Jürgen Weißenrieder *Hrsg.*

Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay

2. Auflage

EBOOK INSIDE

Springer Gabler

Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

Jürgen Weißenrieder
(Hrsg.)

Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement

Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Mit Beiträgen von Peter Bender, Heiko Fischer,
Steffen Fischer, Oliver Müller, Jens Tigges,
Klaus Weiss und Gunther Wolf

Springer Gabler

Hrsg.
Jürgen Weißenrieder
Tettnang, Deutschland

ISBN 978-3-658-25966-2 ISBN 978-3-658-25967-9 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25967-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Schon wieder nachhaltig – ich habe mir schon bei der 1. Auflage überlegt, ob ich das Wort „nachhaltig“ überhaupt in den Titel dieses Buches aufnehmen soll. Es klingt inzwischen für viele (auch manchmal für mich) abgedroschen. Wenn man es bei Google abfragt, erhält man Tipps für nachhaltiges Einkaufen, nachhaltiges Predigen, nachhaltiges Reisen, nachhaltiges Publizieren und nachhaltiges Genießen. Aber ernsthaft: Man kann nachhaltig investieren oder man kann nachhaltige Formen der Energiegewinnung nutzen. Es geht immer um die nachhaltige Nutzung von Ressourcen. Auch bei Vergütungs- und Leistungsmanagement geht es um Ressourcen, und der Gedanke, den Nachhaltigkeitsbegriff auf HR-Prozesse zu übertragen, hat mich schon seit vielen Jahren angespornt und umgetrieben[1]. Deshalb ist dieses Buch für mich mehr als nur ein Sachbuch. Es verbindet meine Grundhaltung der Nachhaltigkeit und viele meiner Erfahrungen in HR-Projekten mit meinen Leib- und Magenthemen „Vergütung und Leistungsmanagement“. An vielen Stellen werde ich meine Einschätzungen zu diesem Thema erläutern und Empfehlungen aussprechen, ohne in jedem Einzelfall eine Beweisführung antreten zu wollen. Wenn Sie meine Erläuterungen und Argumentationen plausibel finden und Sie mit meinen Empfehlungen gut arbeiten können, soll das für unsere virtuelle Zusammenarbeit im Rahmen dieses Buches ausreichend sein.

Was also 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,

[1] Kosel, M./Weißenrieder, J.: Nachhaltiges Personalmanagement. Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung. Gabler, Wiesbaden. 2005 und Kosel, M./Weißenrieder, J.: Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. Gabler, Wiesbaden. 2010.

ohne dass diese Trends und Entwicklungen schon alle 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?

Um eine schnelle Antwort schon im Vorwort zu geben: Ich antworte auf alle vier Fragen mit Ja und möchte mir gerne die Zeit nehmen, diese Gedanken der Nachhaltigkeit der Vergütung und der Vergütung der Nachhaltigkeit auf den folgenden Seiten zu entwickeln.

Vielleicht hat sich die Notwendigkeit dieser Betrachtungsweise in den vergangenen Jahren sogar noch verstärkt. Durch die Veränderungen (s. insbesondere Abschn. 1.6) in Richtung agiler Organisationen, Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0 sowie demografischer Entwicklungen ist es umso wichtiger, die Human Resources ihrem gestiegenen Wert entsprechend nachhaltig im Sinne von besonders aufmerksam und „ressourcenschonend" einzusetzen und zu behandeln. Die veränderten Erwartungen der Generation Y ff. oder die Anforderungen agiler Organisationen lassen es jedenfalls lohnenswert erscheinen, die möglichen Auswirkungen auf das Performance- und Vergütungsmanagement konsequent zu Ende zu denken.

Schlagworte wie „New Work braucht New Pay"[2] machen die Runde, und das ist für manche Unternehmen nachvollziehbar und dringend notwendig. Für andere Unternehmen ist es etwas, das sich eher am Rande der Wahrnehmung abspielt. Was aber weiterhin eine Rolle spielen wird, ist, dass das Thema Vergütung, auch wenn in der Arbeitswelt 4.0 mehr Partizipation und mehr Transparenz gefordert sein werden, bei aller Agilität weiterhin klare Regeln braucht. Klare und einheitliche Regelungen sichern Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Nur daraus ergibt sich in der Folge Vertrauen und Akzeptanz, auch wenn nicht alle individuellen Erwartungen für jeden Mitarbeiter erfüllt werden können. Ich gehe davon aus, dass dieser Zusammenhang auch in sich weiterentwickelnden Arbeitswelten einen exponierten Stellenwert haben wird.

Also: Es wird weiterhin Regelungen und Prozesse geben, wenn man nicht mit jedem Mitarbeiter einzeln ganz persönliche Vereinbarungen treffen will. Das ist zwar denkbar, aber tendenziell nur bei überschaubaren Unternehmensgrößen praktisch umsetzbar.

Vermutlich dürfen wir davon ausgehen, dass, je agiler in einem Unternehmen gearbeitet wird, es wohl umso mehr darum gehen wird, Verantwortung auch in Bezug auf die Entstehung und Anwendung von Entgeltsystemen zu teilen. Über diesen Weg wird eher eine Antwort auf die Frage zu finden sein, was am ehesten zu den Menschen dieses Unternehmens passt und gleichzeitig der Wertschöpfung des Unternehmens dient.

[2]Wer sich nur mit New Work und New Pay beschäftigen möchte, kann sich auch nur auf die Abschn. 1.6 und Kap. 7 konzentrieren, übersieht aber unter Umständen Aspekte und Grundstrukturen von Vergütungskonzepten, die sich auch in einer New-Work-Umgebung wiederfinden werden.

Das ist der Schwerpunkt von Kap. 7. Professionelle und erprobte Wege der Partizipation bei der Entstehung wie auch bei der Anwendung von Vergütungssystemen werden dort bis ins Detail untersucht und durchdacht. Insbesondere dann, wenn Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt, sind diese Wege ein Zugang zu schnelleren Vergütungsprojekten – und zwar nicht in der Konzeptionsphase, sondern in der Umsetzung und ihren Folgeschritten.

Gleichzeitig möchte ich schon an dieser Stelle zu bedenken geben, dass Entgeltsysteme jeglicher Ausprägung im Unternehmen nie unumstritten sind. Von manchen Führungskräften wird die Anwendung als lästige und bürokratische Pflicht erlebt und abgetan. Dann ist die Forderung nach agileren und moderneren Methoden manchmal nur vorgeschoben und das Überarbeiten oder Weiterentwickeln des Systems bringt für diese Zielgruppe keine Besserung der Wahrnehmung der Situation. Wenn wir über Performance-Management- und Entgeltsysteme nachdenken, dann sind das immer nur dann hilfreiche und unterstützende Instrumente in den Händen von den Anwendern,

- die als Führungskräfte Einfluss nehmen wollen,
- die Leistungsergebnisse differenziert wahrnehmen und bewerten wollen und
- die sich mit Mitarbeitern entsprechend beschäftigen und ggf. auseinandersetzen wollen.

Für Führungskräfte, die diesen Teil ihrer Aufgabe so nicht annehmen wollen, gibt es keine funktionierenden und passenden Performance-Management- und Entgeltsysteme. Diese sind dann kraftvolle und unterstützende Tools, wenn sie genutzt und gebraucht werden, um Ziele ins Auge zu fassen, an deren Erreichung zu arbeiten und Mitarbeitern zum Weg und zum Ergebnis differenziert Feedback zu geben.

Nur dann lohnt es sich, in diesem Buch weiterzulesen und damit zu arbeiten. Arbeit wird es für Sie trotzdem bleiben, denn ich werde vielen Fragen nachgehen und viele Antwortalternativen parat halten, Ihnen beim Abwägen helfen, aber die Entscheidungen für das, was für Sie passt, werden Sie selbst treffen müssen.

