



**WEKOS**  
Personalmanagement GmbH

*Die Manufaktur für  
Führung und Vergütung*



## Führungsimpulse

*Damit Führung bei Ihnen auf dem Monitor bleibt!*

### **Führung und Vergütung gehören zusammen**

Viele Unternehmen haben Vergütungssysteme, bei denen das Zusammenspiel zwischen dem System und den Führungskräften nicht optimal ist. Deshalb möchten wir gerne mit Ihnen gemeinsam einen Blick auf dieses Zusammenspiel werfen und der Frage nachgehen: „Was können Vergütungssysteme leisten und wo kommt es auf die „Bediener des Systems“ an?“

#### **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. Sie sind dann wirksam, wenn sie als Führungs- und Steuerungssystem verwendet werden und nicht nur der Vergütung dienen. Eine leistungsorientierte Vergütung kann mit verschiedenen Methoden wie Kennzahlen, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung realisiert werden, aber es gilt: Erst das Zusammenwirken von Führung und Vergütungssystem lässt Vergütungssysteme wirksam werden. Führungskräfte sind immer gefordert, sich damit auseinanderzusetzen und Vergütung nicht dem „Automaten“ (dem System) zu überlassen.

#### **Leistungsvariable Vergütungssysteme motivieren nicht, sie steuern nur!**

Nicht alle Menschen sind aufgrund ihrer Neigungen und Talente in dem Beruf, in dem sie sind - es wäre schön, wenn es so wäre. Deshalb sind auch nicht alle Menschen von sich aus motiviert bezüglich der Art und Weise wie sie sich am Arbeitsplatz einbringen. Vergütungssysteme können Menschen beim Arbeiten klare Hinweise geben, welche Erwartungen an sie gerichtet sind und sie können auch klare Signale geben, ob diese Erwartungen erfüllt werden. Damit wird Orientierung und Ausrichtung gegeben und das ist vielleicht ein Teil dessen, was landläufig als Motivation bezeichnet wird.

#### **Vergütungssysteme regeln Leistung und materielle Gegenleistung!**

Wenn Vergütungssysteme nur begrenzt motivieren und steuern, was darf dann der Anspruch an sie sein? Vergütungssysteme regeln Leistung und materielle Gegenleistung. Wenn das gut gemacht ist, dann entsteht ebenfalls eine motivierende Wirkung dadurch, dass Leistung und materielle Gegenleistung in einer guten Balance sind. Der Mindestanspruch ist, dass diese Regelungen nicht demotivieren. Das ist weit weniger, als sich viele Führungskräfte erhoffen, aber mehr als manches tatsächlich existierende System heute leistet. Abhängig von der Methode des Vergütungssystems sind die Rolle und die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte unterschiedlich ausgestaltet, je nachdem, ob Kennzahlen, Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarung oder Kombinationen angewendet werden. Sie entfalten unterschiedliche Wirkungen und erfordern einen anderen Input der Führungskräfte.

### **Kennzahlen sind eine wunderbare Methode, ...**

... wenn sich individuelle Leistung umfassend mit drei bis vier Kennzahlen erfassen lässt. Sie sind klar und sie machen Leistung transparent und schaffen dann einen Nutzen, wenn mit den Kennzahlen parallel zur Vergütungswirkung inhaltlich gearbeitet wird. Erzielte Ergebnisse müssen den Mitarbeitern in kurzen Abständen zugänglich gemacht werden, damit sie eine Steuerungswirkung entfalten können. Sie sollten besprochen werden, Verbesserungsmöglichkeiten sollten gemeinsam geklärt werden. Dann eignen sie sich für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse zum Nutzen des Unternehmens und zum Nutzen der Mitarbeiter. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiter Spielräume, um selbst zur Optimierung beitragen zu können. Wenn zum Beispiel die Kennzahl „Produktivität“ verwendet wird, ist es sinnvoll, Mitarbeitern eine größere Arbeitszeitsouveränität zu geben, um Störungen mit kürzeren Arbeitszeiten und größere Stückzahlen mit längeren Arbeitszeiten kompensieren zu können. Beides beeinflusst maßgeblich die Produktivität.

### **Leistungsbeurteilung kann richtig cool sein!**

Leistungsbeurteilung wird in der Regel dann eingesetzt, wenn man viele Parameter für die Erfassung von individueller Leistung bräuchte und diese nur mit unangemessen hohem Aufwand gemessen werden können. Beurteiler sind dann anders gefordert als im Umgang mit Kennzahlen, die ja gerade nicht zur Verfügung stehen. Dann kommt es darauf an, während des Beurteilungszeitraums genau darauf zu achten, was Mitarbeiter tun und zu welchen Ergebnissen sie kommen. Ohne dies zu dokumentieren, stehen diese Informationen zum Zeitpunkt der Beurteilung meist nicht mehr zur Verfügung, es ist zu viel Zeit vergangen. Also heißt das für die Beurteiler: Unterjährig beobachten und dokumentieren. Im Zuge der Erstellung der Beurteilung macht es außerdem Sinn, von internen Kunden Feedback zum Leistungsverhalten einzelner Mitarbeiter zu holen. Wohlgemerkt: Die anderen Führungskräfte erstellen nicht die Beurteilung, aber sie steuern Beobachtungen bei. Außerdem ist es wichtig, die eigenen Beurteilungsmaßstäbe mit denen anderer Beurteiler abzugleichen und eine Antwort auf die Frage zu finden „Welche Erwartungen habe ich konkret an meine Mitarbeiter?“ sowie zu erfahren wie andere Beurteiler das sehen. Weiterhin eignet sich ein Beurteilungsgespräch eben nicht nur zur Mitteilung eines Beurteilungs- und Entgeltergebnisses, sondern auch zur Besprechung zukünftiger Ziele und Vorhaben sowie zu Lern- und Entwicklungsbedarfen. Dann ist das Instrument in vollem Einsatz und wird wirksam.

### **Zielvereinbarung ist ein hoch wirksames Führungsinstrument, ...**

... wenn die Ziele einzelner Mitarbeiter von den Unternehmenszielen abgeleitet sind und die vereinbarten Ziele tatsächlich angepeilte, zukünftige Arbeitsergebnisse beschreiben. Führungskräfte sind dann gefordert, mit Mitarbeitern darüber zu sprechen: „Was haben wir vor?“, „Wo ist Ihr Beitrag?“, „Welche Erwartungen habe ich konkret an Sie?“, „Wie messen wir die Ergebnisse?“ und „Welche finanzielle Wirkung hat die Erreichung oder Nicht-Erreichung der Ziele?“. Es ist der Mühe wert, diese Fragen gründlich zu besprechen. Dann wird Klarheit und Fokussierung geschaffen.

### **Führungskräfte spielen eine wichtigere Rolle als das System und die Methode!**

Unabhängig von der Leistungsentgeltmethode gilt: Führungskräfte führen. Sie definieren Aufgaben, Erwartungen und Ziele. Sie zeigen auf, warum bestimmte Themen wichtig sind oder auch nicht. 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 der Führung ist bei der Anwendung aller drei Methoden leistungsvariablen Entgelts

gleich. Vergütungssysteme unterstützen Führungskräfte, aber sie ersetzen Führung zu keinem Zeitpunkt. Sie sind ein Instrument und immer nur so gut wie der Spieler, der am Instrument sitzt.

Mehr zum Zusammenspiel von Führung und Vergütung erfahren Sie im neuen Buch aus der WEKOS-Werkstatt. Wir möchten Sie einladen, bei Amazon eine Bewertung zu diesem neuen Buch zu schreiben. Die ersten fünf „Bewerter“, die dazu bereit sind, erhalten vom Autor dazu ein Gratisexemplar. Bitte nehmen Sie Kontakt auf mit [j.weissenrieder@wekos.com](mailto:j.weissenrieder@wekos.com). Aber auch darüber hinaus können Sie uns gerne ansprechen, wenn Sie dieses Thema "bewegt".

Lieferbar ab Mitte April 2014

Es freut uns, wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat und Sie ihn interessant finden. Falls Sie ihn weiterempfehlen möchten, dürfen Sie das gerne tun. Hier besteht die Möglichkeit zur [kostenlosen und unverbindlichen Anmeldung](#).

Wenn Sie sich aus dem WEKOS-Verteilersystem austragen möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

**Verantwortlich:**

[www.wekos.com](http://www.wekos.com)  
WEKOS Personalmanagement GmbH  
Am Ranken 9  
88069 Tettngang

Sitz Tettngang  
Steuer-Nr. 61019/04515  
Geschäftsführer:  
Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel

**Sie haben Anregungen oder Fragen?**

Wir freuen uns auf Ihre E-Mail oder Ihren Anruf.  
Telefon 07542 / 40985-0  
E-Mail: [info@wekos.com](mailto:info@wekos.com)

Ust-ID : DE 231 48 58 35  
Konzentrationsgericht Ulm  
HRB-Nr. 632003