

Personal Entwickeln

Das aktuelle
Nachschlagewerk
für Praktiker

Aktualisierungslieferung Nr. 262
Februar 2021

Art.-Nr. 33316262

Herausgegeben von

Astrid Orthey, München
Prof. Dr. Stephan Laske, Innsbruck
Dr. Michael Schmid, Deisenhofen

Sehr geehrte Abonnementin,
sehr geehrter Abonnent,

diese Aktualisierungslieferung enthält folgende neue Beiträge:

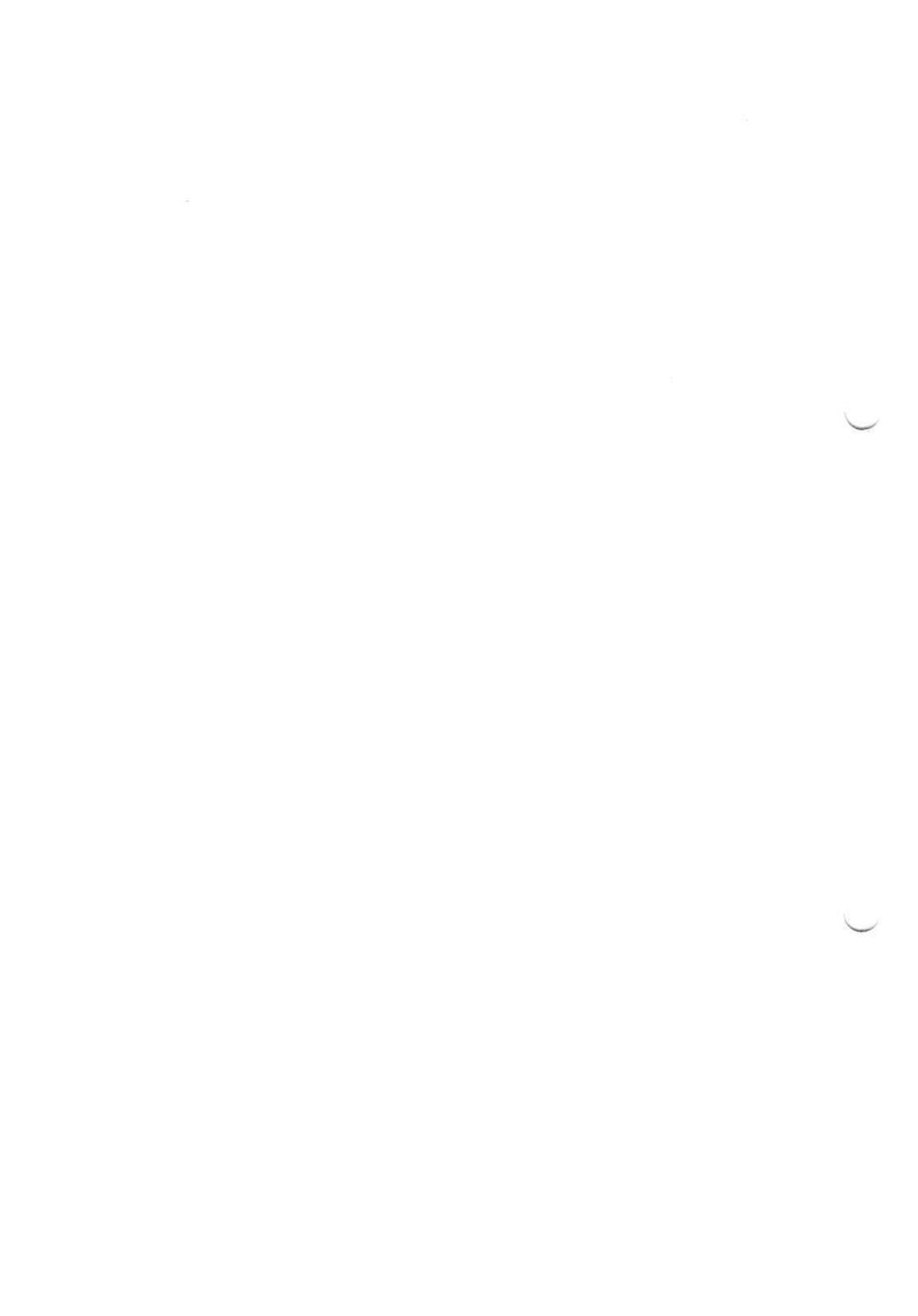
- Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement
- Den digitalen Transformationsprozess professionell umsetzen
- Digitale Transformation und Digital Leadership
- Digital Employability

Mit freundlichen Grüßen

Der Verlag



Deutscher
Wirtschaftsdienst



Beitrag	Nr.
Betriebliches Umfeld	
<input type="checkbox"/> Learning Communities	4.29
<input type="checkbox"/> Mit Menschen Strategien umsetzen – Werteorientierung in Management und Beratung	4.30
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktoren für Change-Prozesse	4.35
<input type="checkbox"/> Wirtschaftsrhetorik	4.36
<input type="checkbox"/> Humankapitalmanagement	4.37
<input type="checkbox"/> Zielvereinbarungen für Personalentwicklung in Euro und Cent.....	4.41
<input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Probleme der Konkurrenten	4.43
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterbindung	4.44
<input type="checkbox"/> Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung	4.47
<input type="checkbox"/> Die intermediäre Kooperations-Scorecard als Steuerungsinstrument zwischen eigenständigen Organisationen.....	4.48
<input type="checkbox"/> Wettbewerb innerhalb von Unternehmen	4.52
<input type="checkbox"/> Ethikmanagement	4.56
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterunterstützungsprogramme.....	4.58
<input type="checkbox"/> „Gute Arbeit“ – Anspruch und Wirklichkeit.....	4.59
<input type="checkbox"/> Führungsthema Korruption und Korruptionsprävention .	4.70
<input type="checkbox"/> Die Navigation der Sinn-Vision.....	4.72
<input type="checkbox"/> Leistungspotenzialentfaltung durch Absatzmarkt- und Arbeitsmarktveränderungen	4.73
<input type="checkbox"/> Emotionsarbeit und Burnout	4.75
<input type="checkbox"/> Entwicklung von Führungskräften	4.78
<input type="checkbox"/> Social Media in der Organisation	4.79
<input type="checkbox"/> Frauen führen anders – Männer auch?	4.82
<input type="checkbox"/> Social Media: Gestaltungsfelder und Praxisbeispiele für die HR 2.0	4.84
<input type="checkbox"/> Gewinnung neuer MitarbeiterInnen im Ausland	4.85
<input type="checkbox"/> Smart Datenschutz.....	4.86
<input type="checkbox"/> Betriebliche Lernorganisationsformen	4.91
<input type="checkbox"/> Strategie als zukunftsorientierte Führungsaufgabe	4.92

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Eine Firma – eine Sprache – eine Kultur?	4.96
<input type="checkbox"/> Mitarbeiterloyalität	4.98
<input type="checkbox"/> Tretminen im Berufsalltag – Impressionen und Refle- xionen aus der Unternehmensperspektive	4.102
<input type="checkbox"/> Tretminen im Berufsalltag – Impressionen und Refle- xionen aus der Teamperspektive	4.103
<input type="checkbox"/> Tretminen im Berufsalltag – Impressionen und Refle- xionen aus der Führungsperspektive	4.105
<input type="checkbox"/> Tretminen im Berufsalltag – Impressionen und Refle- xionen aus der Machtperspektive	4.106
<input type="checkbox"/> Erfolgsfaktoren einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung	4.107
<input type="checkbox"/> Corporate Culture Lifecycle Management	4.108
<input type="checkbox"/> Die Relationship-Alignment-Methode	4.109
<input type="checkbox"/> Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement ..	4.111
Internationale Personalentwicklung	
<input type="checkbox"/> Auslandsentsendungen	4.67
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter in China rekrutieren und halten	4.87
<input type="checkbox"/> Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland – Expatriate Management	4.101

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Steering Partner als Erfolgsmodell von Human Resources	5.129
<input type="checkbox"/> Ist Bildung im Betrieb möglich?	5.130
<input type="checkbox"/> Kompetenzorientierte Identifizierung innerbetrieblicher Weiterbildungsinnovatoren in KMU	5.131
<input type="checkbox"/> Betriebliches Bildungsmanagement: Handlungsfelder für die digitale Transformation	5.132
<input type="checkbox"/> Personalabteilung 4.0	5.135
<input type="checkbox"/> Das muss ein Bildungsmanager können	5.150
Wissensmanagement	
<input type="checkbox"/> Wissensmanagement in Unternehmen	5.17
<input type="checkbox"/> Wissenstransfer zwischen mittelständischen Unternehmen	5.21
<input type="checkbox"/> Wissensentwicklung durch Dialog	5.23
<input type="checkbox"/> Strategisches Wissensmanagement	5.24
<input type="checkbox"/> Persönliches Wissensmanagement im Spannungsfeld zwischen Selbstentfaltung und Wertschöpfung	5.30
<input type="checkbox"/> Systematische, mitarbeiterbezogene Wissensaktivierung und Kompetenzentwicklung durch organisationales Lernen	5.56
<input type="checkbox"/> Wissensmanagement bei Mitarbeiterfluktuation	5.68
<input type="checkbox"/> „Doing Knowledge“: Vom Wissensmanagement zum Management der Wissenden	5.75
<input type="checkbox"/> Wissensmanagement 2.0: Daten, Informationen und Nichtwissen	5.76
<input type="checkbox"/> Barrieren in der Wissensentwicklung und -weitergabe ..	5.91
<input type="checkbox"/> Wie lernt unser Gehirn?	5.113
Change Management	
<input type="checkbox"/> Innovation ist eine Führungsaufgabe	5.35
<input type="checkbox"/> Balance von Innovation und Tradition	5.44
<input type="checkbox"/> Den Wandel vorbereiten: mit Veränderungsmanagement zu einer flexibilitätsorientierten Unternehmenskultur ..	5.47
<input type="checkbox"/> Veränderungsmanagement in Organisationen	5.53

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Kommunikation in Veränderungsprozessen	5.55
<input type="checkbox"/> Change Management und HR – zur Zukunft der Personalarbeit	5.57
<input type="checkbox"/> Change Management – eine aktuelle Studie	5.59
<input type="checkbox"/> Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen	5.60
<input type="checkbox"/> Anpassung der HR-Funktion bei Veränderungsprozessen	5.61
<input type="checkbox"/> Mach mal einen Plan!	5.64
<input type="checkbox"/> Von der Führungskraft zum Change Manager	5.65
<input type="checkbox"/> Möglichkeiten und Grenzen zur Kosten-/Nutzenmessung von Change Management	5.67
<input type="checkbox"/> Die Bedeutung der Resilienz im Change Management ..	5.71
<input type="checkbox"/> Change Management – Veränderungsprozesse in Organisationen erfolgreich managen	5.73
<input type="checkbox"/> Erfolgreiche Changeprozesse durch die Integration von Work-Life-Balance-Konzepten	5.81
<input type="checkbox"/> Kommunikation im Change-Prozess	5.93
<input type="checkbox"/> Grundlagen von Change-Prozessen und Change-Projekten	5.114
<input type="checkbox"/> Steuerung von Change-Prozessen und Change-Projekten	5.115
<input type="checkbox"/> Umbrüche in Unternehmen	5.122
<input type="checkbox"/> Der Unterschied zwischen dem klassischen und dem Relationalen Change-Prozess in der Praxis	5.124
<input type="checkbox"/> Der Neugier-Code	5.128
<input type="checkbox"/> Change Management - ein Überblick aus wirtschaftspsychologischer Sicht	5.147
<input type="checkbox"/> Modernes Change Management	5.151
<input type="checkbox"/> Trauer und Change	5.153
<input type="checkbox"/> KPI-gesteuertes Change-Management-Projekt – ein Praxisbericht	5.159
<input type="checkbox"/> Den digitalen Transformationsprozess professionell umsetzen	5.166

Beitrag	Nr.
Führen und Motivation von Mitarbeitern	
<input type="checkbox"/> Empowerment – mehr Eigenverantwortung in der Arbeitswelt	6.9
<input type="checkbox"/> Motivation und Empowerment.....	6.22
<input type="checkbox"/> Motivation – Das Job-Characteristics-Modell	6.39
<input type="checkbox"/> Motivation und Motivationspraxis	6.45
<input type="checkbox"/> Führungstheorien	6.51
<input type="checkbox"/> Geschichtenerzählen in Unternehmen für ein lebendiges Wissensmanagement.....	6.57
<input type="checkbox"/> Führen im Netz: Kommunikation mit elektronischen Medien	6.58
<input type="checkbox"/> Werteorientierte Führung	6.60
<input type="checkbox"/> Führung im Projekt	6.66
<input type="checkbox"/> Stimmungen – das unterschätzte Führungsinstrument ..	6.75
<input type="checkbox"/> Achtsamkeit und Selbstführung	6.78
<input type="checkbox"/> Führen mit Motivation	6.85
<input type="checkbox"/> Führungskompetenzen auf dem Prüfstand	6.95
<input type="checkbox"/> Vision und Leadership	6.97
<input type="checkbox"/> Mit dem Führungsstil Moove® zu nachhaltigen Einstellungsveränderungen gelangen	6.104
<input type="checkbox"/> Bessere Motivation durch Neuroleadership	6.121
<input type="checkbox"/> Führen im Fünfeck	6.122
<input type="checkbox"/> Gesprächsführung mit Transaktionsanalyse	6.124
<input type="checkbox"/> Mit emotionaler Führung Mitarbeiterbindung erhöhen ...	6.130
<input type="checkbox"/> Führen mit Taktstock	6.132
<input type="checkbox"/> Wirksame Führung durch zielgerichtete Bewusstheit	6.134
<input type="checkbox"/> Intrinsische Motivation	6.137
<input type="checkbox"/> Führen in einer komplexen Welt	6.138
<input type="checkbox"/> Wenn die gewohnte Ordnung auf dem Kopf steht – Jung führt alt	6.139
<input type="checkbox"/> Balance in der Führung – ein ganzheitliches Führungskonzept	6.148

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Praxis systemischer Führung: Führungsstile im Fünfecknutzen	6.154
<input type="checkbox"/> Mit Neuro-Leadership Mitarbeiter besser führen	6.157
<input type="checkbox"/> Nützliche Führung	6.160
<input type="checkbox"/> Führen kann man aus jeder Position	6.164
<input type="checkbox"/> Die Implementierung ethischer Führung	6.167
<input type="checkbox"/> Arbeitszufriedenheit und Motivation	6.170
<input type="checkbox"/> Führung in VUCA-Welten.....	6.173
<input type="checkbox"/> Zeitgemäßes Arbeiten auf Augenhöhe	6.174
<input type="checkbox"/> Neuroleadership	6.176
<input type="checkbox"/> Digital Leadership	6.178
<input type="checkbox"/> Von der Sehnsucht nach mehr Konsequenz	6.182
<input type="checkbox"/> Agile Führung – Beweglich in bewegten Zeiten	6.184
<input type="checkbox"/> Beyond Leadership.....	6.185
<input type="checkbox"/> Konzept und Umsetzung Transformationaler Führung ...	6.186
<input type="checkbox"/> Effektive Führung in einer digitalen Welt – tatsächlich anders?	6.189
<input type="checkbox"/> „Führung? Nein, danke!“.....	6.190
<input type="checkbox"/> Resilienzfördernde Führung	6.191
<input type="checkbox"/> Familiendynamik am Arbeitsplatz.....	6.193
<input type="checkbox"/> Achtsames Selbstmanagement.....	6.194
<input type="checkbox"/> Leadership	6.195
<input type="checkbox"/> Führen auf Distanz	6.200
<input type="checkbox"/> Führen ohne Macht.....	6.202
<input type="checkbox"/> Mindful Leadership	6.204
<input type="checkbox"/> Führungshandeln und Leadership in digitalen Zeiten.....	6.207
<input type="checkbox"/> Resilienz? Keine Zeit für so was!	6.208
<input type="checkbox"/> Digitale Transformation und Digital Leadership.....	6.209

Beitrag	Nr.
Kompetenzmanagement	
<input type="checkbox"/> Kompetenzen, Varianten des Kompetenzbegriffs	6.21
<input type="checkbox"/> Kompetenzdiagnose, Diagnose beruflicher Handlungs- kompetenz	6.23
<input type="checkbox"/> Kompetenzentwicklung im Netz mit Blended Learning und Social Software.....	6.61
<input type="checkbox"/> Kompetenzentwicklungssysteme	6.62
<input type="checkbox"/> Kompetenzmessung	6.63
<input type="checkbox"/> Kompetenzmanagement in der Produktion	6.64
<input type="checkbox"/> Zehn „Goldene Regeln“ für das Talentmanagement	6.67
<input type="checkbox"/> Methoden interkultureller Kompetenzentwicklung	6.71
<input type="checkbox"/> Einzigartigkeit entwickeln: Schlüsselkompetenz von morgen.....	6.80
<input type="checkbox"/> Umsetzungskompetenz	6.83
<input type="checkbox"/> Competence Management	6.86
<input type="checkbox"/> Kundenkompetenz.....	6.90
<input type="checkbox"/> Der Einsatz von Lernlandkarten zur Kommunikation von neuen Strategien, Zielen und Prozessen	6.99
<input type="checkbox"/> Persönlichkeitsentwicklung	6.100
<input type="checkbox"/> Kompetenzorientierte Unternehmens- und Personalent- wicklung mit Kompetenzdiagnostiktools	6.103
<input type="checkbox"/> Psychisch belastete Mitarbeiter richtig führen	6.106
<input type="checkbox"/> Potenziale und Kompetenzen beurteilen und entwickeln	6.107
<input type="checkbox"/> Strategisches Denken als Kompetenz.....	6.108
<input type="checkbox"/> Kundenorientierung als Kompetenz.....	6.109
<input type="checkbox"/> Veränderungskompetenz.....	6.110
<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit als Kompetenz.....	6.111
<input type="checkbox"/> Führung als Kompetenz.....	6.112
<input type="checkbox"/> Entscheidungskompetenz	6.113
<input type="checkbox"/> Analyse als Kompetenz.....	6.115
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion als Kompetenz	6.116
<input type="checkbox"/> Qualitätsorientierung als Kompetenz.....	6.117
<input type="checkbox"/> Empathie – sich in andere hineinfühlen oder hinein- denken können	6.118

Beitrag	Nr.
<input type="checkbox"/> Überzeugungskraft als Kompetenz	6.120
<input type="checkbox"/> Schlüsselqualifikationen	6.125
<input type="checkbox"/> Kontaktstärke als Kompetenz.....	6.127
<input type="checkbox"/> Konfliktmanagement als Kompetenz.....	6.128
<input type="checkbox"/> Intuitive Fähigkeiten richtig einsetzen.....	6.129
<input type="checkbox"/> Resilienz im Arbeitskontext.....	6.131
<input type="checkbox"/> Unternehmerisches Denken und Handeln als Kompe- tenz	6.133
<input type="checkbox"/> Kreativität und Innovationskompetenz	6.140
<input type="checkbox"/> Selbstreflexion als Hilfsmittel für Erfolg, Gesundheit und Lebenszufriedenheit.....	6.141
<input type="checkbox"/> Zukunftsmanagement in der Personalentwicklung.....	6.142
<input type="checkbox"/> Großveranstaltungen mit Führungskräften	6.150
<input type="checkbox"/> Projektmanagementqualifizierung	6.152
<input type="checkbox"/> Praxistransfer ² : innovative Methodik zur nachhaltigen Steigerung der Transferleistung.....	6.155
<input type="checkbox"/> Tempo-Kompetenz.....	6.156
<input type="checkbox"/> Die Peperoni-Strategie für Führungskräfte	6.165
<input type="checkbox"/> Kompetenzen transparent und nutzbar machen	6.168
<input type="checkbox"/> Führungskompetenzen lernen und entwickeln	6.169
<input type="checkbox"/> Digitale Kompetenzen.....	6.171
<input type="checkbox"/> Strategisches Kompetenzmanagement.....	6.172
<input type="checkbox"/> Digitale Kompetenzen erfolgreich schulen und trai- nieren	6.175
<input type="checkbox"/> Kompetenzreflektor Weiterbildungspersonal.....	6.177
<input type="checkbox"/> Welche Aufgaben soll Kommunikation im Arbeitsalltag erfüllen?	6.187
<input type="checkbox"/> Lernkompetenzen für selbstgesteuertes und arbeits- platznahes Lernen fördern	6.188
<input type="checkbox"/> Digitalisierung und die benötigten „Soft Skills“	6.206
<input type="checkbox"/> Digital Employability.....	6.210

4.111 Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

Tipps und Anregungen für den Konzeptions- und Anwendungsprozess

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche zeitgemäßen und funktionsfähigen Vergütungselemente derzeit verwendet werden,
- wie die verschiedenen Vergütungselemente genutzt und kombiniert werden können,
- wie bekannte „Fettnäpfchen“ vermieden und Erfolg versprechende Methoden zielsicher ausgestaltet werden können,
- wie der Projektprozess organisiert werden kann, um unter Einbeziehung aller Stakeholder ein konsensfähiges Vergütungssystem zu gestalten,
- wie durch eine methodische Arbeitsweise die oft vorhandenen Empfindlichkeiten reduziert werden und
- wie Sie mit überschaubarem Aufwand zu einem Ergebnis kommen.

Der Autor

Jürgen Weißenrieder (Jg. 1961) ist seit 1996 als Berater, Trainer und Coach tätig. Bis dahin waren Personalmanagementaufgaben bei Hewlett-Packard in Böblingen und ifm electronic in Tettngang sein beruflichen Stationen.

Kontakt: Jürgen Weißenrieder, WEKOS Personalmanagement GmbH, Am Ranken 9, 88069 Tettngang

E-Mail: j.weissenrieder@wekos.com; Internet: www.wekos.com

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Ausgangssituation	4
3	Einfluss von Vergütungssystemen auf die Kultur und die Ziele des Unternehmens	5
4	Anforderungen an nachhaltig wirksame Vergütungssysteme	5
5	Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme	6
6	Die notwendigen Methoden in der Konzeption und Anwendung	7
6.1	Arbeitsplatzbewertungskriterien	7
6.2	Prozess der Bewertung von Job-Profilen	9
6.3	Leistungsvergütung – Woran erkennen wir gute Leistung im Unternehmen?	13
6.4	Ablauf der Leistungseinschätzung	16
6.5	Wo und wie wird die monatliche Vergütung festgelegt?	19
6.6	Die Vergütungsmatrix	20
6.7	Vergütungsentscheidungen und Überleitungsregelungen	22
6.8	Der leistungsbezogene Jahresbonus – die Unternehmenskomponente im Vergütungssystem	22
6.9	Teamkomponenten mit Kennzahlen	25
7	Der Einführungsprozess ist wichtig, nicht nur die Mechanik des Systems	28
7.1	Auch der Weg ist das Ziel	28
7.2	Vergütungsprojekte einführen, aufbauen und abschließen	29
8	Fazit	35
8.1	Worauf es bei der Einführung und Handhabung eines Vergütungsprojektes ankommt	35
8.2	Wie die Nachhaltigkeit eines Vergütungssystems gesichert wird	35
8.3	Wie geht es weiter? – New Work braucht New Pay?	36

1 Einleitung

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an leistungsorientierte Vergütung oder Vergütungssysteme denken?

Viele Unternehmen sind im Zusammenhang mit der Gestaltung von Vergütungssystemen auf der Suche nach etwas Messbarem, das vor allem durch genau diese Messbarkeit besticht und deshalb, so ist die Annahme, weitgehend reibungsfrei angewendet werden kann. Möglichst wenig Intervention durch Anwender führe, so die Annahme, zu weniger Diskussionen und Reibungsverlusten.

Die Voraussetzung dafür ist, dass individuelle Leistung im konkreten Fall nur zwei bis drei Dimensionen hat und durch zwei bis drei Kennzahlen gemessen werden kann. Die Erfüllung dieser Voraussetzung ist in der heutigen, eher komplexen Arbeitswelt mit meist vielschichtigen Leistungsdimensionen eher selten anzutreffen – wenn, dann noch in manchen Vertriebs- oder Produktionsbereichen. Wenn diese Voraussetzung nicht zutrifft, ist es nützlicher, sich anderer Methoden zu bedienen, die unten ausführlicher beschrieben werden.