Sie sind mit diesem Buch auch dann auf dem richtigen Weg, wenn Sie sich nicht im Besonderen mit dem Begriff der Nachhaltigkeit oder den zu erwartenden Veränderungen[3], sondern mit der professionellen und langfristig haltbaren Gestaltung Ihrer betrieblichen Vergütungsstrukturen auseinandersetzen wollen. Sie erhalten hier Impulse und praktische Anleitung dafür. Insbesondere der Teil mit den Werkstattberichten kann für Sie zur Fundgrube werden. Wenn Sie sich in einem eher akademischen Diskurs oder unter Personalkostenaspekten mit dem Thema befassen möchten, dann bietet Ihnen dieses Buch vielleicht die eine oder andere Einsicht und auch interessante Blickwinkel, es wird Sie allerdings nicht vollständig zufriedenstellen. Auch Arbeitsrechtler, die gerne

[3]Wie zum Beispiel andere Erwartungen der Generation Y ff., Agilität, Industrie 4.0 und Arbeitswelt 4.0.

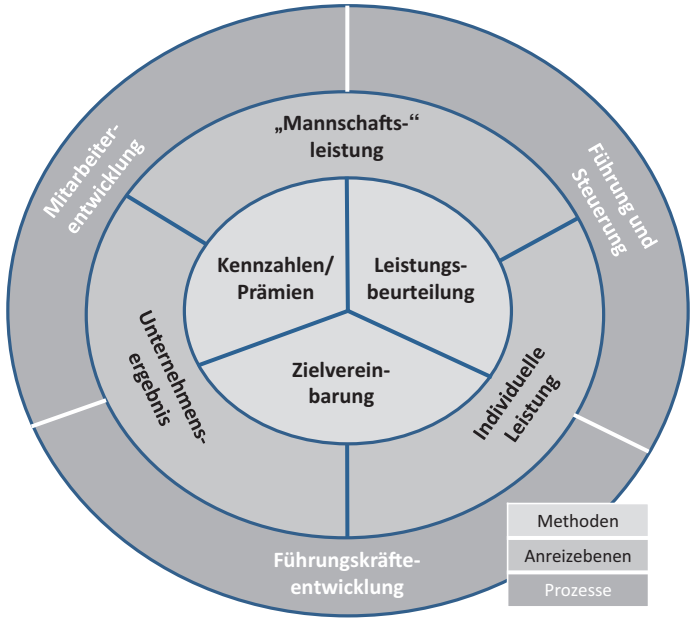

Abb.1 Verschiedene Ebenen der Konzeption und Einführung von Vergütungssystemen

juristische Feinheiten von Vergütungssystemen ausloten möchten, brauchen dazu andere weiterführende Literatur[4].

Alle anderen erhalten gemäß Abb. 1 eine Anleitung, um sich strukturiert mit der Bewertung von Arbeitsplätzen, leistungsvariablen und am Unternehmensergebnis ausgerichteten Vergütungselementen befassen zu können. Dies gilt sowohl für eher konservativ ausgerichtete Vergütungsmodelle als auch für erst in den vergangenen wenigen Jahren entstandenen progressivere Ansätze.

Auch die Konzeptionsphase im Projekt wie auch die Einführungs- und Umstellungsprozesse, die letztlich wesentlichen Einfluss auf die konfliktfreie Arbeit mit dem Ergebnis haben, werden intensiv beleuchtet. Ich möchte sogar behaupten, dass die „technische Raffinesse“ eines Vergütungssystems weniger erfolgsentscheidend ist als die Integration aller Beteiligten im Zuge der Konzeptions-, Einführungs- und Umstellungsprozesse.

Damit richtet sich dieses Buch an HR-Manager, Geschäftsführer, Personalreferenten, Benefits- und Compensation-Experten, aber auch an Betriebsräte und Mitarbeiter, die verstehen möchten, wie betriebliche Vergütungssysteme „ticken“ und was dahintersteckt – auch im Hinblick auf demografische Veränderungen, andere Werte der Generation Y ff. oder die besonderen Bedürfnisse agiler Organisationen.

[4]Steuer- oder sozialversicherungsrechtliche Aspekte bleiben vollständig außen vor, aber selbstverständlich sind alle Konzepte und Modelle auch in dieser Hinsicht ohne Einschränkungen darstellbar.

Abb. 2 Michelangelos David

Gedankensprung Vor ein paar Jahren war ich mit meiner Frau in der Toskana unterwegs. In der Galleria dell'Accademia in Florenz befindet sich ein außerordentliches Kunstwerk (siehe Abb. 2).

Die mehr als fünf Meter hohe und mehr als sechs Tonnen schwere David-Statue wurde von Michelangelo[5] aus einem Marmorblock geschlagen. Auf einem Bild sieht diese Statue einfach nur schön aus. Wenn man vor ihr steht, ist sie unglaublich beeindruckend. Auf die Frage, wie er bei seiner Arbeit vorgegangen sei, sagte Michelangelo dazu eher lapidar, er habe von einem Marmorblock einfach nur alles weggeschlagen, was nicht nach David ausgesehen habe. Die Geschichte hat mich fasziniert und ich bin ihr weiter nachgegangen. Mit einem Schmunzeln auf den Lippen sehe ich drei Parallelen zwischen Vergütungssystemen und der David-Statue von Michelangelo:

1. Michelangelo arbeitete zu Anfang des 16. Jahrhunderts fast bis auf den Tag genau drei Jahre an der Statue. Das ist ungefähr die Zeit, die es braucht, um ein neues Vergütungssystem zu entwickeln, zu implementieren, zu evaluieren, wirklich funktionsfähig zu machen und vollständig in Betrieb zu nehmen. Das mag vielleicht für jemanden, der unter dem Schlagwort „agil" die schnelle Lösung sucht, die vielleicht gerade einmal drei Jahre hält, widersprüchlich klingen. Aber: Die Änderung eines Entgeltsystems soll die Kultur eines Unternehmens aufgreifen und greift in der Regel gleichzeitig tief in die Kultur eines Unternehmens ein. Das braucht seine Zeit – auch in agilen Zeiten.

[5]Bildquelle: Wikimedia Commons, file: David von Michelangelo.jpg, Genehmigung: GNU-FDL, Urheber: Rico Heil (User: Silmaril).

2. Michelangelo hat angefangen zu arbeiten und hatte einen groben Rahmenplan. In dem Plan war nicht schon jedes Detail erkennbar, sondern die Details ergaben sich auf dem Weg. Hätte er für jedes Fältchen schon im Voraus eine Vorgabe gehabt, hätte er sich selbst in seiner Kreativität beschränkt und außerdem noch heillos verzettelt. Es gab zwar Modelle im Vorfeld, aber zu genaue Vorstellungen von Details, an denen man festhält, behindern den Weg zum Gesamtkunstwerk. Die Lösungen für Details ergeben sich auf dem Weg. Das entspricht bei genauerer Betrachtung einem wesentlichen Grundelement agiler Organisationen: Wenn du Neuland betreten willst, dann fang an und passe jeden nächsten Schritt den von dort aus sichtbaren Bedingungen an.
3. Im Zuge der Arbeit an einem neuen Vergütungssystem tauchen regelmäßig noch viele andere Themen in Unternehmen auf, die auch bearbeitet werden müssten, wie zum Beispiel ungewöhnliche Arbeitszeitregelungen, Mehrarbeitsproblematiken, organisatorische Unklarheiten, Führungskräfte, die ihren Job nicht machen (können/wollen/dürfen), und alte Geschichten, die die Arbeit zwischen den Betriebsparteien manchmal erschweren. Wenn man den Versuch macht, alle diese Themen auch noch im Zuge des Vergütungsprojekts mit zu bearbeiten, wird das eigentliche Thema überfrachtet. Daran scheitern Vergütungsprojekte oft und fast zwangsläufig. Deshalb: Lassen Sie wie Michelangelo alle anderen „Baustellen“ weg, die nicht unmittelbar mit dem Projekt zu tun haben. Registrieren Sie gemeinsam diese „Baustellen“, listen Sie sie auf und bearbeiten Sie sie später. Vielleicht erscheinen sie später schon gar nicht mehr so wichtig. Sie haben auf jeden Fall sonst kaum eine faire Chance, dass Sie am Ende Ihr Gesamtkunstwerk „Vergütungssystem“ auch bekommen.

