31.01.2012, 14:57

Vergütungssysteme:

Leistungsorientierte Gehälter zahlen sich aus

Geld allein macht nicht glücklich. Wenn man die Belegschaft motivieren will, kann ein faires Lohnsystem aber viel zur guten Stimmung beitragen. Vor allem, wenn leistungsorientiert vergütet wird.

von *Sabine Meinert*

Mehr Lust bringt mehr Leistung. Und mehr Lohn kann die Arbeitslust beflügeln - zumindest, wenn man ein passendes Lohn- und Gehaltsgefüge schafft. Das ist das Ergebnis einer empirischen Untersuchung zur leistungsorientierten Vergütung im produzierenden Mittelstand. Die gemeinsame Studie der Unternehmensberatung Milz & Comp. und der FH Köln identifiziert die häufigsten Stolpersteine bei diesem Thema und zeigt Best-Practice-Beispiele.

Motiviert im Job - eine leistungsabhängige Bezahlung kann dazu beitragen

Rund 68 Prozent der mehr als 450 befragten Unternehmen haben demnach bereits ein leistungsorientiertes Vergütungssystem eingeführt. Weitere 23 Prozent planen dies oder ziehen einen solchen Wechsel in Erwägung. Die Nutzer verzeichneten nach eigenen Angaben eine höhere Produktivität und deutliche Qualitätssteigerungen, was sich auch in Zahlen belegen ließ. Außerdem registrierten sie eine höhere Mitarbeitermotivation und eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen. Dabei wurden die Erwartungen offenbar häufig übertroffen.

Ziele und Nutzen von leistungsorientierter Vergütung

Argument	Ziel	Nutzen
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	67,3 Prozent	75,5 Prozent
Erhöhung der Identifikation mit den Unternehmenszielen	60,1 Prozent	81,8 Prozent
Steigerung der Produktivität	79,2 Prozent	50,6 Prozent
Steigerung von Gewinn und anderen Erfolgsgrößen	46,2 Prozent	64,5 Prozent
Verbesserung der Produktqualität	17,0 Prozent	54,1 Prozent
Senkung der Mitarbeiterfluktuation	8,2 Prozent	39,9 Prozent
Senkung der Personalkosten	4,4 Prozent	12,9 Prozent
Erhöhung der Zufriedenheit mit dem Vergütungsmodell	4,1 Prozent	65,1 Prozent

Etwa 80 Prozent der Firmen mit leistungsorientierter Bezahlung äußerten sich zufrieden, sich zu einem Wechsel entschlossen zu haben. Jeder fünfte Chef war sogar "sehr zufrieden". Rund 11 Prozent ärgerten sich dagegen darüber.

All die Betriebe, die sich bisher nicht herangetraut haben, verweisen vor allem auf fehlendes Knowhow. Die Manager fürchten außerdem, keine transparenten Mess- und Bewertungskriterien definieren zu können, Probleme bei der Benennung von Zielgrößen zu haben. Ein weiterer Grund für den Verzicht: Viele sind überzeugt, der Aufwand stehe in keinem Verhältnis zum Nutzen und ein solches System stoße auf massive Ablehnung bei den Mitarbeitern.

Stolpersteine beachten!

Die Untersuchung zeigt nun: Unternehmen, die Schwierigkeiten hatten, Beurteilungskriterien festzulegen, waren häufig weniger erfolgreich als andere. Vor allem IT-Abteilungen hatten damit zu kämpfen. In den weniger erfolgreichen Firmen ist der Anteil weicher Bewertungskriterien wie Fach- und Sozialkompetenzen zudem deutlich höher, die Bemessung an Gewinn- oder Umsatzzielen oder Kundenzahlen dagegen niedriger. Wo es nur weiche Kriterien gab, störte dies sowohl Mitarbeiter als auch Chefs, was sich wiederum in Geschäftzahlen und Arbeitsklima niederschlug. Bei Mittelständlern, die dagegen nur Zahlen und harte Kriterien vereinbarten, lief es runder - bilanztechnisch und auch im Team.

Mehr zum Thema

Mitarbeitermotivation Der Trick mit der freien Gehaltswahl
(http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:mitarbeitermotivation-der-trick-mit-der-freien-gehaltswahl/60115378.html)

Jobsuche Bewerber wollen Gehaltsvorstellung vom Arbeitgeber
(http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:jobsuche-bewerber-wollen-gehaltsvorstellung-vom-arbeitgeber/60080888.html)

Urteil der Woche Diskriminierung beim Gehalt
(http://www.ftd.de/karriere-management/recht-steuern/:urteil-der-woche-diskriminierung-beim-gehalt/60109209.html)

Gehaltsverhandlungen Bescheidenheits-Gen setzt Frauen schachmatt
(http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:gehaltsverhandlungen-bescheidenheits-gen-setzt-frauen-schachmatt/60121967.html)

Gehaltstrends Praktikanten nicht nur mit guten Worten entlohnen
(http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:gehaltstrends-praktikanten-nicht-nur-mit-guten-worten-entlohnen/60054184.html)

Gehaltstrends Berufspraxis zahlt sich aus
(http://www.ftd.de/karriere-management/karriere/:gehaltstrends-berufspraxis-zahlt-sich-aus/60043801.html)

Mehr zu: Personalmanagement

Teil 2: Wie variable Gehaltsbestandteile gehandhabt werden können
Die Studie macht außerdem deutlich, dass die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung schwierig wird, wenn die Mitarbeiter nicht früh genug darauf vorbereitet und schlecht informiert oder ungenügend geschult werden. Auch beim Thema Konzeption lohnt sich Sorgfalt. Ist der Administrationsaufwand zu hoch oder wird das Lohnsystem zu schnell eingeführt, steigt die negative Stimmung. Großen Wert sollte darauf gelegt werden, "echte" Ziele zu vereinbaren und transparent zu arbeiten. Denn als negativen Aspekt benannten die Teilnehmer auch ein nicht verständliches oder intransparentes System.

Zielgrößen für ein Jahr

Am häufigsten werden leistungsabhängige Lohnsysteme bereits in Produktion und Vertrieb eingesetzt, außerdem in den oberen Führungsebenen. Doch ein "gerechter" Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung kann in fast allen Bereichen und Ebenen hergestellt werden, beweisen die besonders erfolgreichen Mittelständler. Günstig ist dafür, die Bewertungskriterien für ein Jahr festzulegen. Einige Unternehmen haben jedoch auch mit monatlichen Zielgrößen gute Erfahrungen gemacht.

Welche Form der leistungsorientierten Vergütung die Unternehmen nutzen, ist laut Studie sehr unterschiedlich. Solange die gesetzlichen Vorgaben bezüglich der Mindestabsicherungen und Vergütungsbestandteile berücksichtigt werden, können Firmen monetäre wie auch nicht-monetäre Anteile zusammenstellen.

Cafeteria-System

monetäre Anteile	nicht-monetäre Anteile
Barzahlung	Abgeltung in Freizeit, z. B. als Urlaub, Sabbatical, kürzere Jahresarbeitszeit etc.
Gewinnbeteiligung	Versicherungsleistungen bei Krankheit oder Invalidität, Lebensversicherung u. ä.
höhere Ruhegeldzahlungen	Sachleistungen wie Werkswohnungen, Firmenwagen usw.
Arbeitgeberdarlehen	

Häufig ändert sich die Vergütungshöhe für die Mitarbeiter durch variable Anteile nicht groß, aber das "Gesamtpaket" wird als wertvoller empfunden, so die Studienautoren. Wichtig ist, