



Unternehmensführung / Management

▷ Unternehmensführung

Gunther Wolf

Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,
Führungskräfte entlasten und
Mitarbeiter begeistern

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

Variable Vergütung

Schritt für Schritt: Variable Vergütungssysteme gestalten,
einführen und umsetzen

Genial einfach Unternehmen steuern,
Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern

5. Auflage 2018



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: August 2018

Copyright © 2018 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	1
1 Strategische Rahmensetzung (Projektphase A)	3
Ein heißes Eisen	3
1.1 Performance Management	6
1.1.1 Leistungen und Erfolge	7
1.1.2 Potenziale	8
1.1.3 Führungsaufgaben	9
1.1.4 Variable Vergütung	13
1.2 Stellschrauben	15
1.2.1 Begriffsklärung	16
1.2.2 Ziel und Ziel-Elemente	17
1.2.3 Konkrete Aktions-Pläne (KAP)	23
1.2.4 Zwei-Säulen-Modell der Zielfestlegung	26
1.3 Strategische Intention	32
1.3.1 Motivation	35
1.3.2 Steuerung	39
1.3.3 Unternehmenskultur	45
1.3.4 Weitere Intentionen	50
1.4 Adressatenkreis	57
1.4.1 Pilot- und Kompletprojekt	57
1.4.2 Konformität und Passgenauigkeit	59
1.5 Implementierungsform	61
1.5.1 Crash-Implementierung	61
1.5.2 Organisationsentwickelnde Implementierung	63
1.6 Projektplanung	65
1.6.1 Projektphase A: Den Rahmen setzen	66
1.6.2 Projektphase B: Das System konzipieren	68
1.6.3 Projektphase C: Das System kommunizieren	70
1.6.4 Projektphase D: Das System umsetzen	71
1.6.5 Projektphase E: Die Qualität sichern	73

2	Konzeption (Projektphase B)	75
2.1	Regelungen	75
2.1.1	Sonderfälle	76
2.1.2	Externe Einflüsse	77
2.1.3	Dokumentation	78
2.1.4	Ablauf, Kenntnisnahme und Ablage	79
2.2	Individualziele und gemeinsame Ziele	80
2.2.1	Unternehmensziele, Abteilungsziele, Teamziele	80
2.2.2	Individuelle Ziele	80
2.2.3	Vor- und Nachteile	81
2.3	Messgrößen	85
2.3.1	Eignungskriterien	85
2.3.2	Erfolgs- und Leistungsmessgrößen	91
2.3.3	Wertmessgrößen	96
2.3.4	Qualitative Messgrößen	98
2.4	Multizielsysteme	106
2.4.1	Kombinationen	106
2.4.2	Additive Verknüpfung	108
2.4.3	Multiplikative und teilmultiplikative Verknüpfung	112
2.4.4	Hebe- und Senkesatz-Verknüpfung	126
2.4.5	Divisionale Verknüpfung	134
2.4.6	Wenn-Dann-Verknüpfung	138
2.4.7	Scoring-Verknüpfung (Punktwert-Verknüpfung)	144
2.5	Ausschüttung	146
2.5.1	Ausschüttungsformen	147
2.5.2	Ausschüttungszeitpunkte	149
2.5.3	Periodendauer	150
2.5.4	Ausschüttungshöhe	151
2.5.5	Deckel und Boden	153
2.6	Zielhöhe	159
2.6.1	Vorgehensweisen gestern, heute und morgen	161
2.6.2	Modelle ohne Zielfestlegung	166

2.6.3	Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung.	169
2.6.4	Modelle mit Zieloptimierung.	179
2.6.5	Wirkungsweisen der drei Grundmodelle am Beispiel.	182
2.6.6	Unternehmensspezifische Anpassung der Zieloptimierung.	189
2.6.7	Bewertung des Modells der Zieloptimierung.	195
3	Praxisbeispiel: Variable Vergütung im Gesamtunternehmen	203
3.1	Projektphase A: Den Rahmen setzen.	204
3.2	Projektphase B: Das System konzipieren.	207
3.3	Projektphase C: Das System kommunizieren.	213
3.4	Projektphase D: Das System umsetzen.	215
3.5	Projektphase E: Qualitäts-Sicherung.	217
3.6	Übertragung der Systematik auf weitere Unternehmensbereiche.	219
4	Variable Vergütung des Top-Managements	221
4.1	Aktive Aufsichtsräte.	222
4.2	Transparenz.	223
4.3	Angemessenheit.	225
4.4	Nachhaltigkeit.	229
5	Kommunikation (Projektphase C)	235
5.1	Unternehmensleitung informieren.	235
5.2	Mitbestimmung einbinden.	236
5.3	Information der Adressaten.	237
5.4	Qualifizierung der Führungskräfte.	238
5.4.1	Sicher Ziele vereinbaren.	241
5.4.2	Zielerreichung begleiten.	244
6	Umsetzung (Projektphase D)	247
7	Qualitätssicherung (Projektphase E)	250
	Stichwortverzeichnis	255

Vorwort zur 5. Auflage

Sie wollen, unterstützt von variabler Vergütung, in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen? Das ist gut! Genau für Sie habe ich dieses Buch geschrieben.