Meine Mitautoren und HR-Kollegen Peter Bender, Heiko Fischer, Steffen Fischer, Oliver Müller, Jens Tigges, Klaus Weiss und Gunther Wolf sind den Entwicklungsweg für ihr unternehmensspezifisches „Gesamtkunstwerk“ gegangen. Für die praktischen Beispiele, die sie uns damit zur Verfügung stellen, möchte ich mich bei ihnen besonders herzlich bedanken: „Es ist nicht selbstverständlich, sein Vergütungssystem offenzulegen. Mit Ihren Beiträgen haben Sie das Buch rund gemacht.“ Der Dank gilt aber auch meinen Kunden, die sich mir mit diesem eher kniffligen Thema anvertraut haben und mich an den betrieblichen Entwicklungsprozessen teilhaben ließen. Ohne diese Projekte würde es dieses Buch nicht geben – auch nicht diese zweite Auflage. Und last but not least hat Stefanie Winter als Lektorin des Verlages dem Buch mit viel Fingerspitzengefühl den letzten Schliff gegeben.

Gleichzeitig hat mir das Schreiben dieses Buches geholfen, mein Leib- und Magenthema erneut zu ordnen und zu verdichten, mich fit zu halten für dieses spannende, herausfordernde Thema und meine Expertise weiterzuentwickeln. Deshalb vielen Dank an Sie als Leser, der Sie mir Ansporn sind, auch beim Schreiben mein Bestes zu geben.

Tettnang Jürgen Weißenrieder
Januar 2019

Inhaltsverzeichnis

1 Ein paar Gedanken vornweg 1
Jürgen Weißenrieder
1.1 Die Stimmungslage zum Thema – Wir bohren dicke Bretter 1
1.2 Halbwahrheiten und Geschichten um Vergütung. 3
1.3 Leistung, Ergebnisse, Motivation – Eine Begriffsklärung. 6
1.4 Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement – Warum und wozu? 9
1.5 Auslöser und Ziele für die Neu- oder Umgestaltung von Vergütungssystemen. 11
1.6 Variable Entgeltsysteme – Eine Standortbestimmung auf dem Weg zwischen Status quo, Agilität und Industrie 4.0! 13
1.6.1 Die VUKA-Welt 13
1.6.2 Die Digitalisierung der Arbeitswelt und die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 14
1.6.3 Veränderte Erwartungshaltungen der Generationen Y ff. und demografische Entwicklung 15
1.6.4 Agilität und flexibel organisierte Projektteams und Projektmethoden 16
1.6.5 Und sonst noch? 16
Literatur. 22

2 Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme 25
Jürgen Weißenrieder
2.1 Tätigkeitsbezogenes Grundentgelt. 29
2.1.1 Bewertungsmerkmale festlegen 30
2.1.2 Referenzjobs identifizieren und beschreiben 30
2.1.3 Rangreihe der Referenzjobs und Vergütungsstufen festlegen 33
2.1.4 Alle anderen Jobs beschreiben und bewerten. 37
2.1.5 Vergütungsbandbreiten, Eingruppierung und Vergütungsmatrix . . . 40
2.1.6 Arbeitsplatzbewertung bzw. Grading in agilen Organisationen. . . . 43

2.2 Leistungsbezogene Vergütungsanteile 46
2.2.1 Kennzahlen 47
2.2.1.1 Akkord auf der Basis von Kennzahlen 48
2.2.1.2 Prämien auf der Basis von Kennzahlen 51
2.2.1.3 Provision auf der Basis von Kennzahlen 62
2.2.2 Leistungsbeurteilung: Beobachten – Beurteilen – Mitteilen 65
2.2.2.1 Am Anfang von allem: Woran erkennen wir bei uns im Unternehmen gute Leistung? 66
2.2.2.2 Beurteilungsskala 73
2.2.2.3 Der Beurteilungsprozess … ist ein Dreisprung! 79
2.2.2.4 Ein Bekenntnis zur Subjektivität und zur Notwendigkeit von Entscheidungen 89
2.2.2.5 Die Leistungs-/Entgeltrelation: Jetzt geht's ums Geld . . . 89
2.2.2.6 Mitteilen: Das Ergebnisgespräch 98
2.2.2.7 … und sonst noch? – Weitere Gedanken zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Leistungsbeurteilungssystemen 101
2.2.3 Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung 113
2.2.3.1 Der unternehmerische Zielprozess und die klassische Zielvereinbarung 115
2.2.3.2 Fettnäpfchen und Erfolgsfaktoren für nachhaltige Wirksamkeit 121
2.2.3.3 Wie könnte eine funktionierende Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung aussehen? 135
2.2.3.4 Einführungsprozess 136
2.2.3.5 Qualitätssicherung: Vorbeugende Wartung ist Trumpf 138
2.2.4 Kennzahlen – Zielvereinbarung – Leistungsbeurteilung: Die drei Methoden im direkten Vergleich 139
2.3 Ergebnisabhängiges Erfolgsentgelt 139
2.3.1 Wie kommt der „Kuchen" zustande? 143
2.3.2 Wie kann der „Kuchen" verteilt werden? 146
2.3.3 Welche Formen der Auszahlung sind denkbar? 148
2.4 Leistungsorientierte Entwicklung des Entgelts 149
Literatur 152

3 Werkstattberichte aus der Praxis 155
Jürgen Weißenrieder, Klaus Weiss, Steffen Fischer, Jens Tigges, Gunther Wolf, Peter Bender, Oliver Müller und Heiko Fischer
3.1 EULE – Ergebnis- und leistungsorientiertes Entgelt in der Fritz-Gruppe 157
3.1.1 Die Fritz-Gruppe 157

3.1.2 Konzeptionsphase . . . 157
3.1.2.1 Ausgangslage . . . 157
3.1.2.2 Beteiligte . . . 159
3.1.2.3 Arbeitsweise . . . 159
3.1.3 Regelungen zum aufgabenbezogenen Grundentgelt . . . 161
3.1.4 Regelungen zum variablen Leistungsentgelt . . . 162
3.1.4.1 Individuelles Leistungsentgelt . . . 162
3.1.4.2 Gruppenbezogenes Leistungsentgelt . . . 164
3.1.4.3 Gesamtvergütung . . . 166
3.1.5 Einführungs- und Umsetzungsprozess . . . 166
3.1.6 Feedback der Anwender . . . 168
3.1.6.1 Mitarbeiter . . . 168
3.1.6.2 Vorgesetzte . . . 168
3.1.6.3 Reaktion auf dauerhaft sinkende KPI . . . 169
3.1.7 Ausblick und Weiterentwicklung . . . 169
3.2 Leistungsbezogene Vergütung durch Verknüpfung von Leistungsbewertung und Entgelterhöhung bei der ifm electronic gmbh . . . 170
3.2.1 Einleitung . . . 170
3.2.1.1 Die ifm electronic gmbh – Ein Unternehmensportrait . . . 170
3.2.1.2 Zielrichtung des Beitrags . . . 170
3.2.2 Ausgangssituation . . . 171
3.2.2.1 Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband . . . 171
3.2.2.2 Erwartungen an ein neues System als Alternative zu ERA . . . 173
3.2.2.3 Konzeptionsphase . . . 173
3.2.3 Das Entgeltsystem „NExx“ der ifm-Gruppe in Deutschland . . . 176
3.2.3.1 Überblick zum NExx-System . . . 176
3.2.3.2 Weitere ergebnisorientierte Vergütungselemente . . . 182
3.2.4 Einführungs- und Umsetzungsprozess . . . 185
3.2.5 Fazit . . . 187
3.3 Strategische Unternehmenssteuerung mit dem Ziel- und Prämiensystem bei der TIGGES GmbH & Co. KG . . . 188
3.3.1 Den Rahmen setzen . . . 189
3.3.2 Das Ziel- und Prämiensystem konzipieren . . . 192
3.3.3 Das Ziel- und Prämiensystem kommunizieren . . . 195
3.3.4 Das Ziel- und Prämiensystem umsetzen . . . 198
3.3.5 Qualitätssicherung . . . 200

