

# NEW PAY

## Transparenz und Partizipation bei Entgeltsystemen ermöglichen



Autor

**Jürgen Weißenrieder**

Gründer und Inhaber,  
Unternehmensberatung WEKOS  
Personalmanagement



Autor

**Klaus-Jürgen Jeske**

Professor für Allgemeine BWL,  
insbesondere Personalwirtschaft,  
Duale Hochschule Baden-Württemberg,  
Mannheim

Die in vielen Unternehmen angewandten traditionellen Entgeltsysteme spiegeln die grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt in Richtung VUKA, Agilität, New Work und Arbeiten 4.0 oft nicht mehr wider. Es mangelt an Transparenz, Partizipation, Kooperation und Einflussnahme der Mitarbeiter. Wie sich Entgeltsysteme durch die innovative Kombination einiger erprobter Methoden partizipativer und transparenter gestalten lassen, zeigt dieser Beitrag.

Entscheidungen über Entgeltsysteme und -prozesse treffen die meisten Unternehmen top-down. 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 meist auf Entstehung und Anwendung von Entgeltsystemen nur wenig Einfluss nehmen. Selbst wenn die Führungskraft die Leistungsbeurteilung gut erläutert und mit nachvollziehbaren Beobachtungen und Beispielen unterlegt, teilt der Vorge-

setzte das Ergebnis doch eher mit, als es gemeinsam mit dem Mitarbeiter zu suchen und auszuhandeln. 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. Bei den kennzahlgebundenen Prämien können Mitarbeiter den Regelungsrahmen normalerweise ebenfalls nicht beeinflussen, da Vorgabezeiten, Zielkorridore, Grenzwerte oder Schwellenwerte für Kennzahlen und deren

Verbindung zum Entgelt kollektiv festgelegt werden.

### Partizipation und Transparenz im Entstehungsprozess von Entgeltsystemen

Durch das Fehlen von Partizipation, Kooperation, Einflussnahme und Transparenz spiegeln die in vielen Unternehmen geltenden Vergütungssysteme die grundlegenden Veränderungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren in Richtung VUKA, Agilität, New Work und Arbeiten 4.0 nicht wider. Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen werden in flexibel organisierten Projektteams zunehmend schwierig. Dieser Effekt verstärkt sich noch, wenn sich Rollen und Funktionen in agilen Organisationen häufiger verändern. Wenn direkte Vorgesetzte individuelle Arbeitsergebnisse in stark verzweigten und vernetzten Organisationen nur noch teilweise erkennen können, gestaltet sich die leistungsvariable Vergütung noch komplexer. Durch klassische Top-down-Prozesse lässt sich dies nur schwer greifen. Aus diesem Grund machen seit geraumer Zeit Schlagworte wie „New Work braucht New Pay“ die Runde (siehe dazu Ausgabe 5/2018 dieser Zeitschrift). Dabei geht es weniger um die „Erfindung“ vollkommen neuer Vergütungssysteme. Zielführender ist es stattdessen, Mitarbeiter stärker an der Entstehung und Anwendung der Entgeltsysteme teilhaben zu lassen, um die Entlohnung transparenter und weniger komplex zu gestalten.

### Prozessschritte bei der Ausarbeitung von Entgeltsystemen

Wie lassen sich Entgeltprozesse transparenter und mit mehr Partizipation und Einflussnahme der Mitarbeiter gestalten? Dazu

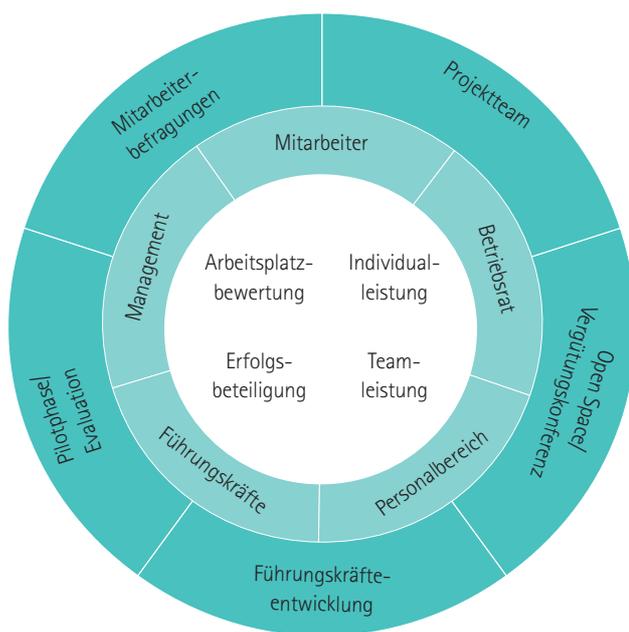


Abbildung 1: Themenfelder, Beteiligte und Beteiligungsmethoden bei der Gestaltung von Entgeltsystemen