Alle erforderlichen Elemente der Gestaltung, Einführung, Umsetzung und Steuerung werden hier komprimiert besprochen. Erwarten Sie anschauliche Fälle und nützliche Tipps aus der Praxis. Lernen Sie Methoden kennen, die den Aufwand für alle Beteiligten senken und den Nutzen der variablen Vergütung enorm verbessern. Begegnen Sie dem genialen Modell der Zielloptimierung, mit dem Sie sicherstellen, dass sich Ihre Mitarbeiter Jahr für Jahr höhere Ziele setzen und diese auch erreichen.

Kontinuität

Vierzehn Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen dieses Praxis-Ratgebers über variable Vergütung liegt Ihnen nun die 5. Auflage vor. Das über all die Jahre starke Interesse an diesem Thema spiegelt die kontinuierlich hohe Bedeutung wider, die variable Vergütung als Instrument der Mitarbeiter- und Unternehmensführung in der unternehmerischen Praxis einnimmt.

Unsere Arbeitswelt verändert sich derzeit enorm: Wir haben die Anfänge von Digitalisierung und Automatisierung kennengelernt, von New Work und Agile. Die Bevölkerungspyramide hat sich um 180 Grad gedreht, folglich auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage an den Arbeitsmärkten. Neue Mitarbeitergenerationen mit neuen Werteprioritäten treten ins Arbeitsleben ein. Die herrschende Machtkonstellation am Arbeitsmarkt im Rücken, drücken sie ihre eigenen Vorstellungen von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation in die Unternehmen hinein.

Dynamik

All diese Veränderungen können und dürfen nicht ohne Auswirkungen auf unsere Führungsweisen und unsere Führungsinstrumente bleiben. Die erneut notwendig gewordene Aktualisierung zeigt mir, dass die Entwicklung der variablen Vergütungssysteme weiter fortschreitet und vermutlich so schnell nicht abgeschlossen sein wird.

Das freut mich außerordentlich. Als Strategie-, Ziel- und Performanceberater erlebe ich Marktentwicklungen und Branchenbewegungen hautnah, bin an dem Entwurf von Strategien, Systemen und Instrumenten beteiligt und kann Unterstützung bei der erfolgreichen Umsetzung leisten. Es verschafft mir große Freude, meinen Klienten strategische und operative Lösungskompetenz zu bieten und mit ihnen gemeinsam die angepeilten Erfolge zu realisieren.

Nutzen

Mein gesamter Erfahrungsschatz beruht auf Tätigkeiten für unzählige Unternehmen, von global aufgestellten Konzernen über traditionsbewusste Mittelständler bis zu energiegeladenen Start-Ups. Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: Dafür, dass sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen.

Der zweite Dank gehört meinem Team. Auf der Basis von höchster sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz erarbeiten wir zuverlässig präzise Analysen, kreative Methoden und setzen diese Lösungen im Sinne unserer Klienten um. Die I.O. Group ist ein Paradebeispiel für eine funktionierende Verbindung von variablen Vergütungs- und Zielsystemen in der Beratungsbranche.

Praxis

Ganz besonders danke ich Ihnen, lieber Leser. Sie haben mein Buch gekauft und mir hiermit viel Vertrauen entgegengebracht. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, sondern handfeste und praxisorientierte Lösungen. Ich werde Sie nicht enttäuschen. Der gesamte Aufbau des Buches folgt dem typischen Ablauf eines Projektes zur Einführung bzw. Aktualisierung der variablen Vergütung. Ich wünsche mir, dass Sie viele Hinweise aus diesem Buch für sich mitnehmen können, um den Herausforderungen der Implementierung eines variablen Vergütungssystems gewappnet entgegenzutreten zu können.

Für unschätzbare fachliche Unterstützung bei den fünf Auflagen danke ich vor allem Jochen Kraft und Sandra-Bianca Schmidt-Arndt. Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bin ich Monika Omri-Pack zu großem Dank verpflichtet.

Gunther Wolf

1 Strategische Rahmensetzung (Projektphase A)

Wer variable Vergütungssysteme gestaltet und kontinuierlich aktualisiert, der gibt Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien und Zielen. Durch die entsprechend ausgerichtete Gestaltung des Systems können Sie jede beliebige unternehmerische Zielsetzung forcieren – und natürlich auch mehrere zugleich. Den meisten Unternehmensleitungen geht es primär darum, die Performance auf Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Abteilungs- und individueller Ebene zu steigern und darum, den Unternehmenswert zu erhöhen.

