

## HR - NEWSLETTER

Sehr geehrte Kunden, liebe Bekannte und Freunde,

dies ist die inzwischen 30. Ausgabe unseres HR-Newsletters. Das Jahr 2010 ist von überraschenden Ereignissen gepflastert: Katastrophales Krisenmanagement durch BP, Rücktritt des Bundespräsidenten und des hessischen Ministerpräsidenten, Deutscher Sieg beim Eurovision. Wir hoffen, dass Sie in ihrem beruflichen Umfeld bisher nur erfreuliche Überraschungen erlebt haben.

Wir würden uns sehr darüber freuen, wenn Sie bei Fragen, Anmerkungen, Kritik oder auch eigenen Beratungsanfragen auf uns zukommen. Besuchen Sie dazu auch unsere neugestaltete Homepage [www.skope.de](http://www.skope.de). Viel Spaß beim Lesen!

### VARIABLE VERGÜTUNG UND NACHHALTIGKEIT

Die Finanzkrise hat unter anderem eine neue Diskussion über die Vergütung von Vorständen und Führungskräften insbesondere in der Bankenbranche ausgelöst. Der Erfolg von variablen Vergütungsmodellen als Instrument zur Leistungssteigerung wird in der Wissenschaft und Praxis immer wieder kontrovers diskutiert. Einerseits wird die leistungssteigernde Wirkung betont, andererseits liest man von den überhöhten Bonuszahlungen für Banker, die auf Kosten der Beratungsqualität der Kunden gehen. Was ist also richtig?

#### Was man zu variablen Vergütungssystemen wissen sollte

Variable Vergütungssysteme zielen meist darauf ab, zusätzliche Umsätze, höhere Deckungsbeiträge, Produktivitätsvorteile, einen höheren Ausschuss oder einen erhöhten Leistungseinsatz eines oder mehrerer Mitarbeiter zu vergüten. In dieser Hinsicht weisen variable Vergütungssysteme einen anderen Fokus auf als Erfolgsbeteiligungssysteme, die eine Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmensgewinn oder an der Steigerung des Unternehmenswerts mit sich bringen. Mit der Einführung variabler Vergütungssysteme wird oft der Zweck verbunden, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die zu erreichenden Unternehmensziele zu stärken. Je nach Unternehmen stehen daher alle Mitarbeiter oder ausgewählte Gruppen im Zentrum des Systems. Erfolgreiche variable Vergütungsmodelle zeichnen sich dadurch aus, dass

- die betroffene Mitarbeitergruppe die Unternehmensziele kennt,
- den eigenen Einfluss auf die Ziele der Firma einschätzen kann und
- ein Interesse an dem resultierenden Mehrverdienst hat.

Dies kann nur dann erreicht werden, wenn der Mitarbeiter / die Gruppe über die in dieser Hinsicht maßgeblichen Informationen verfügt. Der Aufbau eines variablen Vergütungssystems erfordert eine ausführliche Analyse der Ausgangsbestände: Wo steht die Firma, wo will sie hin und wie kann sie diesen Weg schnell und reibungsfrei erreichen?

In dieser Hinsicht ist zu beachten, dass Management, übertarifliche oder tarifliche Mitarbeiter, Vertriebskräfte oder Mitarbeiter mit Fluktuationsgefahr in der Regel nach unterschiedlichen Modellsystemen verlangen, die es aufeinander abzustimmen gilt. Darüber hinaus ist zu überprüfen, ob das variable Vergütungssystem mit Elementen der Personalführung, wie z.B. der Mitarbeiterbeurteilung oder einem Zielvereinbarungssystem (Management by Objectives) verknüpft werden sollte. Erfolgreiche Vergütungssysteme zeichnen sich durch eine bestechend einfache Struktur aus. So kann gewährleistet werden, dass Struktur und Wirkungskette des Modells für den einzelnen Mitarbeiter transparent sind und daher ein hohes Vertrauen der Beschäftigten in das Modell gewährleistet ist.

## Trends bei der Neuausrichtung der Vergütungssysteme

Grundsätzlich ist zu erwarten, dass Unternehmen bei der Neu- und Weiterentwicklung bestehender Bonussysteme künftig Kenngrößen des Risikomanagements und Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigen werden. Dies gilt nicht nur für die Finanzbranche. Im Hinblick auf die Gestaltung der variablen Vergütung gehen Experten von einer stärkeren Differenzierung der Top-Performer aus. Darüber hinaus werden Incentives stärker am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet werden. Bonuszahlungen werden nicht mehr auf jährlicher Basis, sondern verstärkt zeitversetzt ausgeschüttet. Damit sollen kurzfristig erzielte Leistungen auf ihre Nachhaltigkeit geprüft werden. Positive Ergebnisse können über einen längeren Zeitraum mit negativen Geschäftsentwicklungen verrechnet werden.

Ein geeignetes Instrument, um ein langfristiges Denken und Handeln sicherzustellen, ist die so genannten Bonusbank. Dahinter steckt folgendes Prinzip: Die Zielerreichung und -festsetzung erfolgt weiterhin auf jährlicher Basis. Jedoch wird nur ein Anteil von z. B. 50 Prozent des erreichten Bonus an die Führungskraft ausgeschüttet, der übrige Teil wird einbehalten. Sollte die tatsächliche Zielerreichung im Folgejahr geringer oder gar negativ sein, kann auch eine negative Gutschrift gegen das „Guthaben“ auf der Bonusbank aufgerechnet werden. Als prominentes Beispiel hat die UBS nun als Reaktion auf die Finanzkrise eine Bonusbank eingeführt.

## Zentrale Risiken und Erfolgsfaktoren

Der Grundgedanke der variablen Vergütung ist der richtige Ansatz, es gilt jedoch, einige Gefahren zu vermeiden.

### 1. Die richtigen Zielsetzungen

Eine aktuelle Studie von Hewitt beispielsweise ergab, dass 52 Prozent der Unternehmen den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters an dem Parameter Umsatz messen und 48 Prozent an der erzielten Marge. Jedoch nur 23 Prozent den Vertriebs Erfolg an dem Kriterium Kundenzufriedenheit ableiten. Anstatt klassischer Provisionsmodelle, sollten Sie mit **Zielprämien** arbeiten. Der große Vorteil ist, dass Sie über dieses Instrument viel **differenzierter steuern** können, welche Schwerpunkte der Mitarbeiter in seiner Tätigkeit setzen soll. Dabei sollte nicht nur ein Ziel, sondern eine Kombination aus mehreren Zielen (DB Ziele, Projektziele, Kundenzufriedenheit & Qualität, etc.) die Basis bilden. Die Verbindung variabler Entgelte mit Zielvereinbarungen setzt selbstverständlich einen zeitnahen Bezug und eine Messbarkeit der Zielerreichung voraus.

Immer noch werden heute oft Ziele aus dem Top-Management beziehungsweise vom Geschäftsführer komplett vorgegeben. Dies hat den Nachteil, dass Mitarbeiter sich nicht richtig mit den Zielen identifizieren können. Besser ist, wenn die Zieldefinitionen aus einem **Bottom-Up** Ansatz entwickelt werden und diese dann mit der Geschäftsleitung verfeinert und möglicherweise entsprechend nachjustiert werden. Ansonsten sind häufig Demotivation und Frustration das Resultat und neben Führung und Steuerung müssen Vergütungssysteme auch motivieren.

### 2. Variable Vergütung für alle

Oft sind variable Vergütungen nur im Außendienst zu finden und beziehen teamorientierte Faktoren zwischen Außen- und Innendienst nicht in Betrachtung. Aber warum? Die Begründung liegt wohl darin, dass dies historisch gewachsen ist. Provisionen waren in der Vergangenheit eben eine typische Vergütung des Handelsvertreters. Es macht jedoch durchaus Sinn, den **Innendienst** mit in ein variables Vergütungssystem einzubeziehen. Allerdings sollte beachtet werden, dass nicht ausschließlich die gleichen Ziele wie im Außendienst vergütet werden. Vielmehr sollten die Tätigkeiten im Vergütungssystem abgebildet werden, die im Innendienst besonders wichtig sind (zum Beispiel verkaufsaktives Verhalten, Cross-Selling, Termintreue, etc.)