Im folgenden Abschnitt soll die Methode der kennzahlenorientierten Vergütung individueller Leistung und die aktuellen Einschätzungen dazu in den meisten Unternehmen kurz erörtert werden.

Akkord- oder Prämienlohn als typisches Beispiel für leistungsorientierte Vergütung zeigen in der langfristigen Anwendung oft folgende Effekte: Bedingt durch kurze Produktlebenszyklen, große Produktvielfalt und kleine Losgrößen können Vorgabezeiten kaum mehr so aktuell gehalten werden, dass sie den Anforderungen für ein Entgeltsystem gerecht werden können. Das führt dazu, dass Akkordsätze nach oben „weglaufen“ oder im Laufe der Zeit „gedeckelt“ werden mussten. Die Bandbreite der effektiv bezahlten Löhne ist meist nur noch sehr schmal und die Leistungsdifferenzierung meist nur noch eher gering. Die Anwendungshäufigkeit für diese Lösung hat damit in den letzten Jahren stark abgenommen.

Im Überblick stehen folgende Methoden zur Verfügung, die in unterschiedlichen Kombinationen in Unternehmen auftreten.

	Kennzahlen	Leistungsbeurteilung	Zielvereinbarung
Individuum	–	x	x
Teams	x	–	x
Unternehmen	x	–	–

Tab. 1: Leistungsentgeltmethoden und Zielgruppen

Für die Kombinationsmöglichkeiten, die mit „x“ markiert sind, werden im Folgenden praktisch nutzbare Anwendungsbeispiele dargestellt. Die mit „-“ markierten Kombinationen sind zwar denkbar, aber in der betrieblichen Praxis nicht (mehr) erfolgreich in der Anwendung.

2 Ausgangssituation

Vergütungssysteme werden in Unternehmen nur selten als wirklich leistungs- und marktgerecht eingeschätzt. Die Unzufriedenheit mit dem jeweils aktuell gültigen Vergütungssystem ist meist bei Unternehmern, Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten gleichermaßen hoch ausgeprägt. Trotz dieser Unzufriedenheit mit dem „alten“ Vergütungssystem gelingt es vielen Unternehmen nicht, auf dem Gebiet der Vergütung Neues zu gestalten.

Die Hemmschwelle, die es zu überwinden gilt, ist vielleicht deshalb so hoch, weil es mehrere Unsicherheitsfaktoren gibt. Das Thema ist sehr komplex, weil die Funktionsweise eines Vergütungssystems sehr weitreichende Wirkungen hat. Außerdem ist es nur schwer revidierbar, wenn man Fehler gemacht hat, da der Einigungsprozess häufig als sehr schwierig erlebt wird. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass es sehr viele Beteiligte mit vermeintlich sehr unterschiedlichen und teilweise entgegengesetzten Interessenslagen gibt. Der Einigungsprozess wird zusätzlich erschwert, wenn man noch andere strittige Themen zwischen den Betriebsparteien hat.

All das reicht aus, um das Thema in vielen Unternehmen zum Stillstand zu bringen, obwohl alle Beteiligten oft unzufrieden sind. Bevor man sich aber auf neues, vermeintlich unsicheres Terrain wagt, bleiben viele Unternehmen lieber bei dem, was zwar keiner mag, aber was man wenigstens kennt. Das führt dazu, dass man fast allen (auch den ungeliebten) Vergütungssystemen in Unternehmen eine eher lange Lebensdauer attestieren kann – und dies, obwohl sie den Anforderungen, die an sie gestellt werden, nur selten gerecht werden.

Bei der Bestandsaufnahme im Vorfeld von Vergütungsprojekten begegnen uns häufig folgende Kritikpunkte an den bestehenden Vergütungssystemen:

- Anforderungskriterien und Leistungskriterien sind nicht transparent,
- keine oder zu wenig Rückmeldung über Leistung,

- zu wenig positives Feedback und finanzieller Anreiz für Leistungsträger,
- zu wenig Anreize für leistungsschwächere Mitarbeiter,
- keine sichtbare Verbindung zwischen Leistung und Vergütung,
- zu wenig sichtbare Verantwortung bei den direkten Vorgesetzten,
- zu viel Subjektivität in der Entscheidungsfindung,
- zu wenig Verbindung zu Unternehmenszielen und zum Unternehmensergebnis,
- Ablauf der Entscheidungen nicht nachvollziehbar,
- zu wenig Reaktionsmöglichkeiten auf kritische Ergebnisentwicklungen.

3 Einfluss von Vergütungssystemen auf die Kultur und die Ziele des Unternehmens

An Experten für Vergütungssysteme wird häufig die Frage gerichtet: „Was macht man denn derzeit so in der Vergütungswelt? Was ist gerade Mode, was ist gerade hip?“ Die Antwort auf diese Fragen gestaltet sich schwierig, wenn man nicht weiß, welche Ziele das Unternehmen mit seinem Vergütungssystem erreichen will. Die Frage müsste also eigentlich lauten: „Wir möchten folgende Ziele erreichen – welche Vergütungslösung hilft uns denn dabei?“ Und dann kann es sein, dass Lösungen hilfreich sind, die in anderen Unternehmen gerade gescheitert sind oder die zwar nicht modern sind, aber im konkreten Fall nützliche Dienste leisten.

Denn es gilt: Vergütungssysteme müssen zur Unternehmenskultur und zu den Unternehmenszielen passen. Umgekehrt beeinflussen Vergütungssysteme aber auch die Unternehmenskultur und die Unternehmensziele und dieser wechselseitigen Beziehung müssen Vergütungssysteme dienen, wenn sie langfristig erfolgreich funktionieren sollen.

4 Anforderungen an nachhaltig wirksame Vergütungssysteme

Unabhängig von den Zielen, die Unternehmen mit Vergütungssystemen verfolgen können, dürfen einige Anforderungen an Vergütungssysteme

gestellt werden, die eher übergreifend und von den konkreten Zielsetzungen unabhängig sind:

- Orientierung an den Anforderungen der Tätigkeit wie auch an der persönlichen Leistung,
- Orientierung an Unternehmenszielen und -ergebnissen,
- klare und transparente Vergütungsregelungen
- klare Kommunikation über Erwartungen und Ergebnisse von unten nach oben und von oben nach unten.

5 Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme

Aus den obengenannten Anforderungen an Vergütungssysteme lassen sich folgende Elemente leistungs- und ergebnisorientierter Vergütungssysteme ableiten:

- 1) Anforderungen an das Job-Profil (=> Vergütungsstufe, aus der sich eine Basisvergütung ableitet), d. h. der Wert der Tätigkeit für das Unternehmen
- 2) Die persönliche Leistung (=> Leistungsstufe, aus der sich die Leistungszulage ableitet), d. h. der Wert des persönlichen Beitrags
- 3) Die Unternehmensentwicklung (=> jährlicher Bonus), die die Verteilungsmasse bestimmt
- 4) Die Teamkomponente

Für alle vier im Folgenden näher behandelten Größen werden gemeinsam Kriterien festgelegt, die transparent und allen bekannt sein sollten und die die Grundlage für die Bestimmung der einzelnen Vergütungen bilden.

An dieser Stelle noch eine Anmerkung: In tarifgebundenen Unternehmen sind wichtige Parameter von Vergütungssystemen bereits fixiert. In vielen Fällen sind die tariflichen Regelungen aber nicht sehr genau ausgeführt, sondern überlassen die konkreten Ausgestaltungen einzelner Vergütungselemente den betrieblichen Parteien, die darüber Betriebsvereinbarungen abschließen.

Deshalb sind alle weiteren Ausführungen immer unter der Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung zu verstehen. Gerade dies macht es erforderlich, sich sehr strukturiert, methodisch und ideologie-

frei auf den Weg zu machen. Die Methoden des Projektmanagements helfen einem Projektteam¹ dabei, einen Vorschlag zu erarbeiten, der dann den betrieblichen Gremien zur Entscheidung vorgelegt werden kann. In den folgenden Kapiteln sind die Arbeitsschritte, die dafür in aller Regel zu durchlaufen sind, beschrieben.

Und noch eine Anmerkung: Manchmal passiert es, dass sich die Beteiligten gleich auf die schwierigsten Einzelfälle stürzen, die in der Regel erst dann gelöst werden können, wenn ein paar strukturierende Elemente schon gesetzt sind. Mit diesen strukturierenden Maßnahmen wollen wir auch beginnen und nicht gleich mit der Frage: „Wie machen wir das bei dem Haushandwerker, der schon seit 30 Jahren im Unternehmen und bekennder Leistungsverweigerer ist und über dem der Chef die schützende Hand hält, weil sie gemeinsam zur Schule gegangen sind?“

6 Die notwendigen Methoden in der Konzeption und Anwendung

Um die in Kapitel 5 kurz dargestellten Vergütungselemente auszugestalten, sind folgende Arbeitsschritte mit dem jeweiligen Methodenset hilfreich.

6.1 Arbeitsplatzbewertungskriterien

Hier geht es um die Beschreibung der Anforderungen, die an die Job-Profile im Unternehmen gestellt werden. Es geht also um Anforderungsniveaus und nicht um die Frage persönlicher Leistung auf diesen beschriebenen Job-Profilen. Dies folgt der Logik, dass Beschäftigte, die diese Tätigkeiten ausüben, dann in der Vergütungsstufe eingruppiert sind, in die ihre Tätigkeit eingruppiert ist.

Bevor Job-Profile sinnvoll bewertet werden können, müssen sie hinreichend genau beschrieben sein. Diese Beschreibung sollte an den Kriterien orientiert sein, die für die Bewertung der Job-Profile herangezogen werden.

Also besteht die erste Aufgabe darin, gemeinsam zu klären, entlang welcher Kriterien die Bewertung der Job-Profile erfolgen soll. Die pas-

¹ Die genauere Beschreibung der Arbeitsweise eines Projektteams erfolgt in Kapitel 7.

sende Leitfrage dazu könnte z. B. sein: Woran erkennen wir beim internen Vergleich den Wert, den eine Tätigkeit für das Unternehmen hat?

Ein Projektteam stellt Kriterien zusammen, anhand derer im neuen Vergütungssystem die „Wertigkeit“ eines Job-Profiles festgestellt wird.

Die folgenden Beispiele von Bewertungskriterien für Job-Profile bzw. Arbeitsplätze sind bewährt und werden vielfach verwendet. Sie können als Diskussionsgrundlage dienen und betriebsspezifisch ergänzt oder angepasst werden.

Anforderungen an Fachwissen, das mit bestimmten Ausbildungsniveaus erworben wird	Anforderungen an zusätzliche Erfahrung und Qualifikation
<ul style="list-style-type: none"> - Üblicherweise notwendige Berufsausbildung für dieses Job-Profil - ... oder vergleichbare Fachkenntnisse, die – auf dieses Job-Profil bezogen – denen einer formalen Ausbildung entsprechen 	<ul style="list-style-type: none"> - Besondere methodische und/oder inhaltliche Kompetenzen; weitere formale Qualifikationen (Techniker, Fachwirt etc.) - notwendige Berufserfahrung im Sinne verwertbarer Kenntnisse und Fertigkeiten - ergänzendes Wissen, z. B. besondere Programmiersprachen, besondere Fremdsprachenkenntnisse etc.
Verantwortung und Komplexität	Besondere Anforderungen an soziale Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> - Komplexität der Aufgabenstellung - Notwendige Kenntnisse über Gesamtzusammenhänge - Entscheidungsfreiheit/Kompetenzen/Befugnisse - Anforderungen an Selbstorganisation - Verantwortung für Menschen, Betriebsmittel, Material, Projektvolumen und Budget - Anforderungen aus Personalverantwortung - Auswirkungen von Fehlern auf das Unternehmens-/Bereichsergebnis und die Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Besondere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit (z. B. Führung von Mitarbeitern oder Umgang mit Kunden, Lieferanten etc.) - Art und Anzahl der internen und externen Schnittstellen

Tab. 2: Die Kriterien zur Job-Profilbewertung

Im nächsten Schritt können die verschiedenen Arbeitsplätze bzw. Job Profile im Unternehmen auf der Basis der vereinbarten Kriterien

beschrieben werden. Dabei ist es hilfreich, sich auf die drei bis fünf wertigkeitsprägenden Merkmale zu beschränken, die für die Bewertung notwendig sind. Lange Auflistungen mit dem Charakter von Stellen- oder Prozessbeschreibungen sind diesem Ziel nicht dienlich.

	Kriterium	Anforderungen an das Ausbildungs-niveau	Anforderungen an Erfahrung/Zusatz-qualifikationen	Grad der Verantwortung und Komplexität der Tätigkeit durch Beschreibung der 3 bis 5 wertigkeitsprägenden Arbeitsprozesse und -inhalt	Besondere Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit
100	Administration				
110	Controlling				
	...				

Tab. 3: Arbeitsplatzbewertung

Aber eben Vorsicht: Dabei wird nicht der Inhaber des Job-Profiles bewertet, sondern die Anforderungen, die ein Job-Profil an denjenigen stellt, der es ausfüllt. Das ist ein bedeutender Unterschied. Es werden mit den zu erarbeitenden Kriterien keine Mitarbeiter bewertet, sondern die Wertigkeit von Job-Profilen identifiziert. Die Bewertung von Mitarbeitern ist ein anderer Prozess, dem wir uns im Kapitel 6.3 widmen werden.

6.2 Prozess der Bewertung von Job-Profilen

Für den Prozess der Bewertung von Job-Profilen sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Wege gangbar: die analytischen oder teilanalytischen Verfahren und die summarische Arbeitsplatzbewertung.

Bei den analytischen oder teilanalytischen Verfahren werden alle Arbeitsplätze bezüglich jedes Kriteriums mit gewichteten Punktwerten versehen, deren Summe dann ein Ranking der Arbeitsplätze oder eine Zuordnung zu Vergütungsstufen ermöglicht.

Kritiker dieser Methode erwähnen den vergleichsweise hohen Aufwand und den Aspekt, dass durch die Punktwerte eine nicht vorhandene Genauigkeit vorgespiegelt würde und die jeweilige Vergabe von Punktwerten auch diskutiert und in Frage gestellt werden kann. Die Befür-

worter loben wiederum die zwar umfangreiche, aber einfache Dokumentation und die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

Alternativ nutzen andere Unternehmen die summarische Arbeitsplatzbewertung, bei der „durch die Brille der Kriterien“ summarisch auf die Arbeitsplätze geschaut wird und diese in eine Rangfolge nach Anforderungsniveau gemäß den zugrunde gelegten Kriterien gebracht werden.

Diese Methode kann noch systematisiert werden, indem 15 bis 25 Job-Profile, die im Unternehmen häufig vorkommen und bekannt sind, als Referenz-Job-Profile genutzt werden. Aus unterschiedlichen Bezugsgruppen im Unternehmen (Bereiche, Führungskräfte, Mitarbeitervertreter) werden die Referenz-Job-Profile von jedem Mitglied des Projektteams in eine Rangfolge gebracht.

Die individuellen Rangfolgen der einzelnen Teilnehmer des Projektteams werden zuerst erläutert und besprochen und dann zusammengeführt. Dies geschieht, indem aus den verschiedenen Rangreihen eine durchschnittliche Rangreihe aller Mitglieder des Projektteams oder eines größeren Kreises von Beteiligten gebildet wird.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Rangreihen wichtiger Bezugsgruppen meist nur unwesentlich von der Durchschnittsreihe abweichen. Das ist ein wichtiger Schritt hin zu einem gemeinsamen Ergebnis. Abweichungen werden besprochen und resultieren häufig aus Missverständnissen oder unzureichender Detailkenntnis der einzelnen Job-Profile.

Informationsdefizite können durch gemeinsame Besichtigungen behoben werden. Am Ende der Diskussion steht eine gemeinsame Rangreihe, in der die unterschiedlichen Job-Profile unterschiedlich nahe beieinander bzw. weiter auseinander liegen.

Das folgende Beispiel zeigt wie das Ergebnis eines solchen Rankings aussehen kann, in dem die durchaus auch subjektiven Einschätzungen mehrerer oder vieler Beteiligter zusammengeführt werden.

Vergütungsstufe (VS)	Beratung	IT-Services	Entwicklung	Marketing/Vertrieb	Verwaltung
VS 7	Account-Manager	Teamleiter	Teamleiter	Business Development Manager/ Teamleiter	Teamleiter
VS 6	Projektleiter	Projektleiter	Projektleiter	Sales Account Manager/ Projektleiter	Projektleiter
VS 5	Senior-Berater	Senior-Systemingenieur	Senior-Entwickler	Sales Manager/ Senior-Marketing-Referent	Betriebswirt
VS 4	Berater	Systemingenieur	Entwickler	Sales Reper-toire/Marketing Referent	Betriebs-wirt/Sachge-bietsleiter
VS 3		Senior-Systemtechniker		Vertriebs-/Marketingassistenz	Senior-Sachbearbeiter
VS 2		Systemtechniker			Sachbearbeiter mit kfm. Ausbildung
VS 1					Einfache Sachbearbeitung

Tab. 4: Ein Beispiel mit bewerteten Job-Profilen aus der IT-Branche (VS = Vergütungsstufe)

Diese Beispiele bilden den Maßstab für die Bewertung aller weiteren Job-Profile. Die Job-Profile werden auf der Basis der Bewertungskriterien mit den Referenz-Job-Profilen verglichen und entsprechend einer Vergütungsstufe zugeordnet. Dabei gilt:

- Jedes Job-Profil wird damit eindeutig einer Vergütungsstufe zugeordnet.
- Es werden keine einzelnen Personen betrachtet, sondern nur Job-Profile (ohne die Menschen, die derzeit diese Tätigkeiten verrichten).

tungsstufen zusammengefasst zu werden. Damit werden durch diese vergleichenden Bewertungen der Job-Profile Vergütungsstrukturen geschaffen, die gleichzeitig für jeden Mitarbeiter auch Entwicklungspfade sichtbar werden lassen. Diese Entwicklungspfade bilden nicht nur gehaltliche Entwicklungsmöglichkeiten ab, sondern in erster Linie fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, denen dann eine gehaltliche Entwicklung folgen kann.

Jetzt kann geprüft werden, welche Bandbreiten sich für die einzelnen Vergütungsstufen ergeben. Dazu werden alle Mitarbeiter gemäß ihrer Tätigkeit den entsprechenden Vergütungsstufen zugeordnet. Durch die aktuellen Entgelte der Mitarbeiter ergibt sich das Niveau der einzelnen Bänder oder Vergütungsstufen. Ab diesem Zeitpunkt kann darüber diskutiert werden, wie hoch der Wert bzw. die Bandbreite der jeweiligen Vergütungsstufe in Euro bemessen sein soll.

Damit kommen wir zur zweiten Vergütungskomponente: Der individuellen Leistung.

6.3 Leistungsvergütung – Woran erkennen wir gute Leistung im Unternehmen?

Wenn individuelle Leistung bei der Vergütung eine Rolle spielen soll, dann muss hinreichend genau beschrieben sein, was im Unternehmen unter guter Leistung verstanden wird. Menschen müssen verstehen können, was man von ihnen sehen will. Nur dann können sie es auch zeigen.

Sobald man dieser Frage nachgeht, zeigt sich oft, dass persönliche Leistung sehr viele Dimensionen hat, die wenn überhaupt, dann nur mit großem Aufwand gemessen werden können.

Die Leitfrage dazu lautet: „Woran erkennen Sie aus Ihrer persönlichen Sicht gute Leistung in Ihrem Umfeld beziehungsweise in Ihrem Unternehmen?“

Dieser Frage kann ein Projektteam nachgehen und die Antworten geben. Die Antworten können auch in der Diskussion zwischen den Betriebsparteien entstehen. Es besteht aber auch – wie die Erfahrungen aus vielen Projekten zeigen – die Möglichkeit auf einfache Art einen

großen Kreis von Beteiligten einzubeziehen: Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte etc. Hier bieten sich die folgenden Methoden an:

1) Online-Befragung und anschließende Clusterung nach Themenfeldern

Dazu stehen kostenfreie bzw. kostengünstige Online-Befragungstools zur Verfügung, die auch die Auswertung mit überschaubarem Aufwand möglich machen.

2) Kurze Workshops mit repräsentativen Gruppen oder je nach Unternehmensgröße allen Beschäftigten

Die Workshops dauern nicht länger als 30 Minuten. Die obengenannte Leitfrage wird genannt, und es werden im Sinne einer moderierten Brainstorming-Session Inputs gesammelt und sichtbar gemacht. Der Schwerpunkt liegt weniger auf der Diskussion, sondern auf der Sammlung von beobachtbaren, konkreten Verhaltensbeschreibungen: Woran konkret erkennen Sie gute Leistung?

3) Einzelbefragung von Mitarbeitern nach Zufallsauswahl auf der Basis der Leitfrage

4) Zusammenführung der Ergebnisse und redaktionelle Bearbeitung durch ein kleines (Projekt-)Team

Dabei müssen die Inputs in der Regel nicht mehr inhaltlich verändert, sondern nur noch zusammengefasst und in ganzen Sätzen formuliert werden.

5) Veröffentlichung des Ergebnisses

Wenn eine Befragung durchgeführt wird, müssen die Ergebnisse offengelegt werden, denn Partizipation und Transparenz sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Partizipation führt nur dann zu den beabsichtigten Ergebnissen, wenn die Ergebnisse der Arbeitsschritte den Beteiligten wieder zur Verfügung gestellt werden. Das traditionelle „Schwarze Brett“ hat dabei in vielen Unternehmen ausgedient. Informationsplattformen werden genutzt, Blogs, Podcasts und kurze Videoclips können auf einfache Art produziert und zur Information genutzt werden.

Folgende Leistungskriterien und deren Beschreibungen sind in einem der Projekte der vergangenen Jahre entstanden. Sie sind unterneh-

mensspezifisch und auch in dem Stil formuliert, der sich an die „Sprache“ des Unternehmens anlehnt.

Arbeitsmenge und Effizienz	Zusammenarbeit mit anderen
<p>Beispiele dafür sind ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Arbeitet zügig und gründlich. b) Erreicht die Ziele. c) Erledigt seine Arbeit selbstständig. d) Bei Problemen oder Störungen wird die Zeit sinnvoll genutzt. e) Bleibt konzentriert bei der Arbeit. f) Kennt sich bei Produkten und Abläufen aus. g) Arbeitet strukturiert und systematisch. 	<p>Beispiele dafür sind ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Hält sich an Spielregeln der Zusammenarbeit. b) Pfl egt einen freundlichen, höflichen und respektvollen Umgang. c) Unterstützt ihre Kolleginnen, auch bei der Einarbeitung. d) Nimmt Rücksicht auf die Interessen von Kollegen und des Teams. e) Bleibt ruhig und sachlich, auch wenn es rund geht. f) Kann auch mit Kritik umgehen. g) Schaut nicht weg, sondern spricht Themen offen an. h) Teilt Wissen und Erfahrung mit anderen.
Einsatzbereitschaft und Flexibilität	Arbeitsqualität und Verbesserung
<p>Beispiele dafür sind ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ist Vorbild für andere. b) Sieht die Arbeit von alleine und erledigt sie. c) Übernimmt Verantwortung für ihren Arbeitsplatz. d) Identifiziert sich mit seinen Aufgaben und dem Unternehmen. e) Bringt sich in die Gestaltung und Weiterentwicklung ihres Arbeitsplatzes ein und macht Verbesserungsvorschläge. f) Schaut über seinen Tellerrand hinaus. g) Ist immer vielseitig einsetzbar. h) Lernt dazu und entwickelt sich weiter. i) Stellt sich schnell auf neue Abläufe und neue Aufgaben ein. j) Ist flexibel was die Arbeitszeit und Mehrarbeit betrifft und ist da, wenn man sie braucht. 	<p>Beispiele dafür sind ...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Arbeitet gründlich und zügig. b) Arbeitet umsichtig, vorausschauend, ordentlich und genau. c) Hält Qualitätsvorgaben ein. d) Kontrolliert seine Arbeit selbst. e) Erkennt Fehler und Störungen, meldet sie und behebt sie, wenn möglich. f) Hält Ordnung und Sauberkeit an ihrem Arbeitsbereich. g) Vermeidet Schäden, Verschwendung und Ausschuss. h) Geht sorgfältig mit Maschinen, Betriebsmitteln und Produkten um. i) Findet Lösungen. j) Hinterfragt Fehlerursachen, dass diese nicht wieder auftreten. k) Führt Übergaben sachgerecht durch.

Tab. 7: Leistungskriterien und deren Beschreibungen als Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung

Entscheidend ist in diesem Arbeitsschritt, dass ausdrücklich nicht nur Kriterien in plakativen Substantiven, sondern Verhaltensbeschreibungen formuliert werden – Verhalten, das Mitarbeiter zeigen und das man beobachten kann oder eben nicht.

6.4 Ablauf der Leistungseinschätzung

Der Prozess der Leistungseinschätzung muss leistungs- und anforderungsrecht durchgeführt werden und außerdem Transparenz und Objektivität gewährleisten. Das Ziel des Prozesses ist es, die Mitarbeiter besonders zu belohnen, die einen besonderen Beitrag im Unternehmen leisten. Im Klartext: „Geld soll richtig verteilt werden!“

Folgende Grundsätze gelten:

- Die direkte Führungskraft hat die Verantwortung für die Durchführung der Leistungseinschätzung.
- Die Leistungseinschätzung orientiert sich für alle Mitarbeiter an den gleichen Kriterien, die ausführlich erläutert sind.
- Es wird keine absolute Leistungsmessung, sondern eine vergleichende Leistungseinschätzung durchgeführt.
- Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird durch Leistungsvergleiche in Integrationsmeetings der Führungskräfte sichergestellt.
- Es gibt eine Verteilungsempfehlung oder eine Verteilungsvorgabe zur Sicherstellung der langfristigen Haltbarkeit des Systems.

Ablauf der Leistungseinschätzung – Im Detail

1) Erstellung der Rohbeurteilung

Jede Führungskraft ordnet in einem ersten groben Schritt die Mitarbeiter den folgenden Leistungsstufen zu.

In der Regel wird in diesem Prozessschritt sichtbar, dass unterschiedliche Beurteiler unterschiedliche Maßstäbe anwenden. Um diese zu erwartenden Effekt zu reduzieren, stehen zwei Hilfsmittel zur Verfügung: Verteilungsvorgaben bzw. -empfehlungen und Kalibrierungsrunden.

Die Verteilungsempfehlungen bzw. -vorgaben sind in vielen Fällen von Bedeutung für die zukünftige Stabilität des Vergütungssystems. Ohne ihre Anwendung neigen Systeme dazu, „nach oben davonzulaufen“. Das ist ein normaler Effekt, der schon mittelfristig den Nutzen des Sys-

tems in Bezug auf Leistungsdifferenzierung reduziert. Außerdem leisten Verteilungsempfehlungen, wenn sie für alle Bereiche gelten, einen Beitrag zur bereichsübergreifenden Kalibrierung im Unternehmen.

Leistungsstufen	Beschreibungsbeispiel	Vergütungsniveau
A	Zeigte im vergangenen Jahr kontinuierlich Spitzenleistung	Spitzenvergütungen
B1	Leistungsträger, der im vergangenen Jahr teilweise Spitzenleistung bzw. überdurchschnittliche Leistung gezeigt hat	Gute Marktgehälter
B2	Der Mitarbeiter machte im vergangenen Jahr einen richtig guten Job und gehörte zu den Leistungsträgern – Mitte des Systems	
B3	Das Leistungsergebnis des vergangenen Jahres entspricht weitgehend den Anforderungen. Das Leistungsergebnis kann partiell noch verbessert werden	
C	Das Leistungsergebnis des vergangenen Jahres erfüllte die Grundanforderungen	Basisvergütung

Tab. 8: Leistungsstufen und Beschreibungen

Ein Beispiel (Tabelle 9) zeigt wie Verteilungsvorgaben bzw. -empfehlungen gestaltet sein können.

Leistungsstufen	Verteilungsvorgaben/Verteilungsempfehlungen		Vergütungsniveau
A	≤ 15% der Mitarbeiter		Spitzenvergütungen
B1 B2 B3	< 90%	Gleichgewicht in B; wenn A nicht ausgeschöpft ist, ist ein Übergewicht in B1 möglich	Gute Marktgehälter
C	≥ 5% der Mitarbeiter		Basisvergütung

Tab. 9: Leistungsstufen und Verteilungsempfehlungen (Beispiel)

Es geht somit jedes Jahr erneut darum, das Leistungsspektrum aller Mitarbeiter in den Blick zu nehmen und jedes Jahr neu zu überlegen: „Wer waren im vergangenen Jahr die Spitzenleister?“, „Wer waren die Leistungsträger?“ und „Wer waren die Mitarbeiter, die sich eher am unteren Ende des Leistungsspektrums bewegt haben?“ Beispiele aus der Welt des Sports lassen sich gut verwenden, um im Unternehmen zu erklären welcher Logik das System folgt. Zehnkampf ist ein gutes Beispiel, um zu zeigen, dass es auf verschiedene Disziplinen (Kriterien)

ankommt. Es zeigt auch auf, dass von Jahr zu Jahr die beteiligten Sportler besser werden, aber es trotzdem nur gelingt, auf das „Treppchen“ zu kommen, wenn man die anderen überholt.

Es gibt also jedes Jahr eine Mitte in B2, um die herum sich die Leistungseinschätzungen aller Mitarbeiter bewegen. Diese Mitte ist nicht absolut, sondern sie ist relativ. Sie dient dazu, zu differenzieren, wer durchschnittliche, überdurchschnittliche oder unterdurchschnittliche Leistungen zeigt. Es werden damit nicht generell gute oder generell schlechte Mitarbeiter ein für alle Mal „markiert“, sondern für das vergangene Jahr wird eine Einstufung der Leistung vorgenommen.

Damit hat die Führungskraft als vorläufiges Zwischenergebnis eine Rohbeurteilung erstellt, die noch nicht mit den Rohbeurteilungen anderer Führungskräfte abgeglichen ist. Er hat damit seine Maßstäbe angelegt, die nicht gegen die Maßstäbe der anderen Führungskräfte geprüft wurden. Sie sind noch nicht „kalibriert“.

Mit abnehmender Anzahl der zu beurteilenden Mitarbeiter (Teams mit weniger als fünf Mitarbeitern) wird die Einhaltung der Verteilungsempfehlung immer schwieriger bzw. unmöglich. Dennoch sind die Verteilungsempfehlungen eine hilfreiche Orientierungsmarke.

2) Kalibrierungsmeetings auf Bereichs- und Abteilungsebene

Mit den Ergebnissen ihrer Rohbeurteilungen gehen die Führungskräfte in ein Kalibrierungsmeeting mit ihren Kollegen aus dem gleichen Bereich. Dort werden Informationen und Eindrücke zu den einzelnen Mitarbeitern ausgetauscht und die Ergebnisse abgeglichen. Vorläufige Einschätzungen aus den Rohbeurteilungen der Vorgesetzten können verändert werden.

In diesen Kalibrierungsmeetings bietet es sich an, die Rohbeurteilungen und die Veränderungen jeweils mit dem gängigen Moderationsmaterial für alle sichtbar zu visualisieren, um den Überblick über alle Leistungseinstufungen zu behalten. Wenn die Beteiligten an unterschiedlichen Standorten tätig sind, lassen sich diese Kalibrierungsmeetings mit den gängigen Online-Tools auch virtuell durchführen. Das Ergebnis des Kalibrierungsmeetings sollte einen Konsens darstellen und insgesamt die Verteilungsvorgaben bzw. -empfehlungen einhalten.

Durch die Anwendung von Verteilungsempfehlungen und Kalibrierungsmeetings kann somit ein wesentlicher Beitrag dazu geleistet werden, dass bereichsübergreifend ähnliche Maßstäbe angewendet werden.

3) Möglich: Kalibrierungsmeeting auf Unternehmensebene

Die Ergebnisse der Kalibrierungsmeetings in den Bereichen können zusammengestellt und mit dem Managementteam besprochen werden. Das Managementteam überprüft, ob in allen Bereichen die Spielregeln, sprich: die Verteilungsvorgaben bzw. -empfehlungen, eingehalten worden sind und stellt folgende Fragen:

- Sind wir uns einig darüber, dass die Mitarbeiter, deren Leistung wir für das vergangene Jahr in A eingestuft haben, die Spitzenleister des Unternehmens waren?
- Welche konkreten Maßnahmen leiten wir bezüglich der Mitarbeiter in die Wege, deren Leistung in Leistungsstufe C eingeschätzt wurde?
- Wo und warum haben wir ggf. eine deutlich andere Einschätzung als die direkten Vorgesetzten?

4) Das Mitarbeiter-(Beurteilungs-)gespräch

Der letzte Schritt der Leistungseinschätzung ist das Mitarbeitergespräch mit jedem Mitarbeiter. Ohne dieses Feedbackgespräch entfaltet das Vergütungssystem keine steuernde Wirkung. Das Mitarbeitergespräch ist sehr ausführlich und deckt in der Regel folgende Inhalte ab:

- Rückmeldung über die Leistung im vergangenen Jahr auf der Basis der Leistungskriterien und der vereinbarten Ziele,
- finanzielle Wirkung bezüglich der Vergütungsentwicklung,
- Vereinbarung von Sachzielen und von persönlichen Verhaltens- und Entwicklungszielen für das folgende Jahr,
- Vereinbarung von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

Die Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs werden sinnvollerweise dokumentiert.

6.5 Wo und wie wird die monatliche Vergütung festgelegt?

Vergütungsentscheidungen werden nur selten so getroffen, dass bei einer im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Leistungseinstufung auch die Vergütung reduziert wird – oder im Umkehrschluss: Führungskräfte neigen dazu, eher keine Leistungseinstufung zu reduzieren, wenn sie wissen, dass damit das Gehalt des Mitarbeiters reduziert wird. Es ist hilfreich, die Kenntnis dieses Sachverhalts im System abzubilden und

damit keine Leistungszulagen zu reduzieren, sondern die Erhöhungen der Zukunft nach anderen Spielregeln zu verteilen.

Aus der Vergütungsmatrix (s. unten) ergibt sich für jeden Mitarbeiter, resultierend aus seiner Vergütungs- und Leistungsstufe, ein Zielgehalt in einer definierten Bandbreite.

Das Erhöhungsbudget wird abhängig davon verteilt, wie weit der einzelne Mitarbeiter mit seinem IST-Gehalt von dem Zielgehalt entfernt liegt, das sich aus der Vergütungsmatrix ergibt. Diese Vergütungsmatrix wiederum ist dynamisiert und wird von Jahr zu Jahr um die betriebliche Gehaltserhöhung (Basiserhöhung) prozentual erhöht.

Allerdings gibt es nun Mitarbeiter mit einer überdurchschnittlichen, Mitarbeiter mit einer durchschnittlichen und Mitarbeiter mit einer unterdurchschnittlichen prozentualen Erhöhung, je nachdem wie weit sie von ihrem Zielgehalt entfernt sind. Je weiter sie von ihrem Zielgehalt entfernt sind, desto höher fällt die individuelle Erhöhung aus. Dafür können folgende „Spielregeln“ als Anregung dienen.

Aktuelle Situation	Individuelle Erhöhung
IST-Gehalt < Zielgehalt	Überdurchschnittliche Erhöhung
IST-Gehalt = Zielgehalt	Durchschnittliche Erhöhung
IST-Gehalt > Zielgehalt	Keine Erhöhung

Tab. 10: Regelung zur Bestimmung der Vergütungserhöhungen

6.6 Die Vergütungsmatrix

Die Vergütungsmatrix (ein Beispiel s. unten) entsteht auf der Basis folgender Überlegungen:

- Die IST-Gehälter aller Mitarbeiter werden für die Errechnung der Vergütungsmatrix pro Vergütungsstufe dargestellt.
- Durch die IST-Gehälter der Mitarbeiter bei der Einführung des neuen Vergütungssystems entsteht für jede Vergütungsstufe eine Bandbreite aktueller Gehälter. Diese Bandbreite wird um Ausreißer an beiden Rändern (jeweils ca. 10 Prozent) reduziert.
- Dadurch entstehen erste, grobe Vergütungsbandbreiten für jede Vergütungsstufe.
- Diese groben Bandbreiten werden in jeweils fünf Leistungsstufen unterteilt. Von der Mitte jeder Leistungsstufe bis zur Mitte der

nächsten Leistungsstufe wird ein Sprung von 5 bis 7 % vorgeschlagen. Diese Festlegung ist abhängig von der Intensität der gewünschten Leistungsdifferenzierung.

- Damit entstehen innerhalb jeder Vergütungsstufe für jede Leistungsstufe Bandbreiten, innerhalb derer die Zielgehälter der Mitarbeiter liegen.
- Anschließend erfolgt eine Feinabstimmung mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter mit ihrem IST-Gehalt bereits in die Zielvergütungsbandbreite zu legen.
- Wenn dies bei 50 bis 75 Prozent der Mitarbeiter gelungen ist, gilt die Vergütungsmatrix als gut austariert.
- Mit den jährlichen durchschnittlichen Erhöhungen wird die Vergütungsmatrix dynamisiert.
- Durch diese Berechnungen und die Einbeziehung der aktuellen Gehälter der Mitarbeiter bleibt in hohem Maße sichergestellt, dass die Vergütungsmatrix marktbezogen ist und auf Dauer Bestand hat.

	Leistungsstufen				
	C ab	B3 ab	B2 ab	B1 ab	A ab
VS 9	2.476 €	2.674 €	2.872 €	3.070 €	3.268 €
VS 8	2.211 €	2.388 €	2.564 €	2.741 €	2.918 €
VS 7	1.974 €	2.132 €	2.290 €	2.448 €	2.605 €
VS 6	1.762 €	1.903 €	2.044 €	2.185 €	2.326 €
VS 5	1.574 €	1.699 €	1.825 €	1.951 €	2.077 €
VS 4	1.405 €	1.517 €	1.630 €	1.742 €	1.855 €
VS 3	1.254 €	1.355 €	1.455 €	1.555 €	1.656 €
VS 2	1.120 €	1.210 €	1.299 €	1.389 €	1.478 €
VS 1	1.000 €	1.080 €	1.160 €	1.240 €	1.320 €

Abb. 1: Vergütungsmatrix (Beispiel mit fiktiven Beträgen)

6.7 Vergütungsentscheidungen und Überleitungsregelungen

Jeder Mitarbeiter behält bei der Einführung des neuen Vergütungssystems sein derzeitiges (IST-)Gehalt. Das ist nicht nur eine Besitzstandssicherung, die sich in den meisten Fällen schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen ergibt. Es ist gleichzeitig eine Botschaft, die schon zum Start des Projekts platziert werden kann, um zu verhindern, dass sich viele Mitarbeiter unnötige Sorgen bezüglich ihrer zukünftigen Vergütung machen.

Für jeden einzelnen Mitarbeiter aus der Zielgruppe erfolgt in der Einführungsphase ...

- die Zuordnung zu einer Vergütungsstufe,
- die Einschätzung seiner individuellen Leistung und damit die Zuordnung zu einer Leistungsstufe.

Daraus ergibt sich aus der Vergütungsmatrix eine Zielvergütungsbandbreite. Mit dieser Vorgehensweise wird das neue Vergütungssystem eingeführt und Fehllagen nach oben oder unten werden im Laufe von wenigen Jahren ausgeglichen.

Danach geht die Vergütungsentwicklung mit Hilfe der Vergütungsmatrix sozusagen in den Dauerbetrieb, ohne dass die Regelungen verändert werden müssen, denn: Auch zukünftig werden Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen und eine höhere Vergütungsstufe erhalten, die Leistungsbeurteilungen verändern sich nach oben oder nach unten, neue Mitarbeiter kommen dazu etc..

Alle denkbaren Fälle können mit der Vergütungsmatrix gehandhabt werden, ohne dass ein einmal erreichtes Vergütungsniveau reduziert werden muss. Die Finanzierung dieses „Luxus“ ergibt sich aus den leicht verzögerten Anpassungen der Einzelvergütungen nach oben. Sie springen nicht, sondern sie folgen der Leistung mit leichter Verzögerung. Dies sorgt dafür, dass nachhaltig positive Leistung und nicht sprunghaftes Leistungsverhalten unterstützt und letztlich „belohnt“ wird.

6.8 Der leistungsbezogene Jahresbonus – die Unternehmenskomponente im Vergütungssystem

Die Tätigkeit und die individuelle Leistung bestimmen die monatliche Vergütung. In das Volumen für den Jahresbonus, an dem alle Mitar-

beiter entsprechend ihrer individuellen Leistung teilhaben, fließt die Erreichung unternehmerischer Ziele (Umsatzsteigerung, Umsatzrendite, Gewinn, Marktanteile etc.) ein. Dadurch fließt die wirtschaftliche Situation des Unternehmens unmittelbar in die Bestimmung des Bonusvolumens ein. Das Prinzip könnte heißen. In guten Jahren mehr, in weniger guten Jahren weniger und in schlechten Jahren auch einmal nichts. Dadurch entsteht ein gemeinsames Interesse am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und es bewirkt eine gewisse Variabilität der Personalkosten abhängig von der wirtschaftlichen Lage.

Umsatzrendite	Ø Bonus in Monatsgehältern	Umsatzrendite	Ø Bonus in Monatsgehältern
0 %	0,0	10 %	1,0
1 %	0,1	11 %	1,1
2 %	0,2	12 %	1,2
3 %	0,3	13 %	1,3
4 %	0,4	14 %	1,4
5 %	0,5	15 %	1,5
6 %	0,6	16 %	1,6
7 %	0,7	17 %	1,7
8 %	0,8	18 %	1,8
9 %	0,9	19 %	1,9

Tab. 11: Vom Unternehmenserfolg abhängiger Bonus (Beispiel)

Wohlgermerkt: Damit wird nicht die Verteilung des Bonus gesteuert, sondern nur die Bemessung des Bonusvolumens für das ganze Unternehmen.

Statt Finanzkennzahlen können auch Kennzahlen verwendet werden, die eher qualitativ beschreiben, wie sich das Unternehmen entwickelt:

- Anzahl der Reklamationen,
- Höhe des Lagerbestandes,
- Materialausbeute in Prozent der eingesetzten Menge,
- Cash-flow,
- Anwesenheitszeiten,
- Termineinhaltungen,
- Über-/Unterschreitung von Vorgabezeiten,

4.111 Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

- Ausschussvolumen,
- etc.

Die Verteilung des Bonusvolumens und damit die Höhe des individuellen Bonus wird durch die individuelle Leistung und die Tätigkeit des Mitarbeiters bestimmt.

Das Funktionsprinzip des leistungsbezogenen Jahresbonus sieht vor, dass der Bonus nicht gleich auf alle Mitarbeiter verteilt wird, sondern sich nach dem individuellen Beitrag zum Unternehmensergebnis richtet. Aus der individuellen Leistungseinstufung, die ohnehin bezüglich des Monatsgehalts stattgefunden hat, resultieren Bonuspunkte, die einen Faktor darstellen, mit dem das Monatsgehalt multipliziert wird.

Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Differenzierungsmöglichkeiten unterscheiden. Wenn alle Mitarbeiter gleich viel Bonuspunkte bekommen, erfolgt keine Differenzierung. Nun bleibt die Wahl zwischen einer leichten oder sehr starken Differenzierungsstrategie. Je nach dem unterscheiden sich die Bonuspunkte abhängig von der Leistungsstufe sehr stark oder eher nur gering.

Möglich ist auch, im Verlauf mehrerer Jahre immer stärker zu differenzieren.

Leistungsstufe	Keine Differenzierung	Leichte Differenzierung	Mittlere Differenzierung	Starke Differenzierung	Sehr starke Differenzierung
A	3	3,5	4	4,5	5
B1	3	3,25	3,5	3,75	4
B2	3	3	3	3	3
B3	3	2,75	2,5	2,25	2
C	3	2,5	2	1,5	1

Tab. 12: Leistungsabhängige Bonuspunkte (Varianten)

Über diese Multiplikationen werden die Gesamt-Bonuspunkte jedes einzelnen Mitarbeiters nach folgender Formel errechnet:

$$\text{Bonuspunkte} \times \text{Monatsgehalt} = \text{Gesamt-Bonuspunkte}$$

Über den Faktor Monatsgehalt fließt der Grad der Verantwortung in die Bemessung des Bonus ein. Über die Gestaltung der Bonuspunkte fließt

der Faktor Leistung ein. Der Anteil des einzelnen Mitarbeiters am Jahresbonusvolumen errechnet sich nach folgender Formel:

$$\frac{\text{Gesamt-Bonuspunkte des Mitarbeiters}}{\sum \text{Gesamt-Bonuspunkte aller Mitarbeiter}} \times \text{Bonusvolumen}$$

6.9 Teamkomponenten mit Kennzahlen

Manche Unternehmen möchten in der monatlichen Vergütung Einzelleistung durch Teamleistung ersetzen oder quartalsweise oder jährlich die Leistung einzelner Teams in Vergütungskomponenten abbilden.

Das lässt sich durchaus auch in Kombination mit der Beurteilung individueller Leistung abbilden und lenkt den Blick des Einzelnen darauf, dass erst das Zusammenwirken aller Beteiligten zum gemeinsamen Erfolg führt.



Abb. 2: Teamleistung und individuelle Leistung

Auch hier stellt sich wieder die gleichen Fragen.

1. Woran erkennen wir die Leistung einzelner Teams?
2. Wie machen wir das nachhaltig wirksam über einen längeren Zeitraum?

4.111 Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

3. Wie stellen wir sicher, dass die Anwendung pflegeleicht ist und nicht ständig zu Konflikten führt?

Zu 1:

Entscheidend für eine wirksame Anwendung ist die Verwendung von Kennzahlen, die nicht nur im Management bekannt sind, sondern schon in der betrieblichen Steuerung genutzt werden, um Verbesserungen oder Verschlechterungen der Leistung transparent zu machen. Das folgende Beispiel aus der betrieblichen Praxis zeigt Kennzahlen, die in diesem Unternehmen schon über mehrere Jahre verwendet wurden und den Mitarbeitern bekannt waren. Sie wurden „nur noch“ um eine Verbindung zur Vergütung angereichert.

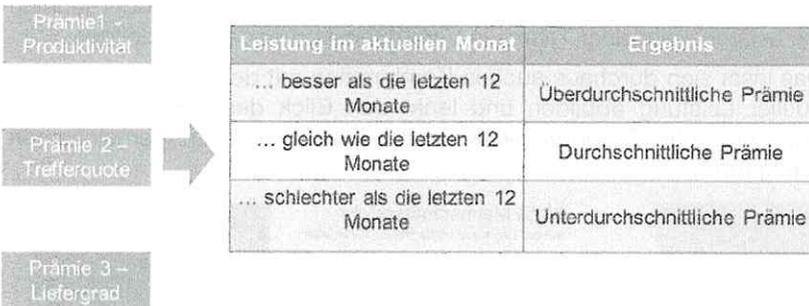


Abb. 3: Kennzahlen für Teamleistung

Zu 2 und 3:

Die Anforderungen an Kennzahlen, die für Teamprämien verwendet werden, sind folgende:

- Einfach zu verstehen
- Weitgehend durch die Mitarbeiter beeinflussbar
- In kurzen Abständen (täglich/wöchentlich) darstellbar
- Möglichst unumstritten
- Möglichst mit Vergleichswerten aus der Vergangenheit, um Schwankungen einschätzen zu können

Um die langfristige Anwendbarkeit sicherzustellen, ist es wichtig, die Kennzahlen genau zu definieren und diese Definitionen auch immer wieder darzustellen. Gleichzeitig ist von Bedeutung für die langfristige

Haltbarkeit, dass eher nicht absolute Werte oder Schwellenwerte für die Leistung-Entgelt-Relation verwendet werden, sondern ein relativer Ansatz wie in Abb. 3 gewählt wird. Die Anwendungslogik ist: Wenn wir besser werden, als wir in der Vergangenheit waren, dann erwartet uns eine überdurchschnittliche Prämie. Das lenkt die Aufmerksamkeit auf gemeinsame Verbesserung und nicht auf die lähmende Diskussion machbarer oder nicht machbarer Vorgaben.

Diese Sichtweise hilft auch bei der Diskussion um Störungen, die immer wieder auftauchen und ein Hindernis auf dem Weg zur Prämie darstellen. Dazu ein paar grundsätzliche Überlegungen zum Umgang mit Störungen:

- Störungen sind lästig, aber: Störungen gibt es immer.
- Ziel ist es, Störungen zu erkennen, in dem Moment das Beste daraus zu machen und nach und nach abzustellen.
- Störungen sind Potenzial für Verbesserungen.
- Abgestellte Störungen steigern die Produktivität und verbessern Qualität und Lieferfähigkeit.
- Alle denkbaren Störungen sind in den Kennzahlen der Vergangenheit auch enthalten.

Nur dort, wo die obengenannten Anforderungen an vergütungsrelevante Kennzahlen erfüllt werden können, sind kennzahlenbasierte Teamvergütungskomponenten wirklich sinnvoll. Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt werden, führt dies häufig zu Konflikten, mit der Folge, dass die Prämie keine Wirkung mehr entfaltet und der erhoffte Nutzen entfällt. Die Kosten der Prämie bleiben aber in der Regel auch dann immer noch wirksam.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für Teamprämien ist die laufende Kommunikation und Information dazu. Teamprämien sind nur selten Selbstläufer. Sie brauchen Aufmerksamkeit unabhängig von der Vergütungswirkung. Regelmäßige Besprechungen der Ergebnisse gehören ebenso dazu wie die regelmäßige Überlegung dazu, wie Störungen in kleinen Schritten reduziert und Verbesserungen der Kennzahlen gemeinsam erzielt werden können.

7 Der Einführungsprozess ist wichtig, nicht nur die Mechanik des Systems

7.1 Auch der Weg ist das Ziel

Manche Unternehmen verlieren aus dem Auge, dass der Prozess der Konzeption und der Umsetzung in ähnlichem Maße erfolgsentscheidend ist, wie die Funktionsweise des Systems selbst. Deshalb verlaufen viele Projekte im Sande, bevor sie begonnen haben. Insbesondere in mitbestimmten Unternehmen werden Vergütungsprojekte oft deshalb nicht begonnen, weil die Angst groß ist, kein Ergebnis zu erzielen und den daraus resultierenden Konflikt nicht mehr beherrschen zu können.

Das ist eine Frage des Projektprozesses und nicht der Funktionsweise eines neuen Vergütungssystems. Ein Ergebnis wird erst über einen professionellen Projektprozess erzielt und kann vorher noch nicht feststehen. Wenn Verhandlungspositionen und konkrete Vorstellungen eines Vergütungssystems bei den Beteiligten bereits im Vorfeld feststehen, dann ist eine Lösung auf dem Verhandlungsweg nur noch schwer zu realisieren.

In vielen Fällen gehen Betriebsräte, Fachabteilungen und der Personalbereich von unterschiedlichen Voraussetzungen aus, verwenden unterschiedliche Begriffe für gleiche Sachverhalte und im Gegenzug aber gleiche Begriffe für unterschiedliche Sachverhalte. Konkrete Zahlen liegen nur selten vor. All das sind gute Gründe für das frühe Scheitern eines Vergütungsprojekts.

Ohne Zweifel: Vergütungsprojekte haben eine besondere Dynamik. Warum?

- Das Thema ist sensibel, denn finanzielle Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens werden tangiert.
- Die Interessenslagen der Mitarbeiter und des Unternehmens sind vordergründig unterschiedliche vielleicht sogar kollidierende.
- Die Ziele der unterschiedlichen Beteiligten sind diffus oder werden bewusst verdeckt gehalten.
- Die verschiedenen Beteiligten machen sich im Vorfeld darüber Gedanken, wie die neue Lösung aussehen könnte und kommen dann nicht mehr von ihren Vorstellungen weg.

- Das heikle Thema wird in kleinen Zirkeln besprochen, die nicht immer wirklich den Rückhalt ihrer Klientel haben.
- Es beteiligen sich Personen an der Diskussion, die dem Thema fachlich nicht gewachsen sind.
- Die Mitbestimmungsgremien folgen nicht den Verhandlungsergebnissen, die diejenigen erzielt haben, die sie selbst entsandt haben.
- Etc.

Das ist sicher nur eine Auswahl der Hürden, auf die man in Vergütungsprojekten stoßen kann. Aber eines haben diese Hürden alle gemeinsam: Sie haben nichts mit der eigentlichen Vergütungsregelung zu tun. Es gibt regelmäßig Kongresse und Seminarveranstaltungen, in denen neue oder zumindest vermeintlich neue Vergütungslösungen mit ganz ausgefallenen Komponenten vorgestellt werden. Veröffentlichungen zum Thema erscheinen ebenfalls regelmäßig. Alle haben vor allem einen Gegenstand: Das, was wir die Feinmechanik eines Vergütungssystems nennen.

Man beschäftigt sich mit Zahlen und Prozentsätzen, Skalen und Beschreibungen usw. Leider wird in vielen Fällen vernachlässigt, zu sagen, wie der Weg zum Ziel eines gemeinsamen Ergebnisses bei vielen Beteiligten mit unterschiedlichen Interessenslagen aussehen soll. Allenfalls am Ende der Veranstaltung wird kurz darauf verwiesen, dass zu diesen Themen eine Einigung notwendig ist.

Hier soll aufgezeigt werden, mit welcher Vorgehensweise Unternehmer, Betriebsräte und Führungskräfte und nicht zuletzt die Mitarbeiter in der Entstehung eines neuen Vergütungssystems im Unternehmen zusammenarbeiten können. Ohne diese oder eine ähnliche Vorgehensweise wird keine „Feinmechanik“, und sei sie noch so clever und ausgefuchst, umgesetzt werden. Sie wird nur schwer konsensfähig werden und kommt damit eher nicht in die Umsetzung.

7.2 Vergütungsprojekte einführen, aufbauen und abschließen

Um ein Vergütungsprojekt erfolgreich zu gestalten und einzuführen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- 1) Phase 0: Projektstart mit einem Auftaktworkshop

- 2) Phase 1: Das Projektteam – Zusammensetzung und Arbeitsweise
- 3) Phase 2: Information im Prozess
- 4) Phase 3: Abschluss einer Vereinbarung bzw. Dokumentation einer betrieblichen Regelung
- 5) Phase 4: Einbeziehung der Führungskräfte
- 6) Phase 5: Abschließende Information durch das Projektteam
- 7) Phase 6: Training der Führungskräfte
- 8) Phase 7: Evaluation des Projekts

Auf den ersten Blick mag schon diese erste Sammlung als sehr umfangreich erscheinen. In der Tat, es gibt einiges zu überlegen und vorzubereiten, wenn man in ein Projekt einsteigt, das über die Verwendung bzw. Verteilung eines großen Teils der fixen Kosten eines Unternehmens und gleichzeitig über die Einkommen der Mitarbeiter entscheiden soll. Es soll jedoch nicht nur der Aufwand, sondern der Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Nutzen betrachtet werden.

1) Phase 0: Projektstart mit einem Auftaktworkshop

Der erste Schritt im Projekt will mit Bedacht gemacht werden. Die Phase 0 hat die Aufgabe, mit den Beteiligten in einem eintägigen Workshop zu klären, warum es überhaupt Veränderungen geben soll.

Folgende Leitfragen sind zu beantworten:

- Warum haben wir überhaupt einen Anlass, unser bisheriges Vergütungssystem zu überdenken?
- Was gefällt uns daran?
- Was wollen wir erhalten?
- Was gefällt uns nicht?
- Was wollen wir verändern?
- Was kommt denn in den nächsten Jahren an Veränderungen auf uns und unser Unternehmen zu, die wir bei einer Veränderung des Vergütungssystems möglicherweise berücksichtigen müssen?
- Welche möglicherweise auch unterschiedlichen oder sogar konkurrierenden Ziele wollen wir mit einer Veränderung erreichen?

In diesem Auftaktworkshop geht es am Anfang nicht darum, dass alle Beteiligten auf eine Linie eingeschworen werden, sondern darum, unterschiedliche Sichtweisen und Gemeinsamkeiten zu erkennen und vorerst nur festzustellen. Es werden nicht Details der möglichen Feinmechanik besprochen und diskutiert. Erst in einem letzten Arbeitsschritt werden die Zielvorstellungen bewertet, es werden Prioritäten gebildet. Das Ziel der Phase 0 ist es, den Auftrag für ein Projektteam grob zu umreißen, dessen Aufgabe es dann wiederum ist, mit den groben Leitplanken die Details zu erarbeiten.

Der Kreis der Beteiligten ist eher groß als klein zu ziehen. Vertreter der Unternehmensleitung, Führungskräfte aller Ebenen, Betriebsräte bzw. Mitarbeitervertreter und „last but not least“ Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen. Die obengenannten Leitfragen werden in kleinen Gruppen mit vier bis sechs Personen besprochen. Die wesentlichen Gemeinsamkeiten und unterschiedlichen Sichtweisen werden jeweils wieder ins Plenum eingebracht. Der Austausch von Meinungen und Sichtweisen, nicht das Überzeugen und Rechthaben stehen im Vordergrund.

Die Beteiligten des Phase-0-Workshops benennen dann ein Projektteam, das auf der Basis der groben Zielsetzungen aus Phase 0 einen Vorschlag für die Details des Vergütungssystems ausarbeitet und dann wieder mit den Beteiligten des Phase-0-Workshops rückkoppelt.

Alle Ergebnisse des Workshops haben in dieser Phase des Projekts vorläufigen Charakter und können auf der Basis weiterführender Erkenntnisse im Projektteam aus guten Gründen verändert werden. Im Projektteam ist es erlaubt, Meinungen zu äußern, aber auch Meinungen zu ändern, wenn man dazugelernt hat.

Die vorläufigen Ergebnisse des Workshops werden dokumentiert und das Projektteam kann auf die Details der Diskussionen in den Gruppen jederzeit zurückgreifen.

2) Phase 1: Das Projektteam – Zusammensetzung und Arbeitsweise

Das Projektteam ist repräsentativ zusammengesetzt. Alle wichtigen Bereiche und Hierarchieebenen sind von Seiten der Führungskräfte und Vertreter der Mitarbeiter abgebildet. Vertreter der Mitarbeiter können Betriebsräte oder gewählte Mitarbeitervertreter sein oder vom

Betriebsrat benannte Mitarbeiter, die vom Betriebsrat oder der Mitarbeitervertretung legitimiert sind.

Das Projektteam erstellt zuerst eine Liste aller Fragen, auf die im Laufe des Projekts eine Antwort gefunden werden muss. Dies stellt eine Sammlung von Fragen dar, bei der nicht zwingend ein Konsens über die Bedeutung jeder Frage bestehen muss. Es kann nämlich durchaus sein, dass sich im weiteren Verlauf einzelne Fragen von selbst beantworten bzw. sich als nicht relevant erweisen. Folglich ist es nicht notwendig, zu diesem frühen Zeitpunkt darüber zu diskutieren.

Diese Liste offener Fragen kann auch zu jedem Zeitpunkt erweitert werden. Diese Spielregel stellt sicher, dass das Projektteam anfangen kann zu arbeiten und nicht gebremst wird durch die Sorge, dass man möglicherweise etwas Wichtiges vergessen hat.

Der aktuelle Stand der Liste offener Fragen kann immer veröffentlicht werden, so dass der Fortschritt des Projekts visualisiert werden kann.

Auch für das Projektteam gilt, dass die Ergebnisse, die erzielt wurden, immer protokolliert werden.

3) Phase 2: Information im Prozess

Die Protokolle werden den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens über Aushänge und/oder Intranet mit der Aufforderung zur Verfügung gestellt, Feedback dazu an das Projektteam zu geben. Die Mitglieder des Projektteams haben die Aufgabe, diese Inputs aufzunehmen und bei der nächsten Besprechung in das Projektteam zu tragen. Diese Anregungen können aufgenommen werden oder nicht. Es ist die Entscheidung des Projektteams.

Mit dieser kontinuierlichen Information über die Laufzeit des Projekts, die in der Regel mehrere Monate beträgt, wird sichergestellt, dass die kommende Veränderung in kleinen Schritten nachvollziehbar gemacht wird.

Durch diese permanente Rückkoppelung wird die Akzeptanzquote entscheidend gesteigert. Außerdem werden wichtige Korrekturhinweise an das Projektteam gegeben. Die Informations- und Entscheidungsbasis wird größer, weil das Projektteam nicht Gefahr läuft, am „grünen Tisch“ bzw. „im Elfenbeinturm“ zu agieren. Die Ergebnisse werden pragmatischer und realistischer und damit in ihrer Qualität besser.

Maximale Transparenz des Projektverlaufs sichert hohe Akzeptanz im Gegensatz zur landläufigen Befürchtung, dass einem Vergütungsprojekt dadurch das frühe „Aus“ droht. In kleinen, nur scheinbar „dichten“ Zirkeln Verhandlungen vorzubereiten bzw. zu führen schafft Misstrauen und führt nicht zum Ziel. Im Übrigen sind diese Zirkel nie „dicht“ im Sinne von verschwiegen.

4) Phase 3: Abschluss einer Vereinbarung bzw. Dokumentation einer betrieblichen Regelung

In mitbestimmten Unternehmen unumgänglich: Nach erfolgreichem Abschluss des Projektteams wird das erzielte Ergebnis in Form einer Betriebsvereinbarung dokumentiert. Auch in Unternehmen ohne Betriebsrat empfiehlt es sich, die betriebliche Regelung zu dokumentieren und eine Informationsbroschüre für alle Mitarbeiter und Führungskräfte zu erstellen. Die Bedeutung des Objekts rechtfertigt den Aufwand. Nur maximale Transparenz schafft Klarheit für alle Beteiligten und Klarheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Akzeptanz.

5) Phase 4: Einbeziehung der Führungskräfte

Die Führungskräfte im Unternehmen können Motor oder Bremse jeder Veränderung im Unternehmen sein. Dies gilt auch und in besonderem Maße für das Führungsinstrument „Vergütung“. Aus diesem Grunde ist eine mehrmalige Rückkoppelung des jeweils aktuellen Projektstatus mit den Führungskräften notwendig. Auch wenn noch kein Gesamtergebnis vorliegt, ist eine Rückkoppelung nach folgenden Arbeitsschritten möglich, die typisch für ein Vergütungsprojekt sind:

- Bestimmung der Kriterien für die Bewertung von Job-Profilen
- Bewertung verschiedener Referenz-Job-Profile
- Festlegung von Leistungskriterien
- Festlegung des Prozesses und der Instrumente der Leistungseinschätzung
- Festlegung des Verhältnisses von variablen und fixen Vergütungsbestandteilen
- Festlegung Einfluss des Unternehmensergebnisses auf die Jahresvergütung

Anregungen dazu aufzunehmen hilft, den Feinschliff der Instrumente in kleinen Schritten zu einem frühen Zeitpunkt zu beginnen und dies auch transparent zu machen. Im Übrigen sind damit die Führungskräfte die ersten, die intensiv mit dem Führungsinstrument „Vergütungssystem“ vertraut gemacht werden, um als Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter sattefest zu sein.

6) Phase 5: Abschließende Information durch das Projektteam

Die ausführliche Information der Mitarbeiter über Präsentationen, Diskussionsrunden, Broschüren, Videoclips und das Intranet ist der Höhepunkt der Einführungskampagne, in der das Projektteam ihr Arbeitsergebnis vorstellt. Nur vollständige Information sichert die Akzeptanz. Vollständige Information führt naturgemäß auch zu Diskussionen, die nicht immer einfach sind. Wenn sie aber zu diesem Zeitpunkt nicht geführt werden, führen diese Situationen später zu Irritationen und sind dann nur noch schwer kontrollierbar.

Außerdem erhalten alle Mitglieder des Projektteams explizit den Auftrag, nach jeder Besprechung des Projektteams immer wieder andere Kollegen ausführlich über den aktuellen Stand zu informieren.

7) Phase 6: Training der Führungskräfte

Die Führungskräfte sind die Key-User des neuen Vergütungssystems, denn sie sind aktiv und passiv betroffen, sie beurteilen selbst und werden selbst beurteilt. In intensiven Trainings werden sie mit der Funktionsweise des neuen Vergütungssystems vertraut gemacht. Das ist eine Seite der Medaille. Sie müssen aber auch fit gemacht werden für die Gespräche mit den Mitarbeitern über Leistung, über Stärken und Schwächen, über Ziele für die Zukunft usw.

Erst wenn dies konsequent geschieht, entwickelt ein Vergütungssystem für das Unternehmen und die Mitarbeiter einen Mehrwert. Nur dann ist es mehr als das kostenträchtige Verteilen der knappen Ressource „Geld“. Zwei Tage Training der Führungskräfte sind ein Mindestansatz, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

8) Phase 7: Evaluation des Projekts

Schon zu Beginn des Projekts wird eingeplant, dass eine Evaluation des neuen Systems nach der Einführung ein elementarer Bestandteil des

Prozesses ist. Im Laufe des ganzen Projekts muss gelten, dass das System an bestimmten Stellen wieder verändert bzw. nachgebessert werden kann, wenn Schwierigkeiten auftreten. Dies erhöht die Chance, dass Unsicherheiten in der Konzeptphase nicht zwangsläufig den Stopp des Projekts bedeuten, sondern als Unsicherheiten wahrgenommen werden, die zu einem späteren Zeitpunkt mit entsprechenden Erfahrungen verifiziert oder falsifiziert werden können. Damit kann die Veränderung in Gang gehalten werden.

Dies ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in sensiblen Projekten, denn Projektteams machen häufig die Erfahrung, dass auf Grund von mangelnden Vorhersagemöglichkeiten über konkrete Wirkungen einzelner Entscheidungen, genau diese Entscheidungen nicht getroffen werden. Damit wird die „Projektbremse“ ständig betätigt. Wenn bei einer Evaluation des Projekts Nachbesserungen möglich sind, fördert dies die Risikobereitschaft im Projektteam.

8 Fazit

8.1 Worauf es bei der Einführung und Handhabung eines Vergütungsprojektes ankommt

Vergütungsprojekte sind mehr als nur die Entwicklung von „Feinmechanik“ für die Verteilung von Geld. Sie sind Abbild einer Unternehmenskultur aber auch gleichzeitig Gestaltungsmöglichkeit und Einflussgröße für die Unternehmenskultur. Der systematische und strukturierte Prozess der Entstehung eines neuen Vergütungssystems ist ein Erfolgsfaktor für die spätere Wirkungsweise und den Wirkungsgrad.

Ein Vergütungsprojekt, das auf diese Art und Weise gehandhabt wird, wird immer zu einem für die Mitarbeiter und das Unternehmen akzeptablen und passenden Ergebnis führen. Es wird nicht alle Ansprüche befriedigen, die zu Beginn bei allen Beteiligten vorhanden waren. Es wird aber die wesentlichen Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen und abbilden.

8.2 Wie die Nachhaltigkeit eines Vergütungssystems gesichert wird

Es gibt einige wenige Erfolgsfaktoren, die über die nachhaltige Wirksamkeit von Vergütungssystemen entscheiden. Auf sie zu verzichten,

bedeutet, dass wesentliche Gesetzmäßigkeiten nicht berücksichtigt werden und damit den Erfolg schmälern.

- Verteilungsvorgaben bzw. -empfehlungen stellen die Stabilität des Systems sicher.
- Leistungskriterien müssen klar und transparent beschrieben sein.
- Der Prozess der Leistungseinschätzung wird unterstützt durch Kalibrierungsmeetings.
- Vergütungserhöhungen verlaufen nicht mehr linear, sondern in Abhängigkeit von der Lage zum Ziel.
- Führungskräfte und Mitarbeiter müssen in der Handhabung des Systems unterwiesen und trainiert werden.
- Der Einführungsprozess ist mindestens so wichtig wie die Funktionsweise des Vergütungssystems selbst.
- Die Entwicklung des Unternehmens gerät stärker ins Blickfeld aller Mitarbeiter, weil ein Teil ihrer Vergütung daran gekoppelt ist.
- Das Thema „Leistung“ wird ständig in der Diskussion gehalten.
- Vergütungsveränderungen erfolgen nicht abrupt, sondern nach beständiger Leistung über einen längeren Zeitraum.
- Das Thema „Vergütung“ verliert sein Konfliktpotenzial, weil es transparent gesteuert wird.

8.3 Wie geht es weiter? – New Work braucht New Pay?

Die in vielen Unternehmen angewandten Vergütungssysteme, die auch in diesem Beitrag beschrieben werden, werden zunehmend als Old Pay eher kritisiert. Sie seien altmodisch und würden den Ansprüchen von New Work nicht gerecht bzw. hätten sich nicht zusammen mit der Arbeitswelt entwickelt.

Bei genauerer Betrachtung der Kritikpunkte wie auch der Beispiele, die manchmal als Muster für New Pay dargestellt werden, wird allerdings meist deutlich, dass es nicht die Vergütungselemente selbst sind, die sich ändern, sondern eher die Anwendungskultur.

Wo es in den kritisierten Beispielen von Old Pay manchmal nur um einen Mangel an Transparenz, Partizipation, Kooperation und Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter bei der Entstehung und Anwendung der Vergütungssysteme geht, sind die Vergütungselemente selbst nicht neu.

Weiterhin werden unterschiedliche Anforderungsniveaus von Jobs unterschiedlich bezahlt. Dass alle Mitarbeiter das gleiche Gehalt bekommen, ist sehr selten und weniger der pfiffigen Vergütungs-idee geschuldet, sondern vielmehr der Unternehmenskultur.

Allerdings können wir beobachten, dass Entscheidungen über Entgeltsysteme und Entgeltprozesse in den meisten Unternehmen top-down getroffen werden. Das gilt für Vergütungssysteme mit leistungsvariablen Elementen genauso wie für Zielvereinbarungen mit Entgeltwirkung oder kennzahlgebundene Prämien. Stets sind die Prozesse stark geprägt durch die Rolle der Führungskräfte. Die Mitarbeiter können hingegen auf Entstehung und Anwendung von Entgeltsystemen meist nur wenig Einfluss nehmen. Selbst wenn die Führungskraft die Leistungsbeurteilung gut erläutert und mit nachvollziehbaren Beobachtungen und Beispielen unterlegt, wird das Ergebnis doch eher mitgeteilt als gemeinsam gesucht und ausgehandelt.

Bei individueller Zielvereinbarung müssen die Anspruchsniveaus zu denen anderer Mitarbeiter im Sinne einer horizontalen Gerechtigkeit vergleichbar sein; ein kooperatives Aushandeln auf Augenhöhe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist auch hier eingeschränkt.

Auch bei den kennzahlgebundenen Prämien sind individuelle Einflussnahme und Gestaltungsmöglichkeit bei der Festlegung des Regelungsrahmens normalerweise nicht gegeben, da Vorgabezeiten, Zielkorridore, Grenzwerte oder Schwellenwerte für Kennzahlen und deren Verbindung zum Entgelt eher kollektiv festgelegt werden.

Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung werden bei flexibel organisierten Projektteams zunehmend schwierig. Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn sich Rollen und Funktionen in agilen Organisationen häufiger verändern. Wenn gleichzeitig in stark verzweigten und vernetzten Organisationen individuelle Leistung und individuelle Arbeitsergebnisse nur noch teilweise für direkte Vorgesetzte sichtbar sind, gestaltet sich die leistungsvariable Vergütung noch komplexer. Durch klassische Top-down-Prozesse lässt sich dies nur schwer greifen.

Bezüglich der zukünftigen Entwicklungen wird es folglich eher weniger um die „Erfindung“ vollkommen neuer Vergütungssysteme, sondern um mehr Partizipation und Transparenz bei deren Entstehung und Anwendung gehen.

unbesetzt