



Vergütung nachhaltig gestalten

Klarheit schaffen und Führung unterstützen

Schon wieder nachhaltig?!

Man kann nachhaltig investieren, man kann nachhaltige Formen der Energiegewinnung nutzen und nachhaltig mit Ressourcen umgehen. Auch in Unternehmen geht es darum und deshalb ist der Nachhaltigkeitsbegriff in diesem Zusammenhang berechtigt.

Was ist mit Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Vergütungs- und Leistungsmanagement gemeint?

1. Geht es darum, es einfach nur gut, professionell und nach den Regeln der Kunst zu machen, damit es lange hält?
2. Oder geht es darum, ein HR-Instrument, das in der Regel sehr lange in Gebrauch ist, so zu gestalten, dass es auf zukünftige Entwicklungen und Trends reagieren kann, ohne dass diese Trends und Entwicklungen schon bekannt oder zumindest absehbar sind?
3. Oder geht es darum, mit den „human resources“ nachhaltig umzugehen?
4. Oder geht es darum, nachhaltiges Handeln in Unternehmen in ein System für Leistungs- und Vergütungsmanagement zu integrieren?

Die folgenden Anregungen geben Impulse für Antworten auf diese vier Fragen.

Leistungsvariable Vergütungssysteme führen nicht, sie unterstützen Führung!

Vergütungssysteme haben keinen eigenen Wert an sich und tragen auch nicht durch ihre bloße Existenz zur Wertschöpfung im Unternehmen bei. Vergütungssysteme funktionieren dann nachhaltig, wenn sie als Führungs- und Steuerungssystem verwendet werden und nicht nur der Vergütung dienen. Erst das Zusammenwirken von Führung und Vergütung lässt ein Vergütungssystem wirksam werden. Führungskräfte sind gefordert, sich damit auseinandersetzen und Vergütung nicht dem „Automaten“ zu überlassen. Nicht alle Menschen sind aufgrund ihrer Neigungen und Talente in ihrem Beruf. Es wäre schön, wenn es so wäre. Deshalb sind auch nicht alle Menschen intrinsisch motiviert bezüglich der Art und Weise wie

sie sich am Arbeitsplatz einbringen. Nachhaltige Vergütungssysteme geben Menschen klare Hinweise, welche Erwartungen an sie gerichtet sind und sie geben auch klare Signale, ob diese Erwartungen erfüllt werden.

Wenn Vergütungssysteme nur begrenzt motivieren und steuern, was darf dann der Anspruch an sie sein? Sie regeln Leistung und materielle Gegenleistung. Wenn das gut gemacht ist, dann entsteht eine motivierende Wirkung dadurch, dass Leistung und materielle Gegenleistung in einer guten Balance sind.

Nachhaltigkeit in der Vergütung – You get what you pay for!

Die verschiedenen Methoden für leistungsvariables Entgelt Kennzahlenprämien, Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung entfalten unterschiedliche Wirkungen. Mit jeder Methode und deren Ausgestaltung können andere Akzente gesetzt werden. Und es ist viel wichtiger, sich zuerst über die Akzente, die man setzen will, Gedanken zu machen, als über die Methode. Deshalb ist die Frage elementar: „Woran erkennen wir gute Leistung bei uns im Unternehmen?“ Die Antworten bestimmen alle weiteren Entscheidungen für die Methoden und deren Ausgestaltung.

Dies ist auch die erste gute Gelegenheit, das Thema „Nachhaltigkeit“ mitzudenken. Wenn nachhaltiges Handeln für das Unternehmen wichtig ist, dann müssten einige Antworten in die folgende Richtung gehen: Effizienter Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, verantwortungsbewusster Umgang mit Ressourcen, sparsamer Umgang mit Materialien, schonender Umgang mit Betriebsmitteln, das Beisteuern von Verbesserungsvorschlägen, der Blick über den Tag und den Tellerrand hinaus und die Selbstkontrolle von Arbeitsergebnisse sind Beispiele dafür.

Kennzahlenprämien sind eine wunderbare Methode, ...

... wenn sich individuelle Leistung umfassend mit drei bis vier Kennzahlen messen lässt. Sie sind klar, sie machen Leistung transparent und sie orientieren sich an Ergebnissen und weniger an dem Aufwand, der zum Ergebnis geführt hat. Die Aufgabe besteht darin, die Bereiche im Unter-

nehmen zu identifizieren, in denen die Rahmenbedingungen für diese Methode gut sind: stabile Prozesse, wenig Störungen von außen und wenige Parameter, die Leistung umfassen abbilden. Diese Rahmenbedingungen findet man am ehesten in Produktions- und Vertriebsseinheiten, aber auch dort immer seltener. Auf Gruppen oder ganze Bereiche angewendet entfalten kennzahlgebundene Prämien sehr erfolgreich ihre steuernde Wirkung.

Leistungsbeurteilung kann richtig cool sein!

Leistungsbeurteilung wird dann eingesetzt, wenn man viele Parameter für die Erfassung von individueller Leistung bräuchte und diese nur mit unpassend hohem Aufwand gemessen werden könnten. Sie funktioniert dann gut und nachhaltig, wenn Beurteilungsmerkmale gut definiert und durch Verhaltensanker, also durch beobachtbares Verhalten, beschrieben sind. Beurteiler brauchen Orientierung durch Verteilungsvorgaben und die Möglichkeit, sich in Integrationsmeetings zu kalibrieren. Hochwertige Beurteilungsprozesse beinhalten, dass Beurteiler nach jeder Runde Feedback erhalten und Lernschleifen bezüglich der Erwartungen an die Mitarbeiter durchlaufen können. Diese Ergänzungen tragen zu einer Objektivierung und zur Steigerung der Akzeptanz bei Beurteilern und Beurteilten bei.

Die nachhaltige Wirkung liegt darin begründet, dass nicht nur eine Leistungsbeurteilung zum Zwecke der Steuerung leistungsvariablen Entgelts erstellt wird, sondern durch einen entwicklungsorientierten Ansatz. Dann werden Verhaltensänderungen und Lernprozesse sowohl bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern ausgelöst. Aus dem Beurteilungsgespräch wird ein Entwicklungsgespräch.

Zielvereinbarung ist ein hochwirksames Führungsinstrument

Ziele sind umso wirksamer, je weiter sie am Ende der Prozesskette liegen, wenn sie also tatsächlich angestrebte Ergebnisse und nicht notwendige Maßnahmen auf dem Weg zum Ergebnis beschreiben. Auch hier kommt es darauf an, Zielvereinbarung im geeigneten Umfeld anzuwenden. Es gilt das Motto: Je höher in der Hierarchie, umso besser funktioniert Zielvereinbarung als Instrument leistungsvariabler Vergütung auf individueller Ebene.

Das Unternehmensergebnis gehört dazu!

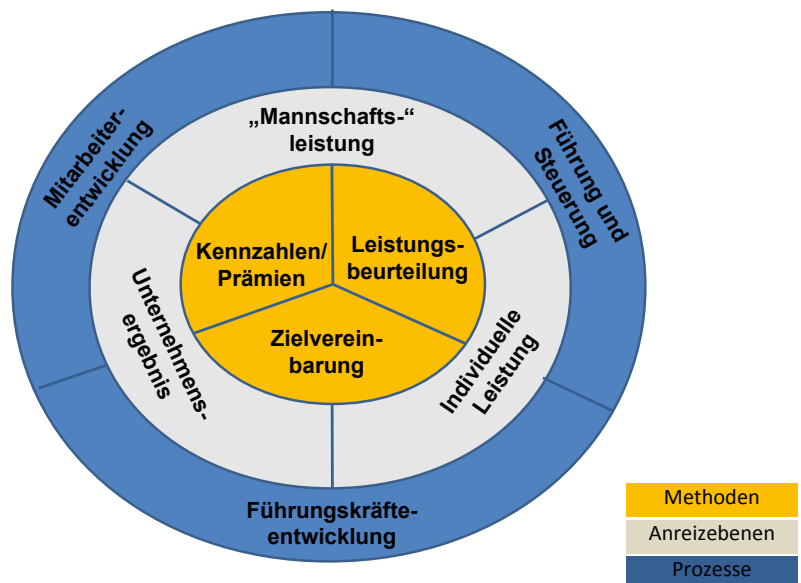
Wenn Mitarbeiter spüren, wie es dem Unternehmen geht, dann haben sie auch eine faire Chance, ihr Handeln daran auszurichten und davon zu profitieren. Das ist der Sinn und Zweck von Vergütungselementen, die durch das Unternehmensergebnis gesteuert werden. Die „Größe eines Prämien- oder Tantiemekuchens“ wird durch das Unternehmensergebnis

gesteuert und die Verteilung des „Kuchens“ kann unterschiedlichen Ideen folgen: Alle erhalten einen gleichen Anteil in Euro oder alle erhalten einen bestimmten Prozentsatz ihres Monatsgehalts oder ...? Der „Kuchen“ wird nach Leistung verteilt und das geht mit Hilfe der obengenannten Methoden.

Vergütungssysteme sind eigentlich ganz einfach!

Die Einführung leistungsvariabler Vergütungssysteme geht weit über das eng gesteckte Feld der Vergütung hinaus. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen neue Anforderungen auf Führungskräfte zu. Unabhängig von der Leistungsentgeltmethode gilt: Führungskräfte führen. Sie definieren Aufgaben, Erwartungen und Ziele. Sie setzen die Prioritäten und nutzen die Potenziale der Mitarbeiter, denen sie wiederum Feedback geben, inwieweit sie die Erwartungen erfüllen oder die Ziele erreichen. Dieser Regelkreis ist bei der Anwendung aller drei Methoden leistungsvariablen Entgelts gleich. Leistungsvariable Vergütungssysteme unterstützen also Führung, aber sie ersetzen sie nicht. Sie sind ein Instrument und immer nur so gut wie die Virtuosität der Spieler des Instruments. Sie machen also auch gleichzeitig Führungskräfteentwicklung notwendig. ◀

Die Elemente nachhaltigen Leistungs- und Vergütungsmanagements



Autor
Jürgen
Weißrieder

ist Geschäftsführer von WEKOS Personalmanagement in Tettmang. Als Autor, Berater und Speaker arbeitet er an der nachhaltigen Verbindung von Führung und Vergütung. www.wekos.com