### 3. Angemessene Größe des variablen Anteils

Um die Hebelwirkung der variablen Vergütung richtig zu nutzen, muss das **Verhältnis zum Gesamteinkommen** stimmen. Eine allgemeingültige Faustformel gibt es hier jedoch nicht. Allerdings muss der Leistungsgrundgedanke stimmen: Wer mehr leistet, muss auch mehr bekommen! Vorsicht ist jedoch geboten, da der variable Anteil auch nicht zu hoch sein darf, denn dann kann es arbeitsrechtliche Probleme geben.

### 4. Vertragliche Flexibilität

Märkte verändern sich heute zunehmend schneller. Arbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen sollten also so gestaltet werden, dass sie flexibel an geänderte Marktbedingungen angepasst werden können.

## Fazit

Richtig gemacht haben variable Vergütungssysteme eine starke **Anziehungskraft und hohe Attraktivität** für leistungsstarke Mitarbeiter. Auch gelingt es, die Qualität der Mitarbeiter in Richtung Selbststeuerung und Eigenverantwortung zu verbessern. Vernetzte Vergütungssysteme, wo nicht nur Außendienst, sondern auch der Innendienst einbezogen wird, sorgen mittel- und langfristig für eine **gesunde Teamkultur** im Unternehmen. Außerdem hat ein gut gemachtes variables Vergütungssystem den großen Vorteil der steigenden **Kostenflexibilität**.

## SCHON GEHÖRT?

**Kaum Neueinstellungen trotz steigender Konjunktur.** Laut einer weltweiten Befragung von 439 Personalleitern des Beratungsunternehmens Towers Watson werden die Personalkosten in 2010 wieder steigen oder sich auf dem Niveau von 2009 einpendeln. Nur 16% der Befragten rechnen mit deutlich mehr Neueinstellungen. Andererseits gehen auch nur 5% von einer größeren Entlassungswelle aus.

Quelle: [www.towerswatson.com/germany](http://www.towerswatson.com/germany)

**Nullrunden für Top-Manager.** Das seit 2009 in Kraft getretene Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) zeigt erste Erfolge. Laut einer aktuellen Kienbaumstudie haben bereits 80% der befragten Unternehmen die eigene Vergütungssystematik auf Übereinstimmung mit dem Gesetz geprüft. Mehr als die Hälfte hat daraufhin Veränderungen vorgenommen. Insbesondere die variablen Gehaltsbestandteile der Vorstände wurde dabei vergrößert. Zudem gab es in einem Drittel der Unternehmen in 2009 Nullrunden für das Top-Management.

Quelle: *Personalwirtschaft* 4, 2010

**E.ON steht für Transparenz.** Der Human-Capital-Transparency-Monitor (HCTM) gibt Einblick in die Personalpolitik der großen Konzerne. Jährlich wertet der Human Capital Club dafür die Internet-Auftritte der DAX-30-Unternehmen aus, insbesondere deren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Sozial- und Personalinformationen. Die Ergebnisse zeigen, dass E.ON mit 3.09 von maximal möglichen 4.00 Punkten das Feld der DAX-Unternehmen in positiver Außendarstellung klar anführt vor SAP (2.78), Münchner Rück (2.76), Volkswagen (2.75) und BASF (2.72). Am schlechtesten schneiden HypoRealEstate (0.71), Thyssen Krupp und Infineon (jeweils 1.40), Fresenius Medical (1.57) und Deutsche Börse (1.78) ab.