3.4 Fünfzehn Jahre variable Vergütung bei Schwäbisch Media – Ein Erfahrungsbericht . . . 202
3.4.1 Schwäbisch Media – vom Tageszeitungsverlag zum regionalen Medienhaus . . . 202
3.4.2 Not macht erfinderisch – Gründe für die variable Vergütung bei Schwäbisch Media . . . 203
3.4.3 Das Glück ist mit den Tüchtigen – Rechtliche Rahmenbedingungen . . . 204
3.4.4 Das variable Vergütungsmodell von Schwäbisch Media . . . 204
3.4.4.1 Konzeption und Einführung . . . 204
3.4.4.2 Die Struktur der variablen Vergütung bei Schwäbisch Media . . . 205
3.4.5 Fünfzehn Jahre variable Vergütung – Erfahrungen und Bewertung . . . 209
3.5 Integrationsmeetings – Langzeiterfahrungen eines Beurteilungs- und Führungskräfteentwicklungsinstruments bei der Allgemeinen Gold- und Silberscheideanstalt AG . . . 210
3.5.1 Die Kritikpunkte sind bekannt . . . 210
3.5.2 Wie darf man sich den Verlauf eines Integrationsmeetings vorstellen? . . . 211
3.5.3 Fazit . . . 212
3.6 Oh mein Gott. Es ist voller Sterne . . . 213
3.6.1 Die Origin-Story von staRHs . . . 214
3.6.2 The Game of Work – Funktioniert in der Praxis, nicht in der Theorie . . . 216
3.6.3 „Ein Scheißprozess digitalisiert, ist immer nur ein scheiß digitaler Prozess“ . . . 219
3.6.4 Wertschätzung von, für und durch Mitarbeitende . . . 221
3.6.5 Unter maximalem Druck erkennst Du, was für ein Leader Du wirklich bist! . . . 226
3.7 Leistungsbeurteilungen – Eine Studie zu Anwendungserfahrungen und Anwendungskultur . . . 228
Literatur . . . 233

4 Der Konzeptions- und Einführungsprozess . . . 235
Jürgen Weißenrieder
4.1 Betriebliche Mitbestimmung . . . 236
4.2 Projektmanagement in der Konzeptionsphase eines neuen Vergütungssystems . . . 237
4.3 Projektmanagement in der Einführungs- und Umsetzungsphase . . . 241
4.4 Qualitätssicherung und Evaluation . . . 244
4.5 Die Überleitung in ein neues Vergütungssystem . . . 247

4.5.1 Wie werden einzelne Mitarbeiter individuell überführt? 248
4.5.2 Wie können neue Entgeltbestandteile finanziert werden? 250

5 Aspekte der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung 251
Jürgen Weißenrieder
Literatur. 256

6 Das Management: Nachhaltige Vergütung und Vergütung der Nachhaltigkeit 257
Jürgen Weißenrieder
Literatur. 261

7 Performance Management und Vergütung in agilen Zeiten 263
Jürgen Weißenrieder
7.1 Der Status quo arbeitet top-down. 267
7.2 Partizipation und Transparenz im Entstehungsprozess von Entgeltsystemen 269
7.3 Partizipation und Transparenz im Anwendungsprozess von Entgeltsystemen 277
7.3.1 Die direkte Führungskraft beteiligt die Mitarbeiter und holt Einschätzungen ein. 280
7.3.2 Die direkte Führungskraft regelt Entgelt gemeinsam mit dem Team 286
7.3.3 Mitarbeiter bestimmen ihr Entgelt selbst – Eine romantische Vorstellung oder gibt es einen Weg, wenn man ihn braucht?. 289
7.4 Gleiches Entgelt für alle: Die einfache Lösung? 293
7.5 „Mannschafts“-Prämien – Stärkere Betonung von gemeinschaftlichem Handeln (Gemeinschaftsergebnis) vs. Einzelleistung. 295
Literatur. 308

8 Nachlese und Fazit 309
Jürgen Weißenrieder

Anhang 317

Mitarbeiterverzeichnis

Peter Bender SV Kaufmännischer Service GmbH & Co. KG, Ravensburg, Deutschland,
E-mail: p.bender@schwabisch-media.de

Heiko Fischer Resourceful Humans GmbH, Berlin, Deutschland,
E-mail: heiko@resourceful-humans.de

Steffen Fischer ifm electronic GmbH, Tettnang, Deutschland,
E-mail: steffen.fischer@ifm.com

Oliver Müller Allgemeine Gold- und Silberscheideanstalt AG, Pforzheim, Deutschland,
E-mail: o.mueller@allgemeine-gold.de

Jens Tigges Tigges GmbH & Co. KG, Wuppertal, Deutschland,
E-mail: gw@wolfgunther.de

Klaus Weiss Fritz GmbH & Co. KG, Schwaigern, Deutschland,
E-mail: Klaus.weiss@fritz-gruppe.de

Jürgen Weißenrieder WEKOS Personalmanagement GmbH, Tettnang, Deutschland,
E-mail: j.weissenrieder@wekos.com

Gunther Wolf Wolf I.O. Group GmbH, Wuppertal, Deutschland,
E-mail: gw@wolfgunther.de

Die Autoren der Beiträge

Peter Bender wurde 1962 in Nördlingen geboren. Nach dem Abitur im fränkischen Dinkelsbühl folgte das Studium der Pädagogik an der Universität der Bundeswehr in München. Studienschwerpunkte waren Medienpädagogik und Psychologie. Seit 1996 verantwortet er bei Schwäbisch Media die Personalarbeit der Unternehmensgruppe. In dieser Zeit hat er vielseitige Erfahrungen mit allen Facetten moderner Personalarbeit sammeln können. Gerne gibt er diese weiter und berücksichtigt dabei insbesondere die Anforderungen und Rahmenbedingungen kleiner und mittelständischer Unternehmen.
E-mail: p.bender@schwabisch-media.de

Heiko Fischer (Jg. 1977), wurde 2016 von CAPITAL zu einem der 40 besten deutschen Unternehmer unter 40 gewählt. Sein Karriereweg führte durch Managementtätigkeiten bei HP, Bayer, eBay und General Motors. Mit Angela Maus gründete er 2011 die Resourceful Humans (RH). Ihre Mission ist es, Organisationen in intelligente, unternehmerische Netzwerke zu transformieren. Mit ihrem Team entwickeln sie Software-Lösungen für Organisationen, die gleichzeitig mehr Unternehmertum, Kundenzentrierung sowie weniger Bürokratie anstreben. Heiko ist der Meinung, dass Organisationen eine positive Kraft in der Gesellschaft sein können und sein sollten. RH-Technologie unterstützt alle Mitarbeitenden in diesem Bestreben. 2018 verkündete RH offiziell, die Entwicklung einer eigenen Künstlichen Intelligenz namens AImee voranzutreiben, um Organisationen von Selbstorganisation zu Selbstbewusstsein zu führen.
E-Mail: heiko@resourceful-humans.de

