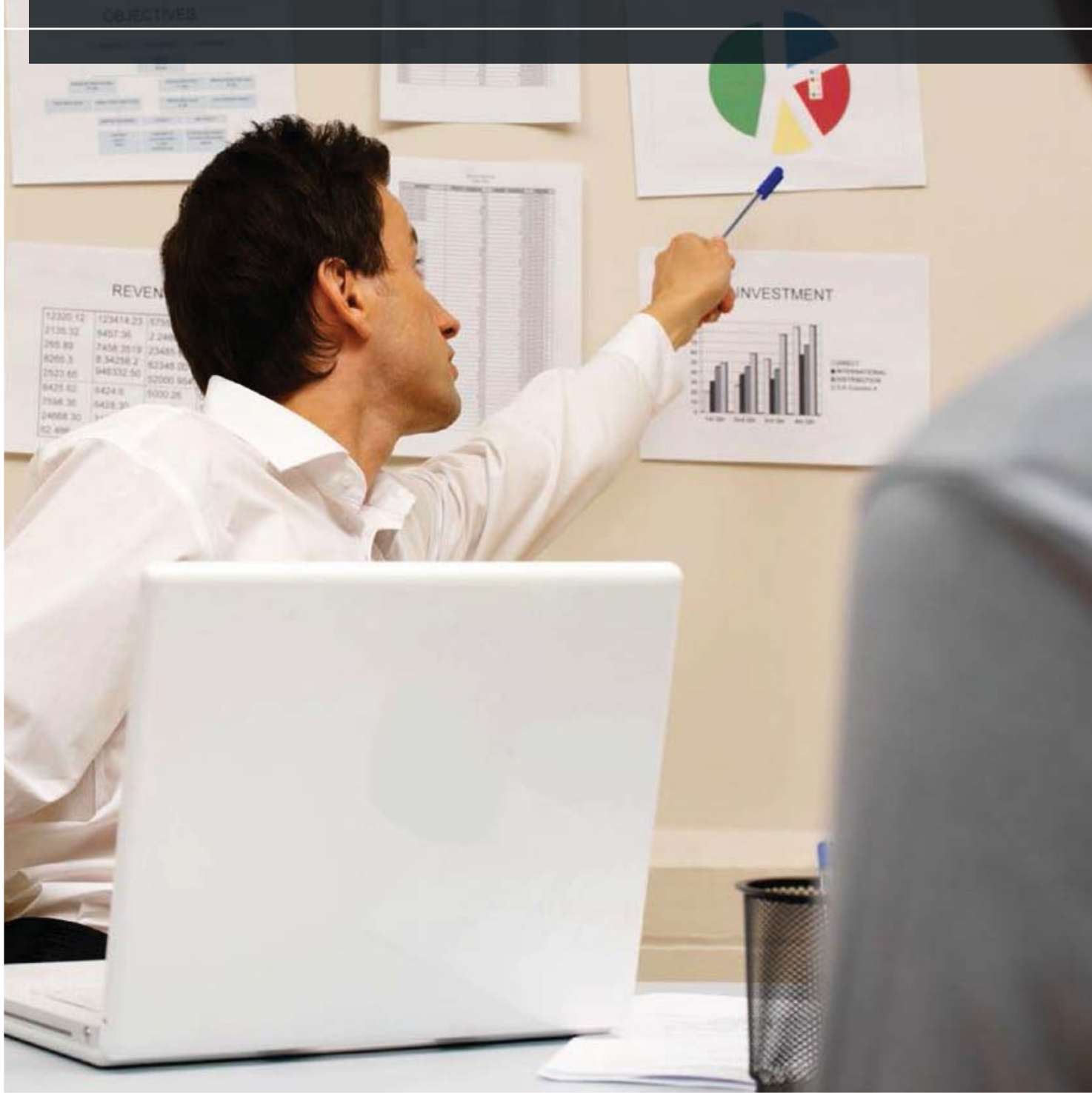


manage HR

PRAXISWISSEN FÜR DIE PERSONALARBEIT

ZIELE FÜR MEHR LEISTUNG VARIABLE VERGÜTUNG

HR_recruiting | Neue Wege bei der Gewinnung von Azubis
HR_administration | Wie Personalarbeit außer Haus gelingt





ZIELE FÜR MEHR LEISTUNG

Variable Vergütungssysteme werden eingesetzt, um Mitarbeiter zu mehr Leistung zu motivieren. Doch der Schuss kann auch nach hinten losgehen: Denn mit variabler Vergütung können Mitarbeiter auch demotiviert oder in die falsche Richtung motiviert werden. Dies wiederum kann Unternehmen bis hin zur Insolvenz führen... Die Kunst besteht also darin, ein Vergütungssystem zu entwickeln, das die Akzeptanz der Mitarbeiter findet. Warum dabei das Modell der Zielvereinbarung bzw. Zielloptimierung eine besondere Rolle spielt, lesen Sie ab S. 20.

Petra Walther
Redakteurin

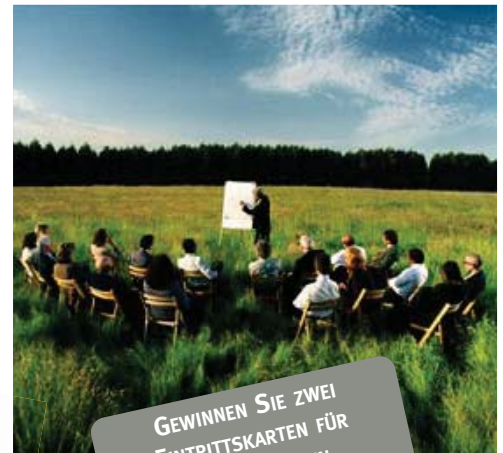
manage_HR
gibts jetzt auch
als ePaper unter
manageHR.de

INHALT DER AUSGABE

- | | |
|-----------------------------|--|
| 04 HR_REPORTS | Dem Fachkräftemangel begegnen
Neues Gütesiegel: „Top Consultant“
Statements zu anonymen Bewerbungen |
| 10 HR_PERSPECTIVES | Ausrichtung an der Business-Logik
HR-Business-Partner |
| 12 HR_CAREER | Ludger Runden
Leiter Personalbetreuung bei der comdirect bank AG, Quickborn |
| 14 HR_RECRUITING | Neue Wege gehen
Rekrutierung von Auszubildenden |
| 20 HR_RETENTION | Ziele für mehr Leistung
Variable Vergütung |
| 26 HR_ADMINISTRATION | Wie Personalarbeit außer Haus gelingt
HR-Outsourcing |
| 30 HR_PLANNING | Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen
Zusammenarbeit von Personalabteilung und Betriebsrat |

IMPRESSUM

HERAUSGEBER | managerSeminare Verlags GmbH | Bonn
ERSCHEINUNGSWEISE | vier Mal jährlich | 3. Jg. 2010 | ISSN: 1866-9166
REDAKTION | Nicole Bußmann (verantw.) | Petra Walther
FREIE AUTOREN | Constantin Gillies | Dr. René von Wickede | Gunther Wolf
ANZEIGEN | Michael Haaß (verantw.) | Corinna Brodersen
DRUCK | Dierichs Druck + Media GmbH & Co. KG | Kassel



GEWINNEN SIE ZWEI
EINTRITTSKARTEN FÜR
DEN DEUTSCHEN
NACHHALTIGKEITSPREIS 2010

Verantwortungsbehaftet
+ zukunftsorientiert
+ langfristig
+ integer
+ ressourcenschonend
+ erfolgreich
+ ...
= Nachhaltige
Unternehmensführung!!

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEQUALIFIZIERUNG:

HR-MANAGEMENT
UNTERNEHMENSSTEUERUNG
MARKETING & KOMMUNIKATION
INTERIM-MANAGEMENT

MIT KONSEQUENTER AUSRICHTUNG
AN DEN PRINZIPIEN EINER
NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Akademie für Management und Nachhaltigkeit GmbH
Gerbermühlstr. 9 • 60594 Frankfurt a.M.

Tel. 069 / 660 59 57 - 0 • Fax 069 / 660 59 57 - 57
info@management-nachhaltigkeit.de
Ein Unternehmen der Amadeus FIRE-Gruppe

ZIELE FÜR MEHR LEISTUNG

VARIABLE VERGÜTUNG



PREVIEW

_Anreizsystem mit Risikopotenzial: Über die Gefahren, Mitarbeiter mit variabler Vergütung zu demotivieren bzw. falsch zu motivieren
_Gehaltsbonus, Wandelschuldverschreibung, Outdoor-Incentive: Welche Ausschüttungsformen bei variablen Vergütungssystemen möglich sind
_Mitarbeiterbedenken einbeziehen: Wie die Akzeptanz der Belegschaft für variable Vergütung zu sichern ist
_Von der Zielrichtung bis zu Maßnahmenplänen: Einführung eines variablen Vergütungssystems mit Zielvereinbarung
_Fokus auf hohe Zielfestlegung: Was das Modell der Zieloptimierung für Vorteile bietet
_Forschungsergebnisse: Die Wirkung von Individual- und Teamzielen auf Low Performer, Middle Performer und Höchstleister
_Gezielte Verknüpfung: Wie Unternehmens-, Bereichs- und Individualerfolg bei der variablen Vergütung miteinander in Beziehung gebracht werden können

Eigentlich klang es ganz gut, was der Geschäftsführer auf der Betriebsversammlung bekannt gab: „Neben dem festen Gehalt erhalten die Mitarbeiter des Unternehmens künftig eine variable Vergütung, die sich am Erreichen individueller Performanceziele bemisst und die wirtschaftliche Lage des Unternehmens berücksichtigt.“ Doch statt Begeisterung verbreitete sich an einen Bienenschwarm erinnerndes Gemurmel. Zu viele Fragen schwirrten den Mitarbeitern durch den Kopf: Wird die variable Vergütung on top gezahlt oder will man an unser Festgehalt? Geht die gute Zusammenarbeit über den Jordan, wenn alle jetzt nur ihren eigenen Zielen hinterherhecheln? Werden die Ziele so hoch gesetzt, dass sie eventuell gar nicht erreicht werden können? Und was geschieht, wenn die Ziele nicht erreicht werden?

Nur wenige andere unternehmerische Entscheidungen treffen auf solch hohe Aufmerksamkeit der Belegschaft wie die variable Vergütung. Kein Wunder, hat diese Vergütungsform für die Mitarbeiter doch im wahren Sinne des Wortes eine existenzielle Bedeutung. Personaler sollten daher mit dem Thema vorsichtig umgehen. Ihnen sollte stets bewusst sein, dass variable Vergütung nicht nur dabei unterstützt, Leistungsanreize und Werte zu schaffen, Prozesse zu verbessern, Kosten zu senken und die richtigen Mitarbeiter zu binden. Mit variabler Vergütung können auch Werte vernichtet sowie Mitarbeiter demotiviert werden.

Negative Effekte provoziert mitunter bereits der erzielbare Betrag. Können für den Mitarbeiter nur eine Handvoll Euro herauspringen, gleicht das einer Missachtung seiner Performance. Bei sehr niedriger Ausschüttung ist es daher oftmals sinnvoller, ganz auf die variable Vergütung zu verzichten. Zudem ist aufzupassen, dass die Mitarbeiter mit der variablen Vergütung nicht in die falsche Richtung motiviert werden – wie es einem Unternehmen aus der Textilbranche im vergangenen Jahr passiert ist: Vom internationalen Wettbewerb in den ersten Monaten des Jahres gebeutelt, wollte der Geschäftsführer seine rund 50 Niederlassungsleiter motivieren und versprach ihnen, dass sie ihren Jahresbonus komplett bekommen, wenn sie in den letzten vier Monaten des Jahres auf oder über Plan liegen. Der Erfolg war gut, tatsächlich erreichten viele der Niederlassungsleiter von September bis Dezember ihre Planzahlen. Das Folgejahr jedoch wurde ein Desaster, die Verkaufszahlen blieben trotz zahlreicher Marketing-Aktionen weit hinter der Marktentwicklung zurück und das Unternehmen musste Insolvenz anmelden. Was war passiert? Die Filialleiter stellten sich darauf ein, dass die Geschäftsführung wieder für die letz-

Prämien, Boni, Optionspläne: Die leistungs- und erfolgsorientierte Gehaltszahlung rückt in den Fokus von Unternehmen. Ein variables Vergütungssystem zu entwickeln, das die Akzeptanz der Mitarbeiter findet, stellt die meisten Firmen jedoch vor eine schwierige Aufgabe. Vergütungs-Experte Gunther Wolf zeigt, auf was zu achten ist.

ten vier Monate des Jahres den Gesamtjahresbonus ausschreiben wird, wenn es zuvor nicht so gut läuft. Sie hielten sich daher im ersten Halbjahr gezielt zurück und nahmen sogar gut verkäufliche Ware aus den Verkaufsräumen.