Quelle: [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

## SCHON MAL DRÜBER NACHGEDACHT?

### Fitness-Coaching für Mitarbeiter

Aufgrund des stetig ansteigenden Rentenalters und des zu erwartenden demografischen Wandels spielt das Thema Gesundheitsmanagement eine immer wichtigere Rolle. Immer mehr Unternehmen bieten deshalb ihren Mitarbeitern Fitness-Seminare, Rückenschulungen, Stressbewältigungstrainings und Gesundheits-Check-Ups an. Dass diese Maßnahmen durchaus einen direkten wirtschaftlichen Effekt haben können, zeigt ein Beispiel über das in der aktuellen Ausgabe der *Personalwirtschaft* (Ausgabe 4) berichtet wird.

Unter dem Motto „Heel it“ bietet der Homöopathika-Hersteller Heel GmbH seinen 850 Mitarbeitern seit 2006 ein Programm mit dem Ziel der nachhaltigen Sensibilisierung für Bewegung und gesunde Ernährung an. Gemeinsam mit einem externen Beratungsunternehmen für Gesundheitsmanagement wurde die Kampagne mit zusätzlichen Team-Building-Komponenten verbunden. Im Rahmen des Kick-Offs gab es Impulsvorträge, Selbsteinschätzungsfragebögen und Check-Ups zu Ausdauer, Kraft, Koordination und Lebensstil. Die ermittelten Daten wurden genutzt, um individuelle Übungspläne zu erstellen. Auch die Betriebskantine stellte das Angebot gemäß der Ernährungsvorschläge der Gesundheitscoaches um. Das konkrete Programm lief über insgesamt acht Wochen. Die Spanne der Gewichtsreduktion reichte von drei bis elf Kilogramm. In einer zweiten Programmdurchführung wurden vor allem die Mitarbeiter angesprochen, die bisher wenige Erfolge vorzuweisen hatten. Diese wurden dann nochmal für 12 Wochen begleitet.

Neben einer Verringerung der Krankheitsquote stieg auch die subjektiv wahrgenommene Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter an. Zudem sind diverse regelmäßige Sporttreffs etabliert worden, die den Teamgeist, die Identifikation und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft weiter stärken.

## SCHON GELESEN?

### **G. Comelli & L. von Rosenstiel (2009). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. Vahlen Verlag.**

Dies ist inzwischen die 4. Auflage dieses Buchs zweier Grand Seigneurs der Organisationspsychologie. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, ist es besonders wichtig, dass bei Mitarbeitern häufig noch nicht ausreichend erschlossene Potenzial an Fähigkeiten sinnvoll zu aktivieren: Mitarbeitermotivation als strategischer Wettbewerbsfaktor. Dieses Buch macht in leicht verständlicher Sprache mit den psychologischen Aspekten der Mitarbeitermotivation vertraut.

Es zeigt auf, wie man die Motivation von Mitarbeitern beeinflussen kann, wie Tätigkeiten und Aufgaben so gestaltet werden können, dass sie motivieren, welche Motivationshindernisse beseitigt werden müssen, wie man durch Art der Führung und konstruktive Teamarbeit Leistungspotentiale erschließt wie Organisationen strukturiert sein sollten, damit sich Leistungsmotivation entfaltet und wie man sich selbst motiviert.

Eine Vielzahl anschaulicher Beispiele erleichtert die unmittelbare Übertragung der Motivationsfaktoren auf die Praxis der Mitarbeiterführung. Mitarbeitermotivation als strategischer Wettbewerbsfaktor - Geschrieben von den führenden Organisationspsychologen im deutschsprachigen Raum - Kenntnisse aus der Psychologie als Handlungs- und Entscheidungshilfe nutzen.



### **Kontakt**

SKope GmbH \* Schlichenmeier & Kettelhöhn \* organisation. personal. entwicklung  
Frankfurter Str. 20 \* 61118 Bad Vilbel \* fon 06101-803505 \* fax 06101-803507

[WWW.SKOPE.DE](http://WWW.SKOPE.DE)  
[INFO@SKOPE.DE](mailto:INFO@SKOPE.DE)

© SKope GmbH, Bad Vilbel - \*HR-Newsletter\* 30, 06-2010