

# Nur Gegenleistung reicht nicht

**PERSPEKTIVENWECHSEL.** Der Anspruch der Nachhaltigkeit taucht in Vergütungskonzepten selten auf. Doch Nachhaltigkeit schafft Klarheit und unterstützt die Führung.



Nicht jeder Anreiz wirkt gleich – nachhaltige Vergütungssysteme bieten mehr als eine wilde Mischung an Motivationsideen.

Von **Jürgen Weißenrieder**

Schon wieder nachhaltig? – Wer bei Google eine Abfrage für den Begriff „nachhaltig“ durchführt, erhält fast fünf Millionen Treffer und Tipps für nachhaltiges Einkaufen, nachhaltiges Predigen, nachhaltiges Reisen, nachhaltiges Publizieren und nachhaltiges Genießen. Vergangenes Jahr fand sogar der bundesweite Aktionstag für „Nachhaltiges (Ab-)Waschen“ statt. Aber ernsthaft: Man kann nachhaltig investieren, man kann nachhaltige Formen der Energiegewinnung nutzen und generell nachhaltig mit Ressourcen umgehen. Auch bei Vergütungs- und Leistungsmanagement geht es um Ressourcen und deshalb ist der Nachhaltigkeitsbegriff in diesem Zusammenhang durchaus berechtigt.

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

- Geht es darum, es einfach nur gut, professionell und nach den Regeln der Kunst zu machen, damit es lange hält?
- Oder soll ein HR-Instrument, das in der Regel sehr lange in Gebrauch ist, so gestaltet werden, dass es auf zukünftige – auch noch nicht absehbare – Entwicklungen und Trends reagieren kann?
- Geht es darum, mit den „Human Resources“ nachhaltig umzugehen?
- Oder ist der Anspruch gemeint, nachhaltiges Handeln in Unternehmen in ein System für Leistungs- und Vergütungsmanagement zu integrieren?

Alle vier Fragen lassen sich mit Ja beantworten. Eine Reihe von praktischen

Anregungen soll Impulse für unternehmensindividuelle Antworten auf diese vier Fragen geben und helfen, die notwendigen Rahmenbedingungen und Instrumente zu schaffen.

## Vergütung als Nebenprodukt

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. Vergütung ist ein Nebenprodukt. Vergütungssysteme funktionieren dann nachhaltig, wenn sie als Führungs- und Steuerungssystem verwendet werden und nicht nur der Vergütung dienen. Das kann mit verschiedenen Methoden wie Kennzahlen, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung realisiert werden. Doch stets gilt: Erst das Zusammenwirken von Führung und Vergütungssystem lässt nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement wirksam werden. Führungskräfte sind gefordert, sich damit auseinanderzusetzen und Vergütung nicht dem „Automaten“ zu überlassen. Das ist gut so, denn Führungskräfte, die gerne den Automaten hätten, führen nicht nachhaltig gut.

## Vergütung als Orientierungsgeber

Leistungsvariable Vergütungssysteme motivieren nicht, sie steuern nur. Nicht alle Menschen sind aufgrund ihrer Neigungen und Talente in ihrem Beruf. Leider kann es auch anders sein. Deshalb sind auch nicht alle Menschen intrinsisch motiviert bezüglich der Art



Geschäftsreisen  
kinderleicht  
abrechnen.

Ihre Mitarbeiter  
werden Sie lieben!



Vereinfachen Sie Ihren  
Reisekostenprozess mit  
der smarten Komplett-  
lösung von Concur.

Erfahren Sie mehr unter:  
[www.concur.de](http://www.concur.de)



**Checkliste** Gesprächsleitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (HI676000)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

[www.haufe.de/hi676000](http://www.haufe.de/hi676000)

und Weise, wie sie sich am Arbeitsplatz einbringen. Vergütungssysteme können Menschen beim Arbeiten klare Hinweise geben, welche Erwartungen an sie gerichtet sind, und sie geben auch klare Signale, ob diese Erwartungen erfüllt werden. Etwas technokratisch ausgedrückt klingt das nach einem Steuer- und Regelkreis. Damit wird Orientierung und Ausrichtung gegeben und das ist vielleicht ein Teil dessen, was landläufig als Motivation bezeichnet wird. Der größte Teil von Motivation spielt sich wahrscheinlich eher zwischen den beteiligten Menschen ab und nur zum Teil in oder zwischen den Systemen.