VERSCHIEDENE AUSSCHÜTTUNGSFORMEN SIND MÖGLICH

Wäre die variable Vergütung in eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingeflossen, wäre es für das Unternehmen vielleicht anders gekommen. Denn bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind die Mitarbeiter finanziell am Unternehmen beteiligt, was ihr Interesse und Mitdenken hinsichtlich gesamtbetrieblicher Vorgänge steigert.

Unter dem Gesichtspunkt, Mitarbeiter langfristig zu unternehmerischen Partnern werden zu lassen, sind übrigens auch Optionen, Genusscheine, Wandelschuldverschreibungen und ähnliche Ausschüttungsformen denkbar. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, die Ausschüttung in Form von freier bezahlter Zeit – z.B. für Sabbaticals und Pflegeauszeiten – anzubieten. Auch Sachzuwendungen wie PC, Notebook und Telekommunikationsgeräte sowie Dienstleistungen wie Kindergartenbeiträge, private Seminare und Sprachkurse können als Ausschüttung in das variable Vergütungssystem integriert werden. Eine nicht monetäre Ausschüttung ist manchmal sogar die bessere Wahl. Outdoor-Incentives für erfolgreiche Teams etwa sind einer geldli-

chen Ausschüttung von ein paar Hundert Euro pro Person weit überlegen. Denn die Mitarbeiter erleben etwas Besonderes, was nachhaltig in Erinnerung bleibt und dem Team in Sachen Weiterentwicklung neue Impulse gibt.

Bei den Mitarbeitern kommt es übrigens positiv an, wenn sie sich hinsichtlich der angebotenen Ausschüttungsformen frei entscheiden können. Dabei bietet es sich an, die variable Vergütung in Form von Bonuspunkten oder „Credits“ auszuschütten, die entsprechend eingetauscht werden können. Solche „Cafeteria-Modelle“ steigern die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter für die variable Vergütung.

BEDENKEN DER MITARBEITER SOLLTEN ERNST GENOMMEN WERDEN

Insgesamt empfiehlt es sich, die Akzeptanz der Mitarbeiter für ein Modell der variablen Vergütung bereits im Vorfeld des Angebots zu sichern. Das heißt: Bedenken der Mitarbeiter sollten ernst genommen und von Anfang an bei der Gestaltung von System und Abläufen berücksichtigt werden. Darüber hinaus sind Führungskräfte zu schulen, damit sie Fragen der Mitarbeiter zum Anreizsystem beantworten sowie Ängsten und Unsicherheiten vorbeugen können.

Oft bleibt diese Beschreibung aber ein Ideal: Variable Vergütungssysteme werden unter Zeitdruck entwickelt, wobei einige wenige Experten am runden Tisch sitzen und das Ergebnis – sofern erforderlich – lediglich dem Betriebsrat vorlegen. Sobald die nötigen Änderungen für dessen Zustimmung vollzogen sind, wird der Belegschaft dann das fertige System verkündet. Eine solche Crash-Implementierung spart zwar Zeit

und auf kurze Sicht auch Kosten. Dass die Unternehmen so aber verspielen, Akzeptanz des Systems aufseiten der Mitarbeiter zu erhalten, zeigt ein Beispiel eines Dienstleisters für Steuerberater. Das Unternehmen konnte die gegen das variable Vergütungssystem protestierenden Mitarbeiter selbst dann nicht mehr für die neue Entlohnung gewinnen, nachdem es Experten einschaltete, die vor der Belegschaft versicherten, dass es sich um ein gutes, nach modernsten Erkenntnissen gestaltetes Belohnungssystem handelt.

VIA ZIELVEREINBARUNG ZUM VERGÜTUNGSSYSTEM

Um solche Erfahrungen zu umgehen, sollte das variable Vergütungssystem stufenweise eingeführt bzw. konzipiert werden. Als Leitschnur dienen die fünf

Elemente der Zielvereinbarung – Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe, Bezugswert, Maßnahmenpläne:

Festlegung der Zielrichtung

Die Zielrichtung des Unternehmens ist Ausgangspunkt für alle weiteren Faktoren, die für die variable Vergütung festzulegen sind. In der Regel geht es darum, den Unternehmenswert zu steigern und die Unternehmensergebnisse zu verbessern. Für den Vertrieb könnten sich daraus folgende Unterziele ableiten: a) Umsatzsteigerungen unter b) Verringerung der den Kunden gewährten Nachlässe bei c) gleichzeitiger nachhaltiger Senkung der im Vertrieb anfallenden Kosten.

Festlegung der Messgröße

Unmittelbar aus der Zielrichtung des Unternehmens ist die Messgröße für

das System abzuleiten. Oftmals wird der Erfolg des Mitarbeiters bzw. dessen Output/Ergebnisse als Messgröße genommen. So könnte für das Unterziel a) der Umsatz des Mitarbeiters X in Gebiet XY als Messgröße dienen.

Generell möglich ist auch, die Leistung bzw. den Arbeitseinsatz des Mitarbeiters als Messgröße heranzuziehen. Bei der Frage, ob Leistung oder Erfolg über die Höhe der variablen Vergütung zu entscheiden hat, kommt es stets zu kontroversen Diskussionen. Denn: Die eigene Leistung kann der Arbeitnehmer direkt beeinflussen, Erfolg hingegen hängt von vielen externen Einflüssen ab. Darf somit ein Außendienstler, der mit wenig Leistungseinsatz zwei dicke Aufträge angelt, mehr verdienen als jener, der das ganze Jahr gerackert und Kunden besucht hat,

VARIABLE VERGÜTUNGSMODELLE IM VERGLEICH

AUSWIRKUNG AUF:	MODELL OHNE ZIELFESTLEGUNG	KONVENTIONELLES ZIELVEREINBARUNGS-MODELL	ZIELOPTIMIERUNGS-MODELL
Zielvereinbarungsgespräch	entfällt	Hoher Anreiz bei dem Mitarbeiter, möglichst niedrige Ziele mit dem Vorgesetzten zu vereinbaren. Hoher Anreiz dazu, zukünftige und bestehende Schwierigkeiten zu betonen. Hoher Anreiz, sich auf das Nicht-Funktionieren von möglichen Maßnahmen zu fokussieren, um nicht höhere Ziele vereinbaren zu müssen. Tendenz der Führungskräfte zur Zielvorgabe.	Hoher Anreiz, höchstmögliche Ziele festzulegen. Hoher Anreiz bei dem Mitarbeiter, selbstständig bestmögliche und wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen zur Erreichung dieser höchstmöglichen Ziele zu überlegen, sie auszuarbeiten und mit dem Vorgesetzten abzustimmen. Tendenz der Führungskräfte zum Verhalten als „Erfolgcoach“.
Umsetzung in der jeweils aktuellen Periode, die durch Realisierung der Maßnahmen durch die Mitarbeiter geprägt ist	Hoher Anreiz im Bereich einfacher und leicht umzusetzender Maßnahmen. Geringer Anreiz, aufwendige Maßnahmen umzusetzen.	Hoher Anreiz, möglichst gute und viele Maßnahmen bestmöglich und höchst zielorientiert umzusetzen. Anreiz, bei Nicht-Funktionieren neue Maßnahmen zu überlegen und nach Abstimmung umzusetzen.	Hoher Anreiz, möglichst gute und viele Maßnahmen bestmöglich und höchst zielorientiert umzusetzen. Anreiz dazu, bei Nicht-Funktionieren neue Maßnahmen zu überlegen und nach Abstimmung umzusetzen.
Zielerreichung	Hoher Anreiz, Ziele im Mittelfeld zu erreichen. Geringer Anreiz zu Zielerreichung im hohen Performance-Bereich.	Hoher Anreiz, Ziele möglichst weit zu übertreffen (sofern keine Deckelung). Bei Deckelung: Nach Zielüberschreitung hoher Anreiz, Erfolge in die Folgeperiode zu verschieben.	Hoher Anreiz, das Höchstmögliche zu erreichen.
Planungssicherheit	Keine systematische Verbindung mit der Unternehmensplanung.	Verbindung mit Unternehmensplanung möglich, aber nachteilig: Hoher Anreiz, die Unternehmensplanung zu drücken und von dieser nach oben abzuweichen.	Verbindung mit Unternehmensplanung sinnvoll. Schaffen eines Höchstmaßes an Sicherheit für die Unternehmensplanung.

ohne dass nennenswerte Umsätze zustande gekommen sind? Auf der anderen Seite sichern nur Erfolge im Sinne der festgelegten Unternehmensziele Wertschöpfung und schaffen so Ergebnisse, die zusätzliche Vergütung erlauben. Leistung indes stellt keinen Wert an sich dar. Sie zeigt vielmehr den Grad der Anstrengung bei einer Tätigkeit, die der definierten Zielrichtung dient.

Festlegung der Zielhöhe

Ob nun Erfolg oder Leistung als Messgröße festgelegt wurden, zu bestimmen ist immer auch die Zielhöhe der Messgröße. Sie ist im besten Fall ein Zahlenwert (für das Unterziel a) könnte sie z.B. plus zwei Mio. Euro sein). Es gibt aber auch eine Reihe von Methoden, mit denen qualitative Ziele einbezogen werden können. Im Produktionsbereich z.B. werden etablierte Messgrößen des Qualitätsmanagements eingesetzt, im Service wird die Kundenzufriedenheit gemessen, indem Zielgruppen befragt werden. Für Projekte indes empfiehlt sich grundsätzlich die Verwendung des Projektmanagement-Dreiecks aus Time, Scope und Budget (Senkung der Projektdauer, Steigerung der Ergebnisqualität, Reduzierung des Ressourceneinsatzes).

Sind Messungen nicht möglich oder mit – in Relation zum möglichen Erkenntnisgewinn – nicht zu rechtfertigendem Aufwand verbunden, kann auf möglichst objektiv zu beurteilende Kriterien zurückgegriffen werden – etwa auf Verhaltensbeschreibungen für bestimmte Tätigkeiten. Beispiel: Wie geht die Sekretärin mit eingehenden Telefonaten um? Mit einem Raster wird das Verhalten fünf möglichen Kategorien/Zielhöhen zugeordnet. Zielhöhe eins als niedrigste Stufe könnte definieren, dass die Sekretärin Telefonate entgegennimmt, Rücksprache mit dem Chef hält und dessen Anweisungen umsetzt. Bei Zielhöhe fünf nimmt die Sekretärin als Repräsentantin der Firma alle Telefonate entgegen, trifft selbstständig Entscheidungen über den Umgang mit den Anfragen und leitet den Anrufer an die entsprechenden Ansprechpartner weiter.

Festlegung des Bezugswerts

In der Regel wird die zu erreichende Zielhöhe zu einem Bezugswert in Beziehung gesetzt, dies gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung. Gängig sind Vorjahres- oder Planungswerte. Denkbar ist



DER AUTOR: Management-Berater Gunther Wolf ist Experte für Performance Management, Zieloptimierung und variable Vergütungssysteme. Er hat zahlreiche Bücher und Fachartikel zu den Themen veröffentlicht und ist zudem Redner und Keynote-Speaker. Kontakt: gw@wiog.de

auch der Durchschnitt der vergangenen drei Vorperioden und eine relative Verbesserung im Vergleich zum Wettbewerb.

Festlegung der Maßnahmenpläne

Zielvereinbarungen ohne konkrete Maßnahmenpläne bleiben auf dem Niveau eines guten Vorsatzes. Wie sollen die definierten Ziele erreicht werden? Wichtig ist festzulegen, wer was (bis) wann mit welchem Ergebnis machen soll. Für Unterziel a) könnte vereinbart werden, dass der Mitarbeiter eine Kundenveranstaltung pro Quartal durchführt, in denen interne Referenten die Produkte präsentieren.

ZIELOPTIMIERUNG IST BESSER ALS ZIELVEREINBARUNG

Variable Vergütungssysteme, die mit einem konventionellen Zielvereinbarungsmodell gekoppelt sind, bieten zweifelsohne für die Mitarbeiter einen hohen Anreiz, die festgelegten Maßnahmen bestmöglich und zielorientiert umzusetzen. Sie bergen aber auch die Gefahr, dass die Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung versuchen, mit der Führungskraft möglichst niedrige Ziele zu vereinbaren, um so durch Zielüberschreitung eine möglichst hohe variable Vergütung zu erhalten.

Dem beugt das Modell der Zieloptimierung vor. Hier entwickelt nicht die Führungskraft, sondern der Mitarbeiter die Maßnahmen zur Zielerreichung. Er selbst ermittelt auch die angestrebte höchstmögliche Ziel-Höhe und stimmt diese mit seinem Vorgesetzten ab. Dabei besteht für ihn ein hoher Anreiz, möglichst anspruchsvolle Ziele mit der Führungskraft zu vereinbaren. Knack-

punkt bei der Zieloptimierung ist nämlich, dass neben der erreichten Zielhöhe auch die anvisierte Zielhöhe mit einer Vergütungsrelevanz versehen ist. Das heißt: 100 Prozent ist nicht mehr mit ein und dem gleichen Ausschüttungsbetrag verbunden. Der Ausschüttungsbetrag bei hundertprozentiger Zielerreichung richtet sich vielmehr nach der Höhe des anvisierten Ziels. Nur wenn die höchste, realistische Zielhöhe erreicht wird, kommt es zur maximalen Ausschüttung. Der Fokus des Mitarbeiters wird so auf die höchstmöglichen Zielhöhen gelenkt, und er wird mit der Führungskraft auf Augenhöhe verhandeln.

HÖCHSTPERFORMER BRAUCHEN EINE BESSERSTELLUNG

Für ihr Vergütungssystem können Unternehmen im Übrigen nicht nur Individualziele, sondern auch gemeinsame Ziele festlegen, sprich: Teamziele, Abteilungsziele, Bereichsziele oder Unternehmensziele. Für sogenannte Mittelperformer wirken Teamziele genauso leistungssteigernd wie die Bemessung ihrer Vergütung an der individuellen Performance. Das jedenfalls zeigen Forschungsergebnisse. Für Low Performer haben Teamziele sogar einen höheren Anreiz als Individualziele. Nicht so bei Hoch- und Höchstleistern: Zwei Drittel von ihnen ziehen bei Teamzielen ihre Leistungsbeiträge zurück, im Falle von an Individualzielen orientierter variabler Vergütung jedoch nicht.

Das heißt: Eine relative Besserstellung ist entscheidend, um das Leistungsniveau der High Performer zu erhalten bzw. weiter zu steigern. Gegenüber Low

und Middle Performern müssen sie eine höhere variable Vergütung erhalten. Es ist daher davon abzuraten, bei gemeinsamen Zielen die Ausschüttung der variablen Vergütung gleich zu verteilen. Vielmehr sollten sich die Anteile an den jeweiligen Erfolgsbeiträgen der Team-Mitglieder orientieren.

INDIVIDUALZIELE UND GEMEINSAME ZIELE MÜSSEN VERKNÜPFT WERDEN

Damit die relative Besserstellung der Leistungsträger bei jeder Gewinnsituation erhalten bleibt, bietet sich die sogenannte Hebesatz-Verknüpfung an: Die individuell erzielte variable Vergütung wird mit dem Hebesatz-Faktor multipliziert. Es handelt sich dabei um einen die gesamte variable Vergütung limitie-

renden oder steigernden Faktor, der sich zwischen 0,25 und 2 bewegt. In der Regel werden mit ihm Individualziele mit dem Unternehmensergebnis gekoppelt, um die Bezahlbarkeit der variablen Vergütung zu sichern.

Neben der Hebesatz-Verknüpfung gibt es weitere Möglichkeiten, Unternehmens-, Bereichs- und Individualerfolg in Beziehung zu setzen. Bei der multiplikativen Verknüpfung etwa ist die Höhe der variablen Vergütung für jedes einzelne Ziel nur in Abhängigkeit von der Zielerreichung bei den anderen Zielen einzuschätzen. Sie ist z.B. bei Kombination der Ziele Umsatzsteigerung und Rabattsenkung sinnvoll: Sofern eines der beiden Ziele nicht erreicht wird – wenn etwa hohe Umsätze

durch hohe Nachlässe erkaufte werden – entfällt der Bonus. Falls beide Ziele erreicht werden, könnte der Gesamtbonus extrem anwachsen.

Unternehmen in turbulenten Märkten, die keine langfristigen vergütungsrelevanten Ziele festlegen können, bedienen sich am besten der gesorten Verknüpfung. Hierbei handelt es sich um die Umwandlung von Zielerreichungsgraden in Punkte. Innerhalb einer Periode können Ziele mehrfach durch andere ersetzt werden, die bisher erworbenen Punkte bleiben für den Empfänger dabei erhalten.

MIT DEM FIXGEHALT ABGEGOLTENE AUFGABEN IM BLICK HABEN

Von besonderer Bedeutung ist die Wenn-Dann-Verknüpfung. Denn sie sorgt dafür, dass auch die mit dem Fixgehalt abgegoltene Aufgaben vom Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Nach dem Prinzip „Wenn dies und jenes nicht erfüllt wird, dann ...“ kann es zu Abzügen von der durch Performance verdienten variablen Vergütung kommen – bis hin zum Totalverlust. Das wirkt, wie das Beispiel eines Touristikunternehmens zeigt: Dank einer ausgeprägt individuellen, umsatzorientierten variablen Vergütung rissen sich die Mitarbeiter in den Reisebüros um buchungswillige Kunden, vernachlässigten aber Arbeiten wie das Auspacken von Prospektsendungen. Um selbst immer nur für potenzielle Bucher ansprechbar zu bleiben, verwiesen sie selbst Kunden, die ihre Reiseunterlagen abholen wollten, an völlig überforderte Praktikanten. Um dem entgegenzuwirken, hat das Unternehmen schließlich die bestehende Vereinbarung für die individuellen variablen Vergütungen um gewisse Voraussetzungen ergänzt. Sie legen fest, welche Tätigkeiten von den Reiseverkäufern zu erledigen sind. Sofern sich durch Kundenbefragungen, Filial- und Testkundenbesuche herausstellen sollte, dass diese Tätigkeiten vernachlässigt werden, wird der auszuschüttende Betrag mit dem Faktor 0,75 multipliziert. Das Ergebnis: Die Reisebüro-Mitarbeiter legen auch gegenüber Kunden ohne konkrete Buchungsanfragen wieder ein kundenfreundliches Verhalten an den Tag. Tätigkeiten, die den Umsatzerfolg langfristig sichern, werden nicht mehr vernachlässigt.

UMSTELLUNG AUF VARIABLE VERGÜTUNG – WAS ZU TUN IST

__ Absichten und Intentionen der Unternehmensleitung abklären

__ Intentionen und Vorbehalte des Betriebsrats/Personalrats in Erfahrung bringen
 __ Analyse, ggfs. Schaffen der erforderlichen Voraussetzungen bei Adressaten, Führungskräften, Unternehmensleitung
 __ Ökonomische und technische Voraussetzungen checken (EDV, Zielsysteme, Controlling etc.)

__ Festlegung des Modells (Zieloptimierung, konventionelle Zielvereinbarung, ohne Ziele, Mischform)

__ Entscheidung über die mit Festgehalt abgegoltene Performancemenge und -güte (= Untergrenze Bonus)

__ Ausrichtung klären: Leistung, Erfolg, Wert als Messgröße?

__ Verantwortlichkeiten und Prozess der Festlegung von Zielrichtung, Messgröße (inkl. Definition), Bezugswert, Zielhöhe, Maßnahmenpläne, Kennnisnahmen bestimmen

__ Verfahren für Projektziele und qualitative Ziele sowie mögliche Verknüpfungsformen der Ziele festlegen

__ Ausschüttungsformen bestimmen (Geld, Sachleistungen, Dienstleistungen, Zeit, Wertpapiere etc.)

__ Ausschüttungsbetrag: „on top“, Variabilisierung des Festgehaltes?

__ Minimum, Mittel und ggfs. Maximum der Ausschüttung festlegen

__ Ausschüttungszeitpunkte bestimmen (jährlich, quartalsweise, monatlich, Bonusbanksystem)

__ Mechanismus für die Verteilung von Teamboni festlegen

__ Verantwortlichkeiten für die Vermeidung von Zielkonflikten festlegen

__ Verantwortlichkeiten für die Vermeidung von Maßnahmenkonflikten festlegen

__ Verantwortlichkeiten für Zwischengespräche, Zwischenfeedback, unterperiodische Zielberichte festlegen

__ Dokumentation (Formulare für Ziele und Maßnahmenpläne), Ablage, Regelungen, Verträge, Vereinbarungen, Betriebsvereinbarung

__ Rechtliche, insbesondere arbeitsrechtliche Prüfung und Optimierung

__ Handels- und steuerrechtliche Prüfung und Optimierung

__ Roll-out-Verfahren: stufenweise Anpassung, Pilotprojekt, Übergangsphase etc.

__ externes/internes Marketing: Erstellung von Foldern, Handbüchern etc.

__ Informationsveranstaltungen organisieren

__ Führungskräftebildungen durchführen