Ihrer Belegschaft können Sie mit einem variablen Vergütungssystem wirkungsstarke Anreize geben, um Prozesse zu optimieren, die Zusammenarbeit zu verbessern, Kosten zu senken, die Qualität zu steigern, die Flexibilität zu erhöhen und vieles mehr. Mithilfe von gut gemachten variablen Vergütungssystemen gewinnen Unternehmen an Attraktivität für leistungsstarke Bewerber und binden die erfolgsrelevante Belegschaft fest an sich.

Aber mit einem variablen Vergütungssystem können Sie auch Wert und Werte vernichten, Mitarbeiter verlieren, demotivieren oder in die falsche Richtung lenken.

Ein heißes Eisen

Das Thema "variable Vergütung" birgt eine Menge an Fehler- und Konfliktpotenzial. Aber es gibt auch genug Wege und Lösungen für Ihr Ziel, es erfolgreich umzusetzen. Ich sehe es als meine Aufgabe an, Ihnen umfangreich praktikable Vorgehensweisen vorzustellen, denkbare Gestaltungstechniken aufzuzeigen und Ihnen die jeweiligen Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu schildern.

Ich möchte, dass Sie im Vorfeld alle Risiken kennen und in der Lage sind, die für Ihr Unternehmen bestmögliche Vorgehensweise zu finden. Letzteres ist für Ihr künftiges System von erfolgskritischer Bedeutung: Denn das eine, allselig

machende und für jedes Unternehmen vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum global agierenden Mischkonzern zutreffende variable Vergütungssystem – nein, das gibt es natürlich nicht.

Es geht nur unternehmensspezifisch

Best Practices aus anderen Betrieben können Ihnen bei der Systemkonzeption als Inspirationsquelle dienen, sind jedoch nur selten eins-zu-eins kopierbar. Wenn Unternehmen uns als Berater zu sich holen, finden wir eher selten die Situation vor, dass noch gar kein variables Vergütungssystem existiert. In der Regel treffen wir auf historisch gewachsene Systeme, die nun veraltet sind und einer zeitgemäßen und strategischen Aktualisierung bedürfen.

Wir wurden aber auch mit variablen Vergütungssystemen konfrontiert, die bestens geeignet waren, jedes positive, zielorientierte Verhalten der Vergütungsempfänger im Keim zu ersticken – oder jedes der Motivation und der Zufriedenheit förderliche Verhältnis zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten zu zerstören.

Veränderung braucht Zeit

Zumeist wurden solche Systeme unter Zeitdruck aus der Taufe gehoben. Sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Mitarbeiter haben Vergütungssysteme existenzentscheidende Bedeutung. Dies verbietet eine Einführung im Hau-Ruck-Verfahren. Wir haben Fälle gesehen, bei denen ein kerngesundes Unternehmen mit einem im Schnellverfahren etablierten variablen Vergütungssystem ebenso schnell in den Bankrott gefahren wurde.

Sofern mit dem variablen Vergütungssystem ein langfristiger Wandel der Unternehmenskultur forciert werden soll, können Sie durchaus eine stufenweise Einführung vorsehen. Diese kann sich über ein paar Jahre hinweg erstrecken und vorab geplante, kontinuierliche Verbesserungen umfassen. Solange, bis das optimale variable Vergütungssystem etabliert ist.

Fehler und Regelungslücken vermeiden

Keine andere unternehmerische Entscheidung wird von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Vergütungsbereich. Kein anderes Thema sorgt für solch hohe Aufmerksamkeit. Entsprechend kräftig sind die

Effekte auf das Verhalten sämtlicher Akteure – im positiven wie im negativen Sinne. Die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen existenzentscheidende bzw. existenzgefährdende Bedeutung der Vergütung verbietet daher auch ein Vorgehen nach dem Trial-and-Error-Verfahren. Das neue variable Vergütungssystem muss direkt passen wie angegossen: Die Akzeptanz für das neue System würde ins Bodenlose fallen und die beabsichtigte Wirkung sich ins Gegenteil verkehren, sofern Führung und Personalmanagement zu ständigen Nachbesserungen gezwungen sind.

Nahezu sämtliche Eventual-, Sonder- und Einzelfälle, die solche Nachbesserungen erfordern könnten, sind vorhersehbar. Sofern Sie sich von einem externen Experten begleiten lassen, sollte dieser aus der Erfahrung heraus die wichtigsten Punkte nennen können. Das Know-how über alle anderen Aspekte, insbesondere unternehmensspezifische, haben Sie im Haus: Nehmen Sie bitte die Bedenken der Betroffenen – Mitarbeiter, Führungskräfte und Organe der Mitbestimmung – ernst. Fragen Sie diese gezielt ab und beziehen Sie die Betroffenen bei der Gestaltung des variablen Vergütungssystems sowie der zugehörigen Abläufe ein. Klären Sie zudem schon im Vorfeld die Interessen von Anteilseignern bzw. des Eigentümers, die Intentionen der Unternehmensleitung und die Außenwirkung auf die Öffentlichkeit.