ist es nicht notwendig, das Rad neu zu erfinden. Vielmehr stehen erprobte Möglichkeiten zur Verfügung, die in ihrer Anwendungskombination durchaus innovativ sind. Dabei ist es empfehlenswert, sich zunächst einen Überblick über Themenfelder, Beteiligte und Beteiligungsmethoden bei der Gestaltung von Entgeltsystemen zu verschaffen (Abbildung 1). Anschließend können Unternehmen ihre Mitarbeiter an der Ausarbeitung von Vergütungssystemen in den Bereichen Arbeitsplatzbewertung (fixes Entgelt) sowie leistungsvariables Entgelt (Performancemanagement) teilhaben lassen.

### Arbeitsplatzbewertung (fixes Entgelt)

In konventionellen wie auch in agilen Organisationen gibt es Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus. In agilen Organisationen sind oftmals andere Begriffe wie Jobprofile oder Rollenbilder üblich, deren Inhalte gegebenenfalls offener oder flexibler formuliert sind. Im Kern geht es aber immer darum, dass die Aufgaben und Arbeitsplätze nicht gleich sind und sich auf unterschiedlichen Anforderungsniveaus bewegen. Diese Anforderungsniveaus in Entgeltunterschieden abzubilden, ist unter anderem die Aufgabe von Vergütungssystemen – auch im agilen Umfeld. Dazu sind folgende Prozessschritte notwendig und sinnvoll.

### 1. Festlegen der Kriterien zur Bewertung von Arbeitsplätzen beziehungsweise Jobprofilen

*Leitfrage: „Wenn Sie unterschiedliche Arbeitsplätze im Unternehmen miteinander vergleichen: An welchen Merkmalen erkennen Sie aus Ihrer persönlichen Sicht den Wert eines Arbeitsplatzes (nicht der Person) für das Unternehmen?“*

Für die Partizipation von mehreren oder vielen Beteiligten steht ein Potpourri von Partizipationsmethoden zur Verfügung, die Unternehmen auch bei den weiteren Arbeitsschritten anwenden können:

#### ► Kurze Workshops mit repräsentativen Gruppen:

Die oben genannte Leitfrage wird als offene Frage an eine Runde von jeweils acht bis zwölf Mitarbeitern gestellt. In einem Brainstorming sammeln die Teilnehmer ihre Gedanken zum Thema. Die Inputs werden auf Flipcharts oder Pinnwänden oder in Mindmapping-Programmen visualisiert und kurz diskutiert. Ein Projektteam nimmt diese Inputs auf und leitet daraus die Bewertungskriterien für Arbeitsplätze ab. Die Teilnehmer dieser Workshops können zufällig ausgewählt werden oder man folgt dem Freiwilligkeitsprinzip, um diejenigen einzubinden, die an dem Thema besonderes Interesse haben.

Sinnvoll ist es jedenfalls, dass die Funktionen repräsentiert sind, auf denen 70 bis 80 Prozent der Mitarbeiter tätig sind. Führungskräfte und Mitarbeiter sowie verschiedene Funktionsbereiche können in den Workshops mit maximalem Mix vertreten sein.

#### ► Einzelbefragung von Mitarbeitern nach Zufallsauswahl:

In Interviews geht eine Zufallsauswahl von Mitarbeitern der oben genannten Leitfrage nach. Die Inputs werden dokumentiert, kurz diskutiert, gegebenenfalls vervollständigt und dann dem Projektteam zur Verfügung gestellt.

#### ► Fragebogen oder Online-Befragung:

Bei dieser Methode versenden Organisationen die offene Leitfrage an die Mitarbeiter. Anschließend werden die Ergebnisse geclustert, also thematisch geordnet. Diese Methode bietet einerseits die Möglichkeit, viele Beteiligte einzubinden. Andererseits ergeben sich bei dieser Art der Befragung wie auch bei der Einbindung von deutlich mehr Menschen erfahrungsgemäß nicht viel mehr neue oder zusätzliche Aspekte.

#### ► Veröffentlichung des Ergebnisses:

Partizipation und Transparenz sind zwei Seiten derselben Medaille. Partizipation führt nur dann zu den beabsichtigten Ergebnissen, wenn das Unternehmen die Ergebnisse der Arbeitsschritte den Beteiligten wieder zur Verfügung stellt. Das traditionelle „Schwarze Brett“ hat dabei in vielen Unternehmen schon lange ausgedient. Stattdessen nutzen sie Informationsplattformen, Blogs, Podcasts oder kurze Videoclips.

Als Resultat entstehen in diesem Arbeitsschritt Arbeitsplatzbewertungskriterien. Ein Beispiel zeigt Tabelle 1, Seite 48.