Steffen Fischer studierte Rechtswissenschaften in Berlin mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Arbeitsrecht. Er war von 1996 bis 2006 für die MTU Maintenance Berlin-Brandenburg GmbH tätig, zuletzt als Prokurist und Leiter der Abteilung Personal & Recht. Heute ist er Geschäftsführer Personal bei der ifm electronic gmbh Tettnang und Essen und Mitglied der zentralen Geschäftsleitung. Er beschäftigt sich zudem mit ganzheitlichen Ansätzen in der Personalarbeit und hat sich unter anderem 2004 in einer Diplomarbeit an der Business School St. Gallen mit der Änderung der Unternehmenskultur nach Erwerb durch ein Private-Equity-Unternehmen befasst. Er ist Leiter der Fachgruppe Strategisches Personalmanagement beim Bundesverband für Personalmanager.
E-Mail: steffen.fischer@ifm.com

Oliver Müller studierte nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Nach mehreren Stationen in verschiedenen Funktionen im Personalmanagement verantwortet er seit 2011 die Ressorts Personalmanagement und Öffentlichkeitsarbeit bei der Allgemeinen Gold- und Silberscheideanstalt in Pforzheim. Neben Employer Branding, Personalentwicklung und Talent Management gehören motivierende Führung und transparente Entgeltsysteme zu seinen strategischen Schwerpunkten. Als Leiter der Tarifkommission der Edelmetallindustrie Baden-Württemberg steht er im intensiven Kontakt mit vielen anderen Unternehmen und kennt die Herausforderungen moderner Personalarbeit im Detail.
E-Mail: o.mueller@allgemeine-gold.de

Jens Tigges (Jg. 1970) schloss seiner Ausbildung als Industriekaufmann ein Studium an, das er als Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) abschloss. Im Jahre 1998 übernahm er von seinem Vater die Geschäftsführung der TIGGES GmbH & Co. KG in Wuppertal. In den vergangenen 20 Jahren hat er das Unternehmen in weiten Teilen umfassend modernisiert und strategisch neu ausgerichtet. TIGGES ist heute ein führender Spezialhersteller von Verbindungselementen und gilt weltweit als ein kompetenter und erfahrener Lieferantenpartner sowie Lösungsanbieter für viele Bereiche, Branchen und Kunden.
E-Mail: gw@wolfgunther.de

Klaus Weiss studierte Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mit den Schwerpunkten Führungslehre, Personalwesen und Arbeitsrecht. Seit 1996 ist er als Kaufmännischer Leiter Mitglied der Geschäftsleitung der Fritz-Gruppe und Prokurist bei der Fritz GmbH & Co. KG beziehungsweise Fritz Logistik GmbH sowie Geschäftsführer der Firmen Beck Fahrzeugtechnik GmbH und der Personal-Logistik-Service Heilbronn GmbH. Er ist dort unter anderem für die Bereiche Finanzen, Personal und Recht zuständig und verantwortet unter anderem die Ausgestaltung der Vergütungssysteme. Klaus Weiss ist ehrenamtlicher Arbeitsrichter, Mitglied im Richterausschuss und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der IHK für den Ausbildungsberuf Kauffrau/-mann für Spedition- und Logistikdienstleistung. Er ist zudem Mitinitiator im Dialogkreis Schule und Wirtschaft in Schwaigern.
E-Mail: Klaus.weiss@fritz-gruppe.de

Jürgen Weißenrieder (Jg. 1961) hat in Konstanz, Madrid und Frankfurt/Main Verwaltungswissenschaften studiert. Seit 1987 ist er in unterschiedlichen Personalmanagementfunktionen tätig. 1996 übernahm er die Niederlassungsleitung der manage. ing Unternehmensberatung GmbH in Tettnang. Im Jahr 2003 erfolgte dieGründung von WEKOS Personalmanagement GmbH gemeinsam mit Marijan Kosel und in den Jahren danach die Entwicklung des Konzepts des Nachhaltigen Personalmanagements. Für die Themenfelder Führung und Vergütung ist Jürgen Weißenrieder als Berater, Trainer und Speaker unterwegs. Als Autor und Herausgeber veröffentlichte er mehrere Bücher und zahlreiche Fachbeiträge.
E-Mail: j.weissenrieder@wekos.com

Gunther Wolf ist Experte für Performance Management sowie ein gefragter Referent und Key Note Speaker für aktuelle Managementthemen. Mit dem Konzept der Zieloptimierung hat Gunther Wolf 1996 einen revolutionären Meilenstein in der Entwicklung von wirklich nachhaltigen Vergütungs- und Anreizsystemen gesetzt. Mit der Wenn-Dann-Verbindung (2002) schuf er die Möglichkeit, in variablen Vergütungssystemen Anreize für zusätzliche Zielerreichung zu geben, ohne dass diese eine Bonifizierung erfordern. Gunther Wolf ist Autor mehrerer Managementfachbücher, unter anderen „Variable Vergütung“ (Verlag Dashöfer, 5. Auflage 2019). Der Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe ist seit 1984 als Management- und Strategieberater national und international tätig. Zu seinen Kunden zählen mittelständische Unternehmen ebenso wie international operierende Konzerne.

E-Mail: gw@wolfgunther.de

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1 Die drei Grundelemente von Vergütungssystemen 27
Abb. 2.2 Rangreihen von Referenzjobs in 9 Clustern (Vergütungsstufen) 36
Abb. 2.3 Das Prinzip überlappender Entgeltbänder 41
Abb. 2.4 Beschäftigungsstruktur nach Entgeltmethoden 51
Abb. 2.5 Leistungsentgelt mit Gruppenleistungsprämie und Leistungsbeurteilung 52
Abb. 2.6 Gruppenleistungsprämie mit vier Kennzahlen 60
Abb. 2.7 Alte Frau oder junge Frau? 80
Abb. 2.8 Beurteilerkonferenz (Live-Ausschnitt) 85
Abb. 2.9 Strenger Beurteiler 105
Abb. 2.10 Milder Beurteiler 105
Abb. 2.11 Beurteiler mit Tendenz zur Mitte 105
Abb. 2.12 Gauß'sche Normalverteilung 106
Abb. 2.13 Körpergröße und Normalverteilung 106
Abb. 2.14 Verteilungen in verschiedenen Unternehmen 107
Abb. 2.15 Verschiedene Entgeltgruppen und Anforderungsniveaus 110
Abb. 2.16 Unternehmensziel-„Kaskade" 116
Abb. 2.17 Der Prozess der individuellen Zielvereinbarung 119
Abb. 2.18 Zielvereinbarung mit Gruppen- und Individualzielen 120
Abb. 2.19 Festlegung des Zielerreichungsgrades 121
Abb. 3.1 Verschiedene Leistungsentgeltvarianten 160
Abb. 3.2 Vorgabe der Verteilung 164
Abb. 3.3 EULE-Gesamtvergütung 166
Abb. 3.4 Die Lohnmatrix (Die Tabelle gibt nur die Verhältnisse der verschiedenen Stufen wieder: VS 1/C = Index 100) 167
Abb. 3.5 ifm-Portrait 171
Abb. 3.6 Einführungsplan 174
Abb. 3.7 Projektplanungsübersicht 175
Abb. 3.8 Alte und neue Gestaltung des Entgelts 177