Angesichts dieser Vielzahl an Interessen, Befürchtungen und denkbaren Fällen, die Sie bei der Systemkonzeption zu berücksichtigen haben, liegt auf der Hand: Nur ein unternehmensspezifisch gestaltetes System kann und wird Ihnen einen hohen Nutzen bringen.

Rechtliche Chancen und Risiken

Bei einer Art von Risiken kann Ihnen ein Buch wie dieses nur ansatzweise helfen: Mit einem regelrechten Steingarten von Gesetzen, Rechtsprechungen, Regelungen, Tarifen und sonstigen Verträgen wird in den originär unternehmerischen Entscheidungsbereich der Entgeltgestaltung von allen Seiten eingegriffen. Es gibt zu viele Unterschiede, etwa zwischen den einzelnen Branchen und Bundesländern, daneben zu häufig Veränderungen, um die rechtliche Seite hier in gebotem Umfang thematisieren zu können.

Vor einigen Jahren galt beispielsweise die Formulierung "Dies ist eine freiwillige, jederzeit kündbare Leistung des Arbeitgebers" unter Arbeitsrechtsanwälten als allumfassend und unschlagbar im Hinblick darauf, die sogenannte betriebliche Übung zu verhindern. Doch ein einziges, spitzfindiges Urteil reichte, um diese Rechtssicherheit auf links zu drehen: Was freiwillig ist, kann man nicht kündigen, argumentierte das Gericht. Also gälte weder Freiwilligkeit noch Kündbarkeit. Und schon stand die betriebliche Übung wie ein Zombie neben all den Unternehmen, die diese gängige Formulierung genutzt hatten.

Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Einsparpotenziale

Es gibt keine Alternative dazu, sich kontinuierlich über relevante Gerichtsentscheidungen zu informieren. Das kann ein Buch, das alle drei Jahre eine Überarbeitung im Zuge der Neuauflage erfährt, nicht leisten. Zweifellos bleibt auch im Tagesgeschäft der Personalabteilung hierfür oftmals wenig Raum. So unterbleibt es häufig, die ganze Tragweite von geringfügig wirkenden Steuer- und anderen Gesetzesänderungen sofort zu durchleuchten und erforderliche Maßnahmen für das variable Vergütungssystem abzuleiten. Die Folge: Mit suboptimaler Gestaltung der Vergütung verschleudern Unternehmen auf diese Weise jährlich gewaltige Summen. Es gibt beispielsweise unzählige Möglichkeiten, variable Vergütungskomponenten steuer- und sozialversicherungsfrei zu gestalten. Ich empfehle dringend, sich hier den Beistand erfahrener und vor allem innovativer Rechts- bzw. Steuerberater zu holen.

1.1 Performance Management

Alle mit variabler Vergütung verbundenen Risiken sind vermeidbar und für alle in der Praxis jemals aufgetretenen Schwierigkeiten existiert mittlerweile mindestens eine Lösung. Auf der Chancen-Seite fallen insbesondere die positiven Wirkungen von variablen Vergütungssystemen auf die Steigerung der individuellen Performance, der Performance von Teams und Abteilungen sowie der Gesamtperformance des Unternehmens ins Gewicht. Auf diesen Zusammenhang möchte ich, da er für die Gestaltung von variablen Vergütungssystemen eine höchst bedeutende Rolle spielt, etwas genauer eingehen.

Was ist Performance?

Performance definiere ich hier und im Folgenden grundsätzlich als einen Oberbegriff, der drei Aspekte einschließt:

- Leistung,
- Erfolg und
- den dazugehörigen Prozess

Diese Auffassung von Performance ist umfassend und zugleich differenziert. Werfen wir einen Blick auf die einzelnen Elemente.

1.1.1 Leistungen und Erfolge

Leistung wird stets als ein Einsatz verstanden. Wer Leistung erbringt, setzt beispielsweise Anstrengung, Engagement, Kraft, Bemühen, Fleiß, Geschick, Hirnschmalz, Ideen oder Kreativität ein. Das bedeutet: Mit Leistung ist stets ein Ressourcenverbrauch verbunden. Dieser besteht in fast allen Fällen aus Geld und Arbeitszeit. Mit dieser Erkenntnis ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ein nicht unbedeutender Punkt angesprochen: Aus Unternehmenssicht verursacht jede Leistung zunächst einmal vor allem Aufwand und Kosten.

Leistung ist Input

Wenn wir Leistung messen, erheben wir folglich eine reine Input-Größe. Unternehmen, die Leistung variabel vergüten, schütten somit Geld für (zusätzlichen) Ressourcenverbrauch aus. Angesichts beispielsweise diverser Tarifverträge gewinnt man den Eindruck, dass dieser Zusammenhang manch einem der Verhandlungsführer der Arbeitgeberverbände nicht bewusst ist. Falls Sie die Vorstellung bei den Adressaten nicht erzeugen möchten, bereits durch "stets bemühten" Einsatz eine zusätzliche, variable Vergütung erhalten zu können, sollten Sie mit dem Begriff "leistungsorientiert" in Verbindung mit dem Thema Vergütung eher zurückhaltend umgehen.

So ist auch Performancemanagement keinesfalls mit Leistungsmanagement gleichzusetzen oder mit diesem Begriff ins Deutsche zu übertragen. Mir ist bewusst, dass viele Berater das der Einfachheit halber tun, aber dies greift viel zu kurz.

Erfolg ist Output

Letztendlich entscheidend im Prozess der Performance-Erbringung ist der Output: Was zählt, im wahrsten Sinne des Wortes, ist der Erfolg. Zweifellos zieht jede Leistung – jede Tätigkeit, jede Kraftanstrengung, jedes Engagement – ein Ergebnis nach sich. Was aber lässt uns dieses Ergebnis als einen Erfolg bezeichnen?

Ob das Ergebnis der Leistungserbringung als ein Erfolg gelten kann oder nicht, hängt von der Antwort auf eine einzige Frage ab: Was ist das Ziel? Nur, wenn übergeordnete Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs- oder Teamziele mit dem Leistungs-Ergebnis kraftvoll unterstützt oder sogar realisiert werden, liegt ein Erfolg vor. Nur dann kann man von Wertschaffung sprechen, nur auf diese Weise werden Gewinne erzielt.

Ziele entscheidend

Meine Begriffsdifferenzierung ist keineswegs von rein akademischem Nutzen. Sie hat ganz praktische Auswirkungen. Beispielsweise bei der Frage, ob das künftige variable Vergütungssystem ein leistungsorientiertes, ein erfolgsorientiertes oder ein performanceorientiertes sein sollte. Performance umfasst Leistungen und Erfolge sowie den Weg, um Leistung an Zielen orientiert zu Erfolgen zu führen.

1.1.2 Potenziale

Der Performance steht das Potenzial gegenüber. Das Potenzial des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ist die notwendige Voraussetzung für Performance. Potenzial ist jedoch kein Label, das an dem Unternehmen haftet oder an dem einzelnen Mitarbeiter. Vielmehr ist das Potenzial eines Unternehmens im Hinblick auf das derzeitig oder zukünftig betriebene Geschäft bezogen zu bewerten. Auf individueller Ebene erfolgt dies analog: Das Potenzial eines Mitarbeiters wird in Anbetracht einer Stelle bzw. Funktion beurteilt – der derzeit bekleideten oder

einer zukünftig denkbaren. Beispielsweise hat Mitarbeiter X nicht generell "kein Potenzial", ihm fehlen lediglich die nötigen Kompetenzen zur Ausübung des Berufs als Buchhalter. Aber vielleicht hat er ja das Potenzial zum Einkäufer.

Keine Performance ohne Potenzial

Wer aber auf individueller Ebene über die nötigen Qualifikationen und Kompetenzen zur Erfüllung der mit der Stelle verbundenen Anforderungen verfügt, dem wird es vergleichsweise leicht fallen, hohe Leistung zu erbringen und auch, entsprechende Erfolge zu erzielen. Potential und Performance stehen in Wechselwirkung. Durch die Differenzierung von Performance in Input (Leistung) und Output (Erfolg) entsteht eine über drei Stationen verlaufende Wechselwirkungsspirale [Abb. 1], die sich nach oben oder nach unten entwickeln kann: Bei fehlendem Potenzial kann sich keine Performance entfalten und es wird keine Steigerung der Potenziale erfolgen, solange die entsprechende Performance nicht abgefordert wird.

1.1.3 Führungsaufgaben

Die bedeutsamste Aufgabe der Führungskräfte im Rahmen des Performance Managements ist daher, die Spirale in Schwung zu bringen und dabei eine stabile Aufwärtsbewegung sicherzustellen. Ihnen bieten sich drei Ansatzpunkte: In den Prozessen zwischen Potenzial und Leistung, zwischen Leistung und Erfolg sowie zwischen Erfolg und Potenzial.

Lassen Sie mich das inhaltlich mit kurzen Worten füllen: Durch Ausrichtung der Mitarbeiter und deren Leistungserbringung sowie durch Gestaltung der Prozesse schaffen Führungskräfte den Rahmen dafür, dass die Mitarbeiter (1.) eine hohe Leistung erbringen, die wiederum (2.) zu entsprechend vielen und guten Erfolgen führt. Als Basis hierfür gewährleistet die Führungskraft, dass "der richtige Mann am richtigen Platz" sitzt, also seinem Potenzial möglichst gut entsprechende Aufgaben bearbeitet. Und, da die Welt nicht stillsteht, muss der Vorgesetzte (3.) auch für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Mitarbeiterpotenziale sorgen.

Führung ist Performance Management

Diese drei Führungsaufgaben bestehen unabhängig von der gewählten Organisationsform des Unternehmens bzw. Unternehmensbereichs. Es kann lediglich zur Aufgabenteilung zwischen verschiedenen Rolleninhabern kommen. Kommt beispielsweise Scrum zur Anwendung, obliegt dem Scrum Master ohnehin, die Leistungserbringung und das Realisieren von Erfolgen im Sinne der Team- bzw. Sprintziele zu begleiten. Dem Manager verbleibt sinnvollerweise die Aufgabe, die individuelle Potenzialentwicklung auszurichten, damit diese im Tagesgeschäft nicht unter den Tisch fällt. Auf gleiche Weise kann die Aufgabenverteilung in Organisationen erfolgen, wenn in einem Unternehmen neben der Führungsauch noch eine Fach- oder Projekthierarchie besteht.

Performance Management betrifft nicht nur jeden einzelnen Mitarbeiter, dessen Leistungsfähigkeit, dessen Leistungsbereitschaft und dessen Ziel- bzw. Erfolgsorientierung. Auch die Verbindungen und Übergabepunkte zwischen Mitarbeitern, zwischen Abteilungen und zwischen Bereichen sind von höchster Bedeutung. Für das Performance Management spielen die Führungskräfte bis hin zum Top-Management eine entscheidende Rolle. Ich würde sogar die Aussage wagen, dass Führung eigentlich gar nichts anderes ist als Performance Management.

Measure and manage

Die Bedeutung der Messinstrumente und Messverfahren des Performance Measurements liegt in der Ermittlung der notwendigen Kennziffern. Mithilfe von Kennziffern monitoren und kontrollieren Führungskräfte und Mitarbeiter die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen des Performance Managements. Tiefergehende Kenngrößen des Performance-Controllings zeigen Soll-Ist-Abweichungen auf, damit Führungskräfte die Transformationsprozesse steuern und gegebenenfalls nachsteuern können.

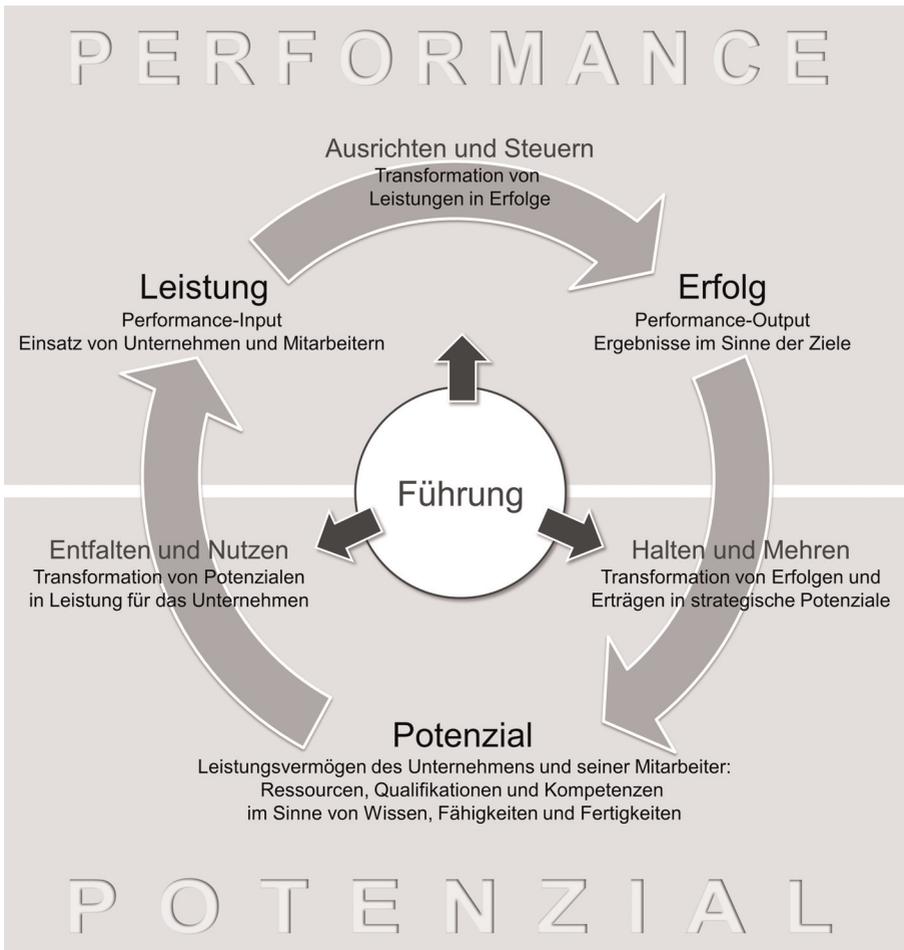


Abb. 1: Performance Management

Performance Management umfasst im Einzelnen die folgenden drei Tätigkeiten der Führungskräfte:

1. Nutzen und Entfalten der Potenziale

Das Nutzen und Entfalten der Mitarbeiterpotenziale erfolgt mit dem Ziel, die Leistungsmenge – den Performance-Input – zu steigern. Führungskräfte erkennen das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter und

sorgen dafür, dass diese zugunsten des Unternehmens eingesetzt werden. Sie bieten hierfür ausreichend Räume, beseitigen Leistungshemmnisse in ihrem Einflussbereich und schaffen die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung. Sie fordern die vorhandene Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab und sorgen für ausreichende Motivation.

Die Optimierung der Prozesse der Leistungserbringung und damit die Effizienz der Mitarbeiter stehen hier im Vordergrund. Folgerichtig befasst sich das Performance-Controlling an dieser Stelle mit der Ermittlung von relevanten Kenngrößen der Prozesseffizienz.

2. Ausrichten und Steuern der Tätigkeiten

Führungskräfte richten die eigenen Tätigkeiten und die der nachgeordneten Ebenen auf die Zielhierarchie und die Strategien des Unternehmens aus. Sie kanalisieren den Prozess der Leistungserbringung, informieren ihre Mitarbeiter und geben ihnen Orientierung. Nur Tätigkeitsergebnisse, die die Unternehmensziele zu realisieren helfen, sind als Erfolge zu bezeichnen und steigern mit ihrem Outputbeitrag die gesamte Wertschaffung. Durch diese Ausrichtung auf die Ziele und durch Bewertung der Arbeitsergebnisse anhand der Beiträge zu Wertschaffung und Unternehmensergebnis werden die Dimensionen von Ergebnismenge und Ergebnisqualität, jeweils auf Zeiteinheiten bezogen, in das Performance Management integriert.

Bei dieser Führungsaufgabe geht es primär um Effektivität. Das Performance-Controlling sorgt in diesem Zusammenhang für eine Messung, Kontrolle und Analyse der Tätigkeitsergebnisse und der Zwischenschritte auf dem Weg zum Erfolg. Das Funnel-Modell, ein üblicherweise im Vertrieb eingesetztes Instrument, das aber auch auf andere Bereiche hervorragend übertragbar ist, stellt diese Zwischenschritte und die Möglichkeiten zur Einflussnahme hervorragend dar.

3. Halten und Mehren der Potenziale

Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern ein klares und nachvollziehbares Feedback zu den erzielten Ergebnissen und Erfolgen. Sie bauen tragfähige und belastbare Mitarbeiterbindungen auf, um keine wertvollen Potenziale durch

Abgänge zu verlieren. Orientiert an derzeitigen und zukünftigen Aufgaben, die sie aus den Unternehmensstrategien ableiten, sorgen Führungskräfte für Kompetenzerweiterung bei ihren Mitarbeitern, für Kompetenzvertiefung durch Erfahrung und Routine sowie für zutreffende Personalauswahl bei Neueinstellungen.

Auf Individualebene ist die Übereinstimmung zwischen Stellenanforderungen einerseits und dem Wissen, den Fähigkeiten und Fertigkeiten andererseits zu gewährleisten. Das Measurement richtet sich an dieser Stelle primär auf das Potenzial-Controlling. Es versorgt die Führungskräfte mit Kennziffern, die Aufschlüsse beispielsweise über den Erfüllungsgrad der Stellenanforderungen oder den Stand der Mitarbeiterbindung zulassen.

Was hat das alles mit variablen Vergütungssystemen zu tun? Das Buch ist schließlich kein Führungsratgeber, sondern befasst sich mit der Gestaltung von variablen Vergütungssystemen. Doch die variable Vergütung ist ja nicht nur ein Unternehmenssteuerungsinstrument, sondern auch ein Führungsinstrument. Damit es diese Funktion erfüllen kann, muss das Instrument für die Führungskräfte bei diesen drei primären Führungsaufgaben eine große Hilfe sein.

1.1.4 Variable Vergütung

Variable Vergütungssysteme sind so zu gestalten, dass sie die Führungskräfte bei jeder dieser drei Aufgaben unterstützen und begleiten. Ihr künftiges variables Vergütungssystem muss in der Lage sein, für eine Dynamisierung dieser Aufwärtsspirale zu sorgen, die zu gewaltigen Verbesserungen von Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Shareholder Value führen.

Variable Vergütung unterstützt Performance Management

Hieraus resultieren mehrere Implikationen: Zunächst müssen wir dafür sorgen, dass die Führungskräfte des Unternehmens sich ihrer drei Führungsaufgaben bewusst sind und sie entsprechend ernst nehmen.

Sonst wird die Spirale sich nur flach im Kreis drehen, ohne dass sich die Unternehmensperformance aufwärts entwickelt. Auf diese Weise werden wir uns sicher nicht von unseren Marktbegleitern absetzen. Führungsverständnis, Führungsaufgaben, Führungsweisen und Führungsinstrumentarien müssen präzise aufeinander abgestimmt sein.

Woran orientiert sich die variable Vergütung?

Zudem müssen wir eine Entscheidung treffen: Woran wollen wir die variable Vergütung knüpfen, woran soll sich die Höhe der variablen Vergütung bemessen? An der Leistung? Leistung spiegelt die individuelle Anstrengung wider. Am Erfolg? Erfolg bildet den Realisierungsgrad von Zielen ab. Am Potenzial? Potenzial zeigt den Erfüllungsgrad der Stellenanforderungen auf.

Wer Potenzial wählt, wird variable Vergütung für Kompetenzverbesserungen ausschütten, beispielsweise für bessere Englischkenntnisse. Ich halte das nur in sehr seltenen Fällen für sinnvoll, beispielsweise wenn es um zusätzlich beherrschte Maschinen und Geräte in der Fertigung geht. Selbst dann sollte dieser Aspekt nur vorübergehend in die variable Vergütung einbezogen werden, bis die anvisierte Einsatzflexibilität erreicht ist.

Potenziale schwanken von Natur aus nicht, sie sollten daher eher im Festgehalt bzw. in der Entgeltgruppe berücksichtigt werden. Hier die nächste Stufe erklimmen zu können, sollte einen ausreichenden Anreiz zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen bilden.

Eine Entscheidung mit Folgen

Mancher vertritt die Ansicht, dass sich die Höhe der variablen Vergütung an der Leistung orientieren sollte: "Mitarbeiter X hat sich doch so bemüht, dafür muss er doch auch etwas bekommen." Leistung ist zwar variabel und passt daher besser zu der Logik von variabler Vergütung als das Potenzial, doch mit dieser Input-Größe ist – aus Sicht des ausschüttenden Unternehmens – ein Ressourcenaufwand verbunden und kein finanzieller Zugewinn. Mit leistungsorientierter variabler Vergütung entsteht keine Win-Win-Situation.

Wer hingegen aus Gründen der Finanzierbarkeit des variablen Vergütungssystems zu einer erfolgsorientierten variablen Vergütung neigt, muss sich darüber bewusst sein, dass damit die Frage nach vereinbarten, aus dem Zielsystem des Unternehmens abgeleiteten Zielen automatisch auf den Tisch kommt. Daneben werden Sie klären müssen, wie damit umgegangen werden soll, wenn ein hoch motivierter Mitarbeiter zwar hohe Leistung erbracht hat, aber unterperiodisch auftretende Einflüsse den Erfolg verhindert haben.

Die Entscheidung zwischen Leistungs- und Erfolgsorientierung ist keineswegs trivial. Aus diesem Grunde kommen wir in Kap. 2.3.2 noch einmal hierauf zu sprechen. Wir beleuchten dabei insbesondere die Vor- und Nachteile aus den jeweiligen Sichtweisen von Ausschüttendem (Arbeitgeber) und Empfänger (Arbeitnehmer).

1.2 Stellschrauben

Wie werden wir nun gemeinsam Herr dieses weiten und durchaus brisanten Themenfeldes? Ich habe aus der Erfahrung heraus eine Struktur entwickelt, anhand dieser ich alle erforderlichen Elemente Stück für Stück besprechen und dabei auf die zugehörigen Stellschrauben und deren Wirkungen eingehen werde.

Denn Sie sollten bei der Konzeption zunächst jedes einzelne Element des künftigen variablen Vergütungssystems zielorientiert gestalten. Im zweiten Schritt werden Sie es mit den anderen Elementen zu einem System verzahnen und als solches erneut auf Funktionstüchtigkeit und Sollerfüllung überprüfen. Als Leitschnur dienen uns die fünf Elemente der Zielfestlegung.

Elemente gestalten und verzahnen

Bei jedem der fünf Elemente werde ich einzelne Unterscheidungsmerkmale erläutern und dabei – aus der Praxis, für die Praxis – anhand von Beispielen Ihre Gestaltungsmöglichkeiten und zu beachtende Wechselwirkungen mit anderen Elementen ansprechen.

Der Autor



GUNTHER WOLF, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, Zieloptimierung und Variable Vergütungssysteme. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Der vielfache Buchautor ist aufgrund seiner wegweisenden Innovationen gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch und gilt als Erfinder der Kundenkarte. Mitte der 90er Jahre entwickelte er das Modell der Zieloptimierung für das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem VIVAnow!.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoef.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoef.de

Internet: www.dashoef.de

29,90 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-931832-65-0



9783931832650