### Vergütung als Balanceregler

Wenn Vergütungssysteme nur begrenzt motivieren und steuern, was darf dann der Anspruch an Vergütungssysteme sein? Sie 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 manche Führungskräfte erhoffen, aber mehr als manches tatsächlich existierende System heute leistet.

Die verschiedenen Methoden zur Konzeption eines leistungsvariablen Entgelts wie Kennzahlen, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen 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 Antwort hierauf bestimmt in hohem Maße alle

weiteren Entscheidungen für die Methoden und deren Ausgestaltung.

### Nachhaltigkeit in der Vergütung

Die Suche nach Kriterien, die die Leistung im eigenen Unternehmen transparent machen, ist auch die erste gute Gelegenheit, das Thema „Nachhaltigkeit“ gedanklich anzugehen. In Unternehmen, denen nachhaltiges Handeln wichtig ist, müssen auch die folgenden Aspekte eine Rolle spielen: Der effiziente Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, der verantwortungsbewusste Umgang mit Ressourcen, der sparsame Umgang mit Materialien, der schonende Umgang mit Betriebsmitteln, das Beisteuern von Verbesserungsvorschlägen, der Blick über den Tag und den Tellerrand hinaus und die Selbstkontrolle von Arbeitsergebnisse sind Beispiele dafür. Wenn diese Aspekte im Zusammenhang mit Leistung nicht auftauchen, wird nachhaltiges Handeln nur schwerlich im Unternehmen verankert werden können.

### Kennzahlen wirken nur eingeschränkt

Kennzahlen sind eine wunderbare Methode, wenn sich individuelle Leistung tatsächlich umfassend mit drei bis vier Kennzahlen fassen lässt. Sie sind klar, sie machen Leistung transparent und sie orientieren sich an Ergebnissen und weniger an dem Aufwand oder dem Weg, der zum Ergebnis geführt hat. Die Aufgabe besteht darin, die Bereiche im Unternehmen zu identifizieren, in denen die Rahmenbedingungen für diese Methode gut sind: stabile Prozesse, wenig Störungen von außen und wenige Parameter, die Leistung umfassend abbilden. Diese Rahmenbedingungen findet man am ehesten in Produktions- und Vertriebs-einheiten – aber auch dort nicht immer.

Braucht man jedoch viele Parameter für die Erfassung individueller Leistung, wird in der Regel zur echten Leistungsbeurteilung gegriffen. Sie funktioniert dann gut und nachhaltig, wenn Beurteilungsmerkmale gut definiert und durch Verhaltensanker, also durch beobacht-


**BUCHTIPP**

bares Verhalten, beschrieben sind. Die Beurteiler müssen sich in Beurteilerkonferenzen kalibrieren können, Orientierung durch Verteilungsvorgaben und nach jeder Runde Feedback erhalten. Bei allen bekannten Risiken der Subjektivität von Leistungsbeurteilungen tragen diese Ergänzungen zu einer Objektivierung der Leistungsbeurteilung und zur Steigerung der Akzeptanz bei Beurteilern und Beurteilten bei.

Leistungsbeurteilung entwickelt dann eine besondere Dynamik, wenn man nicht versucht, Erwartungen und Leistung ein für alle Mal statisch zu definieren, sondern bestrebt ist, diejenigen Mitarbeiter zu erkennen, die in besonderem Maße zum gemeinsamen Ergebnis beigetragen haben. Es kommt also darauf an, das Spitzentrio der Liga im Vergleich zu den anderen immer wieder neu zu identifizieren. Vergleichende Leistungsbeurteilungssysteme halten länger als absolute Beurteilungssysteme. Die nachhaltige Wirkung liegt weiterhin darin, dass nicht nur eine Leistungsbeurteilung zur Steuerung leistungsvariablen Entgelts erstellt wird, sondern durch diesen entwicklungsorientierten Ansatz auch Verhaltensänderungen und Lernprozesse sowohl bei Führungskräften wie auch Mitarbeitern ausgelöst werden.