### 2. Erfassen bewertungsrelevanter Tätigkeiten an den verschiedenen Arbeitsplätzen

Wenn die Kriterien ermittelt sind, mit deren Hilfe Organisationen Arbeitsplätze oder Jobprofile bewerten, dann erfassen sie im nächsten Schritt die wesentlichen Merkmale, die Arbeitsplätze charakterisieren. Dabei kommt es weniger darauf an, alle Tätigkeiten präzise zu erfassen. Sinnvoller ist es, die drei bis fünf Tätigkeiten zu „destillieren“, die den Wert die-

ses Arbeitsplatzes ausmachen. Das ist meist anspruchsvoller, als alles zu listen. Doch erst damit lassen sich die Anforderungen entlang der wesentlichen Aspekte bewerten. Denn andernfalls verliert man sich in der Fülle der Details.

*Leitfrage: „Welches sind aus Ihrer persönlichen Sicht an Ihrem Arbeitsplatz die drei bis fünf wertigkeitsprägenden Tätigkeiten?“*

Mitarbeiter können an diesem Arbeitsschritt partizipieren, indem sie die bewertungsrelevanten Tätigkeiten erfassen und dokumentieren. Ein kleines Team führt die Entwürfe anschließend bereichsbezogen zusammen und bespricht und ergänzt die Ergebnisse gegebenenfalls mit den jeweiligen Führungskräften. Zum Schluss werden sie veröffentlicht. Die Dokumentation sollte in allen Bereichen auf der Basis eines gemeinsamen Formats erfolgen.

### 3. Bewerten der beschriebenen Arbeitsplätze auf der Basis der festgelegten Kriterien

*Die Leitfrage für diesen Arbeitsschritt lautet: „Wenn Sie unterschiedliche Arbeitsplätze im Unternehmen miteinander vergleichen und auf der Basis der vereinbarten Kriterien eine Rangliste bilden: Zu welchem Ergebnis kommen Sie dann aus Ihrer persönlichen Sicht?“*

Um die Mitarbeiter partizipieren zu lassen, können Unternehmen, wie bereits beschrieben, Online-Befragungen, Workshops mit Repräsentanten der Funktionsbereiche sowie Einzelbefragungen durchführen. Ein Team führt die Bewertungen zusammen und veröffentlicht die Ergebnisse.

### Performancemanagement (leistungsvariables Entgelt)

Wenn individuelle Leistung eine Einflussgröße des Entgelts sein soll, dann müssen Arbeitgeber die Frage klären, wie sie Leistung definieren. Klassischerweise übernehmen die Betriebsparteien gegebenenfalls mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden diese Aufgabe. Im Ergebnis führt dies meist zu eher abstrakten Kriterien. Die Übersetzung in beobachtbares Verhalten wird den einzelnen Beurteilern überlassen. Um Mitarbeiter stärker an der Bewertung individueller

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

Tabelle 1: Arbeitsplatzbewertungskriterien

Leistung teilhaben zu lassen, eignen sich die bereits oben ausführlicher beschriebenen Methoden, die entlang der Leitfragen abgearbeitet werden. Um Input zu sammeln, bieten sich etwa die Online-Befragung mit anschließender Clusterung oder 30-minütige Workshops mit repräsentativen Gruppen an. Auch die Einzelbefragung zufällig ausgewählter Mitarbeiter auf der Basis der Leitfrage passt hierfür. Die Workshops sollten moderierte Brainstorming-Sessions sein, bei denen die Teilnehmer anhand der Leitfrage Input sammeln und sichtbar machen, jedoch eher wenig diskutieren. Ein kleines Team führt anschließend die Ergebnisse zusammen und bereitet sie redaktionell auf. Zum Schluss werden die Ergebnisse veröffentlicht. Inhaltlich sind folgende Prozessschritte mit den entsprechenden Leitfragen sinnvoll:

#### 1. Festlegen und Beschreiben der Kriterien für die Beurteilung von Leistung

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

Dieser Arbeitsschritt bietet eine seltene Gelegenheit, ohne großen Aufwand die Be-

schäftigten und die Führungskräfte in die Gestaltung der Leistungskomponente des Vergütungssystems einzubeziehen. Dabei entstehen Beschreibungen von Leistungskriterien wie in Tabelle 2, Seite 51.

#### 2. Festlegen des Anteils von leistungsvariablen Elementen an der Gesamtvergütung

*Leitfrage: „Wenn Sie das heutige monatliche Entgelt (100 Prozent) betrachten: Was wäre aus Ihrer persönlichen Sicht ein angemessener Anteil (in Prozent), der von Ihrer persönlichen Leistung abhängig sein sollte?“*

#### 3. Festlegen des Anteils von Individualleistung und Teamleistung an der Gesamtvergütung

*Leitfrage: „Wenn wir das heutige Leistungsentgelt (100 Prozent) in eine Teamleistungskomponente und eine Einzelleistungskomponente aufteilen: Welchen Anteil in Prozent sollten diese beiden Komponenten aus Ihrer persönlichen Sicht haben?“*

#### Akzeptanz der erzielten Ergebnisse

Bei allen Arbeitsschritten bietet sich die Gelegenheit, partizipative Elemente einzusetzen. Für mache „altgedienten“ und in vielen Verhandlungsrunden gestählten Experten im

Bereich Compensation and Benefits mag es gewöhnungsbedürftig sein, unter Umständen mit Mitarbeitern aus Produktion und Logistik ein Entgeltsystem zu „bauen“. Die Erfahrungen aus zahlreichen Projekten, in denen der Grad der Partizipation erhöht wurde, zeigen jedoch, dass bei den unterschiedlichen Vorgehensweisen vernünftige und belastbare Ergebnisse erzielt werden, deren Akzeptanz vergleichsweise hoch ist. Das bestätigen auch Erkenntnisse aus der empirischen Forschung zu Change-Prozessen.

### Erprobung in Pilotbereichen

Entscheidet sich ein Unternehmen, mehr Partizipation und Transparenz bei der Entstehung und Anwendung von Entgeltsystemen einzuführen, empfiehlt es sich, dies zunächst in einem Bereich auszuprobieren und erst später großflächig auszurollen.

Pilotbereiche erscheinen besonders geeignet, wenn sie:

- ▶ Übung darin haben, „breite und tiefe“ Themen gemeinsam zu bearbeiten,
- ▶ sachbezogen an kompliziertere Aufgaben herangehen,
- ▶ belastbare Arbeitsbeziehungen haben,
- ▶ Individual-, Team- und Unternehmensinteressen unterscheiden und betrachten können,
- ▶ auch bei anderen Themen schon gute gemeinsame Lösungen gefunden haben.

### Einbeziehen des Betriebsrats

Die Anwendung der beschriebenen Methoden ist kein Ersatz für, sondern eine Ergänzung der Mitbestimmung des Betriebsrats.

**Der Betriebsrat sollte in alle Prozessschritte stets eingebunden sein.** Trotz dieser klaren rechtlichen Sachlage gehen Betriebsräte heute sehr unterschiedlich damit um, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess von Entgeltsystemen stärker einbezogen werden sollen. Die Bandbreite reicht von Begeisterung bis zu Ablehnung oder stillem Boykott. Häufig steht die Vermutung im Raum, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sollen durch die Anwendung der Methoden umgangen werden. Aus unserer Sicht sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Gestaltung von Entgeltsystemen vollkommen unstrittig. Für uns ist die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und Führungskräfte an dieser Stelle der

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

Tabelle 2: Leistungskriterien

Maßstab. Wenn die Mitarbeiter eine stärkere Mitwirkung und Einbeziehung wünschen und der Betriebsrat diese Haltung repräsentiert, wird es zur vorgestellten Vorgehensweise auch einen Konsens geben.

### Ausblick

Entgeltsysteme berühren Menschen intensiv. Sie geben Feedback, sie ordnen Mitarbeitern über den Arbeitsplatz und dessen Bewertung einen Platz im System „Unternehmen“ zu, sie beurteilen Leistung und sie regeln den Anteil jedes Mitarbeiters an monatlichen, quartalsweisen oder jährlichen Zahlungen. Damit beeinflussen sie in starkem Maße das bereits bestehende „soziotechnische“ System im Unternehmen. Vor allem die Änderung eines Entgeltsystems berührt naturgemäß die Grundpfeiler dieses Gefüges. Wie bei vielen Veränderungen machen sich Menschen deshalb Gedanken und Sorgen. Eine Änderung des Entgeltsystems unterliegt daher densel-

ben Gesetzmäßigkeiten wie andere Change-Prozesse und bedarf eines professionellen Managements. Dabei ist es auch immer eine Frage der Unternehmenskultur und des Reifegrads der Beteiligten, in welchem Ausmaß Partizipation möglich ist oder – bildlich gesprochen – wie weit der „Partizipationsregler“ aufgedreht wird. Gleichzeitig ist Partizipation auf diesem Feld aber auch eine Gelegenheit, die Unternehmenskultur und Reifegrade weiterzuentwickeln.

Auch wenn sich die Partizipation vieler Menschen an der Gestaltung von Entgeltsystemen künftig weiterhin eher als Evolution denn als Revolution vollzieht, wird die Veränderungsgeschwindigkeit zunehmen. Es ist nicht notwendig, sofort alles Alte auf einmal über Bord zu werfen. Aber das strategische Personalmanagement wird sich in Zukunft mit alternativen Wegen in Sachen Entgeltsysteme auseinandersetzen (müssen).