Abb. 3.9 Wichtige Elemente von NExx 178
Abb. 3.10 NExx-Entgeltzusammensetzung. 179
Abb. 3.11 Entgeltbandsystem mit den Festentgelten 180
Abb. 3.12 NExx-Leistungsbeurteilung 181
Abb. 3.13 NExx-Faktorenmatrix. 181
Abb. 3.14 Leistungswert II und Matrix. 182
Abb. 3.15 Entgeltkomponenten NExx im Zusammenwirken 183
Abb. 3.16 Auszug aus der internen Weiterbildungsveranstaltung für Führungskräfte zur NExx-Einführung 186
Abb. 3.17 NExx-Kommunikationswege 187
Abb. 3.18 Struktur des TIGGES Ziel- und Prämiensystems (Beispiel: Vertrieb) 197
Abb. 3.19 Ablauf der Zielfestlegung. 199
Abb. 3.20 Ablauf der Zielerreichung 200
Abb. 3.21 Alte und neue Vergütungsbestandteile 206
Abb. 3.22 Der Sternenhimmel. 214
Abb. 3.23 Die App als Benutzerinterface 218
Abb. 3.24 Prozentuale Verteilung der Beurteilungen auf die Leistungsstufen 231
Abb. 4.1 Ergebnisbericht für Beurteiler 246
Abb. 6.1 Anteile variabler Vergütung im Management. 261
Abb. 7.1 Themenfelder, Beteiligte und Beteiligungsmethoden bei der Gestaltung von Entgeltsystemen 271
Abb. 7.2 Leistungsbeurteilung mit Paarvergleich – Ergebnisdaten 282
Abb. 7.3 Leistungsbeurteilung mit Paarvergleich – Ranking 283
Abb. 7.4 Teamentscheidungsprozess zur Verteilung eines Budgets 291
Abb. 7.5 Verschiedene Ebenen der Konzeption und Einführung von Vergütungssystemen 296
Abb. 7.6 Kennzahlen für Mannschaftsleistung 299
Abb. 7.7 Deckel und Sockel für die Mannschaftsprämie 302
Abb. 7.8 Aktueller Monat im Vergleich zur Vergangenheit 303
Abb. 7.9 Störungen sind das Potenzial für Verbesserung 305
Abb. 7.10 Berechnung der Teamleistungszulage TLZ aus Kennzahlen 307

Tabellenverzeichnis

Tab 2.1	Arbeitsplatzbewertungsmerkmale (Beispiel)	31
Tab. 2.2	Beispiele für Referenzjobs	32
Tab. 2.3	Schema für die Beschreibungen der Referenzjobs (ausführlich als Anlage in Abschn. A.1, S. 317 ff.)	33
Tab. 2.4	Rangreihe der Referenzjobs (Beispiel)	34
Tab. 2.5	Kategorien für Vergütungsstufen	35
Tab. 2.6	Schema der Entwicklungspfade in einer Tätigkeitsfamilie (ausführlich in der Anlage in Abschn. A.1, S. 317)	38
Tab. 2.7	Auswertung der Vergütungs-IST-Situation	41
Tab. 2.8	Beispiel für eine Vergütungsmatrix	42
Tab. 2.9	Methoden und Zielgruppen	47
Tab. 2.10	Methoden, Zielgruppen und Fundstellen	47
Tab. 2.11	Leistungskennzahl und Leistungszulage	53
Tab. 2.12	Produktivitätssteigerung und Leistungszulage	56
Tab. 2.13	Behälterprämie	58
Tab. 2.14	Ausschüttungsverlauf nach Einführung der Prämie	61
Tab. 2.15	Verschiedene Umsetzungsformen von Provisionen	63
Tab. 2.16	Leistungsbeurteilung (Schematische Darstellung)	69
Tab. 2.17	Leistungskategorien	70
Tab. 2.18	Gewichtung der Leistungsmerkmale/1	72
Tab. 2.19	Gewichtung der Leistungsmerkmale/2	72
Tab. 2.20	Meine „Lieblingsbeurteilungsskala“/1	76
Tab. 2.21	Meine „Lieblingsbeurteilungsskala“/2	76
Tab. 2.22	Unterjährige Beobachtungen/Notizen	82
Tab. 2.23	Beurteilerkonferenz (Struktur der Darstellung)	84
Tab. 2.24	Leistungs-/Entgeltrelation 1 mit Umrechnung	90
Tab. 2.25	Beispielberechnung Leistungsentgelt	90
Tab. 2.26	Leistungs-/Entgeltrelation 2 mit Punktespannen	91
Tab. 2.27	Beurteilungsformular (Schema) mit Punktwert = €	92

Tab. 2.28 Punktwert 93
Tab. 2.29 Beurteilungspunkte und Leistungsstufe 94
Tab. 2.30 Summarische Leistungsbeurteilung/1 95
Tab. 2.31 Beschreibung der Beurteilungsstufen zu Tab. 2.30 96
Tab. 2.32 Summarische Leistungsbeurteilung/2 96
Tab. 2.33 Bewertung der Varianten zur Leistungs-/Entgeltrelation 97
Tab. 2.34 Leistungsbeurteilung mit Minuspunkten in Stufe D (Ausschnitt) 104
Tab. 2.35 Verteilungsvorgaben (Beispiel) 109
Tab. 2.36 SMART-Regel 122
Tab. 2.37 Bedingungsziele in der Produktion 126
Tab. 2.38 Standard- und Sonderaufgaben 127
Tab. 2.39 Tätigkeits- und zielorientierte Führung 129
Tab. 2.40 Dokumentation von Zielen (Die Messgröße gibt wieder, was gemessen wird (zum Beispiel Fehlerquote) und die Kennzahl gibt wieder, wie viel davon erreicht werden soll (zum Beispiel 250 ppm)) 129
Tab. 2.41 Unterschiedliche Zielgruppen für die Zielvereinbarung 134
Tab. 2.42 Zielkarte mit Zielen und Leistungsbeurteilung 135
Tab. 2.43 Erläuterungen zur Zielkarte 136
Tab. 2.44 Ausgefüllte Zielkarte mit Ergebnissen und Gesamtbewertung 137
Tab. 2.45 Vergleich der drei Methoden für leistungsvariables Entgelt 140
Tab. 2.46 Bonus abhängig von der Umsatzrendite 145
Tab. 2.47 Bestimmung des Bonusvolumens mit Hebesätzen 145
Tab. 2.48 Grundformen zur Verteilung des Bonusvolumens 147
Tab. 2.49 Individueller Bonus abhängig von der Umsatzrentabilität 148
Tab. 2.50 Bonuspunktematrix: Persönliche Bonuspunkte 148
Tab. 2.51 Beispiel für eine Zielvergütungsmatrix (in €) 151
Tab. 2.52 Das Prinzip für die Entgelterhöhungen 151
Tab. 3.1 Übersicht der Arbeitsplatzbewertungen 161
Tab. 3.2 Zusatzaufgaben für Staplerfahrer 162
Tab. 3.3 Beschreibung der Leistungsmerkmale 163
Tab. 3.4 Matrix für die Erfolgsprämie 184
Tab. 3.5 Beispiel einer Tantiemematrix für AT-Mitarbeiter 184
Tab. 3.6 Zieloptimierungstabelle im Vertrieb, Messgröße Deckungsbeitrag 191
Tab. 3.7 Prämienverlauf bei gewähltem Ziel „120.000 € Deckungsbeitrag“ 192
Tab. 3.8 Voraussetzungen in der Wenn-Dann-Verknüpfung im Vertrieb 194
Tab. 3.9 Hebesatz im Vertrieb, Messgröße Auftragstrefferquote 195
Tab. 3.10 Leistungsbeurteilungsstufen 208
Tab. 3.11 Leistungsbeurteilungsstufen des Kriteriums „Initiative und Flexibilität“ 209

Tab. 3.12 Prozentualer Anteil der Beurteilungen auf der jeweiligen Leistungsstufe 230
Tab. 4.1 Überleitung mit Ausgleichszahlungen. 249
Tab. 7.1 Partizipation im Entstehungs- und Anwendungsprozess von Entgeltsystemen 271
Tab. 7.2 Prozessschritte, Leitfragen und Methoden der Partizipation. 272
Tab. 7.3 Der Partizipationsregler. 279
Tab. 7.4 Das Prinzip der Prämie 303
Tab. 8.1 Charmante Varianten der Gesamtvergütung 315
Tab. A.1 Beispiele für die Beschreibung der Referenzjobs 317
Tab. A.2 Entwicklungspfade in der Tätigkeitsfamilie „Entwickler I bis IV“ 319
Tab. A.3 Übersichtspinnwand Arbeitsplatzbewertung (Auszug) 321
Tab. A.4 Verschiedene Beurteilungsskalen 325
Tab. A.5 EULE-Leistungsbeurteilung 329
Tab. A.6 Evaluationsfragebogen 330

Ein paar Gedanken vornweg

1

Jürgen Weißenrieder

Zusammenfassung

In diesem Kapitel erfahren Sie von den unterschiedlichen Beweggründen oder Hinderungsgründen der verschiedenen Betroffenen und Beteiligten von Vergütungssystemen. Es ist von verschiedenen Beispielen die Rede, in denen Sie auch Ihre Ausgangssituation wiederfinden können, aber auch von „dicken Brettern", von „Best Fit" und von „Best Practices". Wir versuchen uns in Definitionen von Leistung und Ergebnissen und ergründen den Zusammenhang von leistungsvariablen Vergütungssystemen und Motivation. Der Begriff der Nachhaltigkeit im Kontext von Leistungs- und Vergütungsmanagement taucht auf und wird ein- und abgegrenzt. Und dann wird uns noch eine Illusion genommen: Wahrscheinlich taugen Vergütungssysteme für sich genommen gar nicht zur Motivation. Oder vielleicht doch und wenn ja, unter welchen Umständen? Manches ist anders, als es scheint, aber eines scheint klar: Leistungsvariable Vergütungssysteme führen nicht, sie unterstützen Führung nur.

1.1 Die Stimmungslage zum Thema – Wir bohren dicke Bretter

In vielen Unternehmen ist zu erkennen, dass die Betroffenen und Beteiligten bezüglich der aktuellen Anwendung oder der Funktionsweise des Vergütungssystems unzufrieden sind. Trotz dieser teilweise massiven Unzufriedenheit erscheint es oft schwierig, das bestehende Vergütungssystem zu verändern. Es gibt eine ganze Reihe von Unternehmen, in denen sich die Betriebsparteien bereits seit vielen Jahren einig sind, dass ihr

J. Weißenrieder (✉)
WEKOS Personalmanagement GmbH, Tettnang, Deutschland
E-Mail: j.weissenrieder@wekos.com

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

J. Weißenrieder (Hrsg.), *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement,*
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25967-9_1

Vergütungssystem teilweise eklatante Mängel aufweist, und trotzdem bleibt es so, wie es ist. Das mag verwunderlich erscheinen, aber dafür gibt es eine ganze Reihe möglicher Gründe:

1. Aus unterschiedlichen Interessenslagen resultieren unterschiedliche Ziele. Es besteht lediglich Einigkeit darüber, dass das alte System die Erwartungen nicht erfüllt: „Wir sind uns nur einig darüber, dass wir das Alte nicht mehr wollen. Wir sind uns aber nicht einig darüber, wie das Neue aussehen soll."
2. Häufig haben sich auch Empfindlichkeiten im Zuge der Anwendung entwickelt, die sich immer wieder zu Konflikten zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsräten und Personalbereich auswachsen. Im Ergebnis ist dann folgende Haltung erkennbar: „Wenn wir schon bei der Anwendung des Alten ständig uneinig sind, wie soll uns dann die Entwicklung eines neuen Systems gelingen?"
3. Das Thema Entgelt ist selbstverständlich ein wesentliches Gestaltungselement der betrieblichen Mitbestimmung und hat damit in der Regel hohe Aufmerksamkeit. Gleichzeitig wird es häufig von anderen Themen überlagert beziehungsweise beeinflusst und mit anderen Themen verbunden wie zum Beispiel Arbeitszeitgestaltung, Handhabung von Mehrarbeit, Befristung von Arbeitsverträgen und so weiter. Dadurch werden Lösungen nicht einfacher: „Wenn wir schon an anderen Fronten kämpfen, wie sollen wir uns dann zu einem so wichtigen und komplexen Thema wie Vergütung auch noch einig werden?"
4. Vergütungssysteme „leben" in der Regel über einen langen Zeitraum. Die Anwender sind sie seit vielen Jahren, oft sogar seit Jahrzehnten, gewohnt. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter sind damit „aufgewachsen" und können sich andere Regelungen kaum noch vorstellen: „Wir mögen es zwar nicht, aber wir kennen es wenigstens."
5. Eine Änderung des Vergütungssystems kann gleichzeitig die Einkommensperspektive der Mitarbeiter wie auch die Kostenperspektive des Unternehmens massiv beeinflussen. Deshalb wird bei Veränderungen das Risiko von Fehlern und die damit einhergehende Verantwortung für beide Betriebsparteien besonders spürbar: „Es ist ein wirklich dickes Brett!" Man will auf keinen Fall etwas falsch machen.

Angesichts der vielen möglichen Hindernisse machen sich deshalb viele Unternehmen schon gar nicht auf den Weg, um die aktuell unbefriedigende Situation zu ändern. Es scheint aus den oben genannten Gründen kein Projekt wie jedes andere zu sein. Doch was die Arbeitsweise angeht, ist es ein Projekt wie jedes andere[1]. Bei Projekten wird immer Neuland betreten und es erscheint immer auch riskant. Es gibt viele Beteiligte und Betroffene, die sich in ihren Zielsetzungen teilweise ein bisschen, teilweise aber auch massiv unterscheiden. Das Thema hat eine gewisse Komplexität und braucht entsprechende Ressourcen. Und trotzdem: Andere sind diese Wege auch schon gegangen,

[1]Siehe Weißenrieder und Kosel (2007, S. 19–32).

haben dieses dicke Brett auch schon gebohrt. Deshalb folgt man am besten einer systematischen Vorgehensweise und den guten Beispielen anderer Unternehmen, über die im Folgenden zu sprechen sein wird.

1.2 Halbwahrheiten und Geschichten um Vergütung

Halbwahrheiten und Geschichten ranken sich hartnäckig rund um das Thema Vergütung. Es gibt unzählige Experten, die genau wissen, was ankommt, was motiviert und was nicht motiviert, was derzeit Mode ist und was funktioniert oder noch nie funktioniert hat. Äußerungen wie zum Beispiel „Zielvereinbarung ist der Stand der Technik", „Kennzahlen sind das einzig Wahre. Nur was gemessen werden kann, gilt" oder „Leistungsbeurteilung ist veraltet und geht doch nur nach dem Nasenfaktor" oder „Akkord ist doch ein Dinosaurier aus der betrieblichen Welt der 1950er- bis 1970er Jahre" oder „Leistungsbeurteilung ist immer subjektiv, aber wenigstens ruckzuck fertig" sind nicht ungewöhnlich. Sie klingen alle, je nach Standpunkt des Betrachters, falsch oder richtig. Dazu möchte ich drei Beispiele aus Unternehmen geben, die sich über mehrere Jahre hinweg eher auf der Stelle bewegt haben, weil wichtige Meinungsbildner den oben genannten Halbwahrheiten und Geschichten nachhingen. Daraus entstanden unrealistische und sich teilweise widersprechende Zielsetzungen, die eine Weiterentwicklung über einen längeren Zeitraum verhinderten. Jeder der Beteiligten hatte so seine Vorstellungen und Interpretationen zu dem Thema vor Augen.

Beispiel

In einem Unternehmen der Elektrotechnik mit circa 1500 Mitarbeitern in den Fertigungsbereichen und etwa 500 Mitarbeitern in den anderen Funktionsbereichen galten seit Gründung des Unternehmens in den 50er Jahren Akkordregelungen. In den Anfangsjahren war die Produktpalette überschaubar, Kunden bestellten ab Lager und der manuelle Anteil im Fertigungsprozess war relativ hoch. Schon in den 1990ern hatte sich das Bild geändert. Die Produktpalette umfasste mehrere hundert Produkte unterschiedlicher Komplexität, die Kunden bestellten unvorhersehbar in eher geringen Stückzahlen, aber dafür teilweise mehrmals täglich. Die Fertigung ist schon Ende der 1990er Jahre hochautomatisiert und deutlich stärker durch den Takt der Maschinen bestimmt.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist der Anteil der Arbeitsplätze, an denen die Voraussetzungen für Akkord noch gegeben waren, beständig gesunken. Immer mehr Mitarbeiter arbeiteten im „unechten Akkord". Für sie wurden Arbeitsergebnisse auf der Basis von Durchschnitten der Vergangenheit hochgerechnet und die Verbindung zu konkreter individueller Leistung ging immer mehr verloren. Es war absehbar, dass um 2005 nur noch etwa ein Viertel der Mitarbeiter in den Fertigungsbereichen im echten Akkord arbeiten würde. Trotzdem gelang es nicht, neue Regelungen zur Ablösung des Akkords zu gestalten. Ein wesentlicher Teil der Führungskräfte hatte

seine gesamte berufliche Entwicklung in diesem akkordgeprägten Umfeld verbracht. Akkord steuerte die Produktion und die Führungskräfte führten nicht im eigentlichen Sinne. Der Akkord führte, er „belohnte“ und „bestrafte“ – zumindest vermeintlich. Die Meister und Vorarbeiter konnten sich nicht mehr vorstellen, wie die Fertigung ohne Akkord funktionieren sollte, obwohl Akkord für alle sichtbar schon nicht mehr funktionierte. Eine Alternative war kaum vorstellbar.

Aus diesem Kreis der Mitarbeiter und Führungskräfte rekrutierte sich auch der Betriebsrat. In dieser Runde ging es wesentlich darum, die Besitzstände der Mitarbeiter zu sichern und gleichzeitig fehlte doch das Vorstellungsvermögen, wie eine Alternative aussehen könnte. Im Zuge der Einführung von ERA (Entgeltrahmentarifvertrag) wurde dann schnell – eher im Hau-ruck-Verfahren – die tarifliche Leistungsbeurteilung eingeführt, die auf dem Nährboden einer jahrzehntelangen Akkordkultur schon im ersten Jahr der Anwendung scheiterte. Als Rettung und Notlösung sollte dann die noch anspruchsvollere Zielvereinbarung als Leistungsentgeltmethode zügig eingeführt werden, die aber schon in der Konzeptionsphase von den betrieblichen „Mühlen“ zermalmt wurde.

In dieser Situation war die gemeinsam verspürte „Not“ so groß und damit die Zeit reif, sich endlich auf die Suche nach einer realistischen betrieblichen Lösung zu machen. Die Betriebsparteien „rauften“ sich zusammen und begannen, eine gemeinsame Lösung zu suchen. Der Auftakt dieser Suche war klassisch. Es ging erst einmal darum, die gemeinsamen Ziele und auch die Unterschiede herauszuarbeiten.

Die Ausgangssituation in einem anderen Unternehmen unterschied sich davon wiederum deutlich. Ein Unternehmen mit Hightech-Produkten der Elektromechanik mit 8000 Mitarbeitern hat eine sehr bunte Vergütungslandschaft. Ein Tantiememodell für die obere Führungsmannschaft mit Entscheidungsprozessen, das sich im Wesentlichen nach „Gutsherrenart“ vollzieht, führt über viele Jahre hinweg zu akzeptierten Ergebnissen. Als der Gründer als unbestrittene Integrationsfigur ausscheidet, führt die bisherige Vorgehensweise für viele Beteiligte nicht mehr zu nachvollziehbaren Ergebnissen und zu Konflikten zwischen den neuen Entscheidern. In anderen Zielgruppen im Unternehmen werden Gehälter zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ausgehandelt. Wer nicht verhandelt, kommt zu kurz. In wieder anderen Bereichen werden Akkordsysteme aus den 1980er Jahren fortgeschrieben. Sie können nur noch mit großem bürokratischen Aufwand aufrechterhalten werden und werden von den Anwendern nicht mehr verstanden und akzeptiert. Sie sind einfach schon immer da gewesen und für den Einzelnen scheinen Änderungen ohnehin aussichtslos zu sein, zumal der zuständige Geschäftsführer verfügt hat, dass alles so bleiben soll, weil man derzeit andere „Baustellen“ habe.

Die wesentlichen Entscheider spürten zwar, dass Veränderungen notwendig waren, aber bei den ersten Anläufen wurden zu viele Erwartungen damit verbunden und zu viele Ziele sollten gleichzeitig erreicht werden, sodass das Brett zu dick erschien. Mit jeder neuen Frage, die auftauchte, wurde es immer dicker. Die Zeit war noch nicht reif für

Veränderungen. Deshalb endete das Projekt, noch weit bevor der Betriebsrat überhaupt involviert werden konnte.

Auch im folgenden Beispiel war das Brett ein dickes. Allerdings war auch der Veränderungsdruck höher, sodass nicht nur der Startschuss gegeben wurde, sondern am Ende das im Projektteam vereinbarte Konzept auch umgesetzt wurde.

Beispiel

In einem IT-Unternehmen mit 300 Mitarbeitern soll eine Vergütungskomponente eingeführt werden, die sicherstellt, dass die individuelle Leistung jedes Mitarbeiters und gleichzeitig das Unternehmensergebnis sowohl das Jahresentgelt wie auch die individuelle mittelfristige Entgeltentwicklung jedes Mitarbeiters steuern sollen. Eigentlich ist dies eine Standardaufgabe, die konzeptionell keine große Herausforderung darstellen würde. Allerdings: Während einer dynamischen Wachstumsphase erfolgte das Vergütungsmanagement immer noch durch wenige Entscheider auf der Geschäftsleitungsebene. Während der Konzeptionsphase wurde schnell klar, dass zukünftig die unterste Ebene der Teamleiter in den Entscheidungsprozess einbezogen sein müsste, da nur auf dieser Ebene realistische Führungsspannen zu verzeichnen waren. Die Teamleiter hatten aber bis zu diesem Zeitpunkt nur fachliche und keine disziplinarischen Leitungsaufgaben. Mit Leistungsmanagement und Vergütung hatten sie bis zu diesem Zeitpunkt nichts zu tun.

Die Projektaufgabe bestand darin, nicht das modernste Vergütungssystem zu schaffen, sondern die Teamleiter, die diese Funktion aus ganz anderen Motiven heraus übernommen hatten, zu Entgeltverantwortlichen für die ihnen zugeordneten Mitarbeiter zu machen und ihnen damit wirklich Führungsaufgaben zu übertragen. Diese Erkenntnis fügte den ohnehin schon komplexen Projektzielen noch ein weiteres hinzu, nämlich in diesem Zuge die Teamleiter mit ihrer neuen Rolle als Führungskräfte vertraut zu machen. Dass sich in diesem Zuge die Rolle der nächsthöheren Führungsebene ebenfalls änderte, liegt auf der Hand. Diese Veränderung war nicht für alle Beteiligten leicht zu vollziehen.

Schon aus diesen wenigen Beispielen wird deutlich, dass die Themen, die im Zuge von Vergütungsprojekten auftauchen und bearbeitet werden müssen, sehr vielschichtig sind. Das zeigt auch: Vergütungssysteme sind Führungssysteme und können nicht losgelöst von Führungs- und Steuerungsprozessen betrachtet werden. Beides gehört zusammen.

Mit einer systematischen und systemischen Arbeitsweise lassen sich für diese Aufgabenstellungen Lösungen erarbeiten, die nicht „modern“ sein müssen, sondern passen. Auf der Suche nach dem, was derzeit aktuell ist, stoßen Suchende auf sogenannte „Best-Practice“-Beispiele. Das ist grundsätzlich gut. Auch dieses Buch enthält Best-Practice-Beispiele, weil sie für das jeweilige Unternehmen einen guten Beitrag leisten können. Allerdings darf nicht vergessen werden zu fragen, für welche Rahmenbedingungen das Best-Practice-Beispiel gesucht wird. Das Beste ist das, was am besten für die konkrete