### Führungsinstrument Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind ein hoch wirksames Führungsinstrument, wenn die Ziele einzelner Mitarbeiter von der Unternehmenszielpyramide abgeleitet und die Anforderungsniveaus der Ziele auch im Quervergleich zwischen den Mitarbeitern abgeglichen sind. Die vereinbarten Ziele müssen die tatsächlich erwarteten Arbeitsergebnisse am Ende der Prozesskette beschreiben – nicht die notwendigen Maßnahmen auf dem Weg zum Ergebnis. Auch hier kommt es auf die Anwendung im geeigneten Umfeld an: Je höher in der Hierarchie, umso besser funktioniert Zielvereinbarung als Instrument leistungsvariabler Vergütung auf individueller Ebene. Ziel-

Die wichtigsten Elemente zur Gestaltung variabler Vergütungssysteme finden Sie im neuen Buch unseres Autors. Der praxisorientierte Leitfaden erklärt die Wirksamkeit von Vergütungssystemen als Führungssystem, zeigt die Stellschrauben der Nachhaltigkeit und gibt Tipps zur Konzeption, konfliktfreien Einführung und Wartung. (ks)

**Jürgen Weissenrieder, Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement, 200 Seiten, Springer Gabler, 2014, 39,99 Euro**

vereinbarungssysteme werden häufig dann mit Vergütung kombiniert, wenn es darum geht, besondere Leistungen zusätzlich zu vergüten.

### Leistung steuert Entgeltentwicklung

Bei jeder Umstellung von Vergütungssystemen treten Mitarbeiter mit ihren Besitzständen in die neue Welt ein. Die Vergütung von Mitarbeitern, die mit ihrem aktuellen Ist-Entgelt über dem neuen Zielentgelt liegen, kann in der Regel nicht spontan gekürzt werden und gleichzeitig sollen Mitarbeiter, die mit ihrem aktuellen Ist-Entgelt unter dem neuen Zielentgelt liegen, zügig ins Ziel geführt werden. Wenn Entgelterhöhungen linear für alle gleich erfolgen, ist das nicht ohne erhebliche zusätzliche Kosten zu bewerkstelligen. Der Ausweg besteht darin, dass allgemeine Erhöhungen nicht linear, sondern abhängig von ihrer Entfernung vom Zielentgelt erfolgen. Das belohnt fast ausschließlich Mitarbeiter mit stabil hoher Leistung und führt im Ergebnis dazu, dass sich alte Besitzstände auswachsen. Dies regelt den Übergang und kann gleichzeitig Handlungsmaxime für alle zukünftigen allgemeinen Entgelterhöhungen sein.

### Unternehmensergebnis gehört dazu

Wenn Mitarbeiter spüren, wie es dem Unternehmen geht, dann haben sie auch eine faire Chance, ihr Handeln daran auszurichten, und sie können davon 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 unterschied-

lichen Ideen folgen: Alle erhalten einen gleichen Anteil in Euro oder alle erhalten einen bestimmten Prozentsatz ihres Monatsgehalts. Die Verteilung des Kuchens erfolgt systematisch nach Leistung. Je nach Zielsetzung können alle drei Varianten verwendet werden und führen zu unterschiedlichen Ergebnissen.

### Vergütungssysteme sind einfach

Die Wirkung der Einführung leistungsvariabler Vergütungssysteme geht weit über das eng gesteckte Feld der Vergütung hinaus. Unabhängig von der Leistungsentgeltmethode gilt: Führungskräfte führen. Sie definieren Aufgaben und 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 ist bei der Anwendung aller drei Methoden leistungsvariablen Entgelts gleich. Vergütungssysteme unterstützen Führungskräfte dabei und leisten damit auch einen Beitrag zur Führungskräfteentwicklung, machen aber auch gleichzeitig Führungskräfteentwicklung notwendig.

Leistungsvariable Vergütungssysteme unterstützen also Führung, aber sie ersetzen sie nicht. Sie sind als Instrument immer abhängig von der Virtuosität ihrer Spieler. Auch schwache Spieler müssen das Instrument beherrschen. ■



**JÜRGEN WEISSENRIEDER**

ist Geschäftsführer der Wekos Personalmanagement GmbH.