem Hamburger Alstervergnügen ist der 33-Jährige dafür verantwortlich, dass Sprache und Bühnensound beim Publikum akustisch gut ankommen und dass die Technik reibungslos funktioniert. Da ist meistens auch Körperkraft gefragt: „Live-Produktionen können sehr lang und äußerst anstrengend sein. Vom Aufbau der Technik bis zum vollständigen Abbau gehen oft viele Stunden ins Land“, sagt der Tontechniker. „Häufig ist man erst früh morgens mit allem fertig.“

Tontechniker werden auch dafür gebucht, bei Film- oder Radioproduktionen für den perfekten Ton zu sorgen. Dafür wählen sie unter anderem die Mikrofone und Aufnahmegereäte aus, bauen sie an den richtigen Stellen auf und

nehmen Dialoge, Hintergrundgeräusche und andere benötigte Klänge auf. „Tontechniker sind obendrein im Bereich der Nachvertonung, in der Werbung und in der Game-Produktion gesucht“, sagt Götz Hannemann, Marketingleiter beim SAE Institute, einem privaten Anbieter von Ausbildungen im Bereich Audio Engineering. Auch bei der Produktion von Podcasts für digitale Medien, in interaktiven Anwendungen oder bei Imagevideos brauchen Fachkräfte, hebt er hervor.

Um Tontechniker zu werden, kann man verschiedene Wege beschreiten. Es gibt Studiengänge an verschiedenen Hochschulen, zum Beispiel am Tonmeisterinstitut der Universität der Künste in Berlin oder am Fachbereich

Medientechnik der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Außerdem bieten verschiedene Schulen praxisorientierte Ausbildungen an. Möglich ist auch eine Ausbildung zum Mediengestalter für Bild und Ton, etwa beim NDR oder im Studio Hamburg.

Hendrik Biemann hat seine Ausbildung beim SAE Institute absolviert. Wie viele andere Kollegen hat er den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt. „In diesem Job muss man ein guter Netzwerker und in technischen Belangen immer auf dem Laufenden sein“, sagt Biemann, der selbst leidenschaftlich gern Musik macht. Wichtig seien außerdem ein gutes Ohr, Einfühlungsvermögen, Stressresistenz, Organisationsvermögen sowie Spaß an der Arbeit mit dem Computer. „Aber wenn ein Musiker schlecht spielt, dann ist für den Tontechniker vor allem Schadensbegrenzung angesagt.“

„Für Tontechniker wird es immer schwerer, Fuß zu fassen“, sagt Dirk Möller, Leiter der Audioacademy in Hamburg. Die Konkurrenz ist groß, und es reicht nicht mehr aus, das Mischpult zu beherrschen. Auch der kreative Teil des Berufs muss bedient werden: Kompositionsfähigkeiten, Marketingwissen und theoretische Musikkenntnisse sind zunehmend gefragt.“

### Perspektiven

**Je nach Branche und Region** schwanken die Einkommen von Tontechnikern stark. Im Live-Bereich verdienen sie zum Beispiel weniger als beim Radio oder Fernsehen. **Das durchschnittliche Bruttoeinkommen** der Tontechniker liegt zwischen 2000 und 3000 Euro monatlich. Der Stundensatz für Freiberufler beträgt in der Regel 20 bis 30 Euro. (csl)

[www.tonmeister.de](http://www.tonmeister.de)  
[www.audioacademy.de](http://www.audioacademy.de)  
[www.hamburg.sae.edu/de](http://www.hamburg.sae.edu/de)

**AUFNAHMEPRÜFUNG AM:**  
**13.01.2011 UND 25.01.2011**

- International Business Management B.A.
- Tourism & Event Management B.A.
- Media & Communication Management B.A.
- Business Psychology B.A.
- International Business Economics & Politics B.A.
- Fashion, Luxury & Retail Management B.A.
- International Business Communication B.A.
- Strategic Tourism Management M.A.

**EBC HOCHSCHULE**  
[www.ebc-hochschule.de](http://www.ebc-hochschule.de) | [info@ebc-hochschule.de](mailto:info@ebc-hochschule.de)

ANZEIGE

### KOMPASS



## Ihr Job muss mehr sein als ein Job

EIN PLÄDOYER VON  
 JON CHRISTOPH BERNDT

„Wer im Berufsleben einen wirklichen Beitrag zur Gesellschaft leisten will, sollte genau spüren können, warum er das tut, was er tut. Besonders erfüllend ist es, wenn die Arbeit nicht bloß zum Geld verdienen da ist. Wenn sich der Pulsschlag zumindest ein klein wenig erhöht – beim Denken an das, womit der Mensch derart viel Zeit verbringt. Dann ist der Job nicht bloß ein Job, sondern er gibt viel davon, was man mit Geld nicht kaufen kann: Kraft, Zufriedenheit, Erfüllung.“

Wer aus einer guten Familie stammt, eine gute Ausbildung hat und auf den ersten beruflichen Stationen gebende und fördernde Vorgesetzte hatte, sollte diese Privilegien als dienende Privilegien betrachten. Davon etwas weiterzugeben, gibt einem noch einmal soviel Gutes, wie man es selbst erfahren durfte.

„Meine Grundmotivation bei der Arbeit ist die Befriedigung, wenn ich etwas wirklich Nützliches erreichen konnte. Nicht für irgendwen, sondern für Menschen, deren Schicksal mir nahegeht.“ So denkt und handelt die Millionenerbin Ise Bosch, Enkelin des Konzerngründers Robert Bosch. Mit ihrem Lebenswerk, der Frauenstiftung Filia, setzt sie sich weltweit für die Rechte und die Förderung der Frauen ein. Frau Boschs Verständnis von Geld: „Mein Finanzvermögen ist mein Arbeitsmaterial, das möchte ich weiterhin vergnügt sozial investieren.“

Ise Bosch ist Vorweggeherin, wenn es darum geht, sich selbst einmal dahin gehend zu prüfen, was das eigene Arbeitsmaterial für soziales Investment ist. In unserer Zeit des beginnenden neuen Gemeinsinns ist viel Raum für gebendes Denken und Handeln. Wer überlegt, was er dazu beitragen kann, dass es der Gesellschaft ein bisschen besser geht, findet garantiert etwas für sich. Dann kann er die Menschen um sich herum (am besten anfangen mit den Praktikanten, Azubis und Hausmeistern) ab Montag mit anderen Augen sehen.

Es macht die eigene Zufriedenheit um ein Vielfaches größer. Um Nichtstun gleich vorzubeugen: Sage niemandem, er habe leider nicht geerbt.

Jon Christoph Berndt ist Markenexperte, Management-Trainer und Keynote-Speaker. [www.human-branding.de](http://www.human-branding.de)

**WER VERDIENT WIE VIEL?**  
 Bankberater

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung

Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
	32.969	40.147	53.138
Frauen	31.010	36.600	47.903
Männer	34.429	43.120	58.425

Nach Alter

Alter	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
25 Jahre	30.163	33.236	38.124
35 Jahre	42.551	48.748	62.200
45 Jahre	47.225	59.800	77.000

Nach Unternehmensgröße

Unternehmensgröße	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
Bis 100 Mitarbeiter	31.082	36.898	46.925
101–1000	31.662	38.040	48.076
>1000	35.315	45.954	61.861

\* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.  
 \*\* Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger

PERSONALMARKT