

PERSONALFÜHRUNG

Motivation ist käuflich



Foto: ifa-Bilderteam

80 der deutschen Top-100-Unternehmen stellen aktuell ihre Vergütungsstrukturen in Frage. Der Trend lautet: erfolgsabhängige Entlohnung. Doch nicht alle Systeme verbessern die Motivation der Mitarbeiter.

Vorstände, Geschäftsführer und Personalchefs beschäftigen sich immer wieder mit der gleichen Frage: Wie muss ein Vergütungssystem aufgebaut sein, das die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter systematisch steigert? Laut einer Untersuchung stellen 80 der deutschen Top-100-Unternehmen aktuell ihre Vergütungsstrukturen in Frage. Erfolgsabhängige oder variable Vergütungsbestandteile sind neben einem Festgehalt heute gängige Praxis bei Führungskräften und Vertriebsmitarbeitern. Doch dieses System wird zunehmend auf andere Unternehmensfelder übertragen. Im Einzelhandel führen die Tarifparteien aktuell schwierige Verhandlungen zu diesem Thema (siehe Titelgeschichte auf Seite 12).

Insbesondere in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage sehen viele Arbeitgeber in variablen Vergütungssystemen eine Chance, die Perso-

nalkosten stärker an den Unternehmenserfolg zu koppeln und das finanzielle Risiko zu reduzieren. Doch worauf muss bei der Konzeption und Einführung eines variablen Vergütungssystems geachtet werden? Wann nutzt ein solches System den Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen?

Mehr Geld, mehr Motivation?

Zahlreiche Studien beweisen: Mehr Geld motiviert nur kurzfristig – zu wenig Geld macht aber auf Dauer unzufrieden. Fest steht zudem, dass es effizientere Stellschrauben gibt, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen: Nach wie vor liegt in diversen Arbeitnehmerbefragungen eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit an erster Stelle bei den Motivationsfaktoren. Die Unternehmens-

kultur, das Image des Arbeitgebers, die Stimmung im Team, die persönlichen Entwicklungsperspektiven sowie das Verhalten des Managements spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Unternehmen sollten also ihre Personalpolitik nicht nur auf das Thema der Vergütung reduzieren.

Das Gehalt bleibt aber ein Ausdruck von Anerkennung und Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter und wirkt sich unmittelbar auf den gesellschaftlichen Status aus. Für Angestellte ist von zentraler Bedeutung, dass ihre eigene Leistung – auch im Vergleich zu Kollegen und zur allgemeinen Marktsituation – als fair, transparent und angemessen honoriert eingeschätzt wird.

Kein Geld, kein System

Ohne einen ausreichend großen finanziellen Topf, aus dem die erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile oder

Erfolgsfaktoren für variable Vergütungssysteme

1. **Frühzeitige Einbeziehung aller Interessensgruppen:**
Top-Management, Mitarbeiter und Betriebsrat
2. **Chancen und Risiken definieren:**
Finanzierung des Topfes und dessen Auszahlung festlegen, Nutzen und Risiken für Mitarbeiter und Unternehmen herausarbeiten
3. **Ziele und Gestaltungsspielräume klar abstecken:**
Klare Definition von Zielen, Zielerfüllung, Verhandlungsspielräumen und Bewertungslogik
4. **System** so einfach wie möglich konzipieren, alle Bestandteile offenlegen
5. **Konsequente und zeitnahe Einführung:**
Schnelle Umsetzung, zeitnahe Mitarbeiterinformation, umfassende Schulungsaktivitäten, kontinuierliche Qualitätssicherung

auch indirekten Benefits gezahlt werden können, macht ein solches System keinen Sinn. Da die wenigsten Firmen zusätzliche Personalkosten verursachen wollen, kann das zunächst nur im Sinne eines Nullsummenspiels funktionieren. Im Klartext heißt dies: Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge müssen gekündigt und modifiziert werden, damit das benötigte Geld aus bestehenden Leistungen des Unternehmens extrahiert werden kann. Typische Beispiele sind Tantiemen, Weihnachts- und Urlaubsgeld, Sonderzahlungen oder der jährliche Inflationsausgleich.

Den Vertretern des Betriebsrats muss klar gemacht werden, dass die langfristige finanzielle Sicherheit eines Unternehmens am besten durch die Beteiligung von Mitarbeitern am unternehmerischen Risiko gewährleistet wird. Die Motivation und damit die Bindung der Leistungsträger kann nur

dann gesichert werden, wenn sich Leistung auch wirklich lohnt – und der zur Verfügung stehende Topf ausreichend gefüllt ist.

Kein System ohne Bewertung

Damit ein variables Vergütungssystem längerfristig funktioniert, müssen Leistung und Erfolg definiert werden. Dies geschieht in der Regel über Ziele und deren Bewertung. Nur wenn ein Unternehmen durch die Zielerfüllungen mehr Geld verdient als bei deren Nichterfüllung, wird das gesamte System akzeptiert und rechnet sich auch dauerhaft. Welche Indikatoren eignen sich aber am besten zur Messung des Erfolges? Sind es eher klassische Kennzahlen wie Umsatz, Betriebsergebnis, Jahresüberschuss, Renditegrößen wie Eigenkapitalrentabilität oder moderne, komplexe Konzepte wie der Wertbeitrag? Diese und anderen

Veranstaltungen

→ Direktmarketing-Strategien

Neue Konzepte zur aktiven Kundenansprache nach der UWG-Reform

Termin/Ort:

24.01. – 25.01.2005 in München

Teilnahmegebühr:

1.495 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Management Circle AG;
06196 4722-701

www.managementcircle.de

→ Handelspartner China

Fachkonferenz über Einkaufsstrategien und Lieferantenmanagement im Handel mit China

Termin/Ort:

22. – 23.02.2005 in Wiesbaden

Teilnahmegebühr:

1.445 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: iir Deutschland GmbH;
06196 585-460

www.iir.de

→ Effiziente Agenturführung

Auswahl von Werbeagenturen und Marketingdienstleistern, Briefing und Controlling

Termin/Ort:

02. – 03.03.2005 in München

Teilnahmegebühr:

1.499 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Euroforum Deutschland GmbH; 0211 9686-3636

www.euroforum.de

→ Vertragsrecht für Führungskräfte

Verträge und AGBs rechtssicher aufsetzen – auch im Internet

Termin/Ort:

23. – 24.02.2005 in Wuppertal

Teilnahmegebühr:

820 Euro (mehrwertsteuerfrei)

Veranstalter: Technische Akademie Wuppertal; 0202 7495-0

www.taw.de

Veranstaltungen

→ Marke im Discount

Strategien für Markenartikler im Discountumfeld – Kongress mit Fachausstellung

Termin/Ort:

17. – 18.02.2005 in Wiesbaden

Teilnahmegebühr:

1.190 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: B + P Management Forum GmbH; 06172 9666-0

www.managementforum.com

→ Euroshop 2005

Internationale Fachmesse für Handelsinvestitionen

Termin/Ort:

19. – 23.02.2005 in Düsseldorf

Teilnahmegebühr:

90 Euro Dauerkarte

Veranstalter: Messe Düsseldorf GmbH; 0211 4560-900

www.euroshop.de

→ IT-Leiter Trendtage 2005

Kongress und Seminar zu Strategien und neuen Entwicklungen in der IT

Termin/Ort:

21. – 24.02.2005 in Köln

Teilnahmegebühr:

2.495 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: iir Deutschland GmbH; 06196 585-460

www.iir.de

→ Internationale Aktionswaren Messe

Anregungen für Aktionen durch Präsentation der Sortimente europäischer Importeure und Hersteller

Termin/Ort:

17. – 19.02.2005 in Hannover

Teilnahmegebühr:

30 Euro Dauerkarte

Veranstalter: Nordwestdeutsche Messegesellschaft Hannover; 05721 9930898

www.iaw-messe.de

Entscheidende Triebfeder für Mitarbeiter-Motivation: Das Unternehmen muss alle Interessengruppen ins neue Vergütungssystem einbeziehen.



Foto: Mauritius

- Fragen müssen vom Management zunächst in Rahmen eines jährlichen Strategieprozesses geklärt werden, um darauf basierend die Bereichs-, Team- und Mitarbeiterziele abzuleiten.

Vorab muss geklärt werden, was mit der Kopplung des variablen Einkommens an den Unternehmenserfolg erreicht werden soll. Steht die Förderung der Motivation oder des Teamgedankens im Vordergrund? Oder soll primär lediglich wirtschaftliches Handeln unterstützt werden? Jedes Unternehmen muss sich auch die grundsätzliche Frage stellen, ob Ziele vorgegeben oder mit den Mitarbeitern vereinbart werden. In der Regel führt eine Vereinbarung nur dann zu höherer Motivation und Engagement, wenn den Mitarbeitern ein Verhandlungs- und Gestaltungsspielraum eingeräumt wird.

Klare quantitative und auch qualitative Ziele sind notwendig. Dabei bietet das so genannte Smart-Prinzip eine Orientierung: Ziele sollen spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sein. Alle Ziele sollten durch das Handeln des Mitarbeiters direkt beeinflussbar sein. Wenn sich aus der Erreichung oder Nichterreichung von Zielen keine unmittelbare Konsequenz für den Mitarbeiter ableitet, etwa in Form höherer oder niedrigerer Boni oder interner Beförderungen, wird sich ein solches System nicht im Unternehmen etablieren.

Keine Transparenz, kein Erfolg

Bei der Konzeption des Vergütungsmodells werden klare, einfache und transparente Gestaltungsregelungen benötigt. So muss für alle Beteiligten etwa nachvollziehbar sein, wie die jährliche Größe des Geldtopfes bestimmt wird, wie sich ein Zielerreichungsgrad berechnet und nach welchem Schlüssel variable Gehaltsbestandteile ausbezahlt werden. Weitere Grundpfeiler des Systems wie Gehaltsbänder und die Systematik von Gehaltserhöhungen sollten ebenfalls transparent sein. Zudem müssen mit dem Betriebsrat einvernehmlich Lösungen für den Fall von Unstimmigkeiten oder Regelverstößen definiert werden.



Der Autor

Diplom-Psychologe
Sascha Kettelhöhn,
Geschäftsführer der Skope GmbH, einer Beratung für Personalmanagement, unter-

stützt seit 10 Jahren Unternehmen in strategischen und operativen Fragestellungen zum Thema Gewinn, Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern. E-Mail:

sascha.kettelhoehn@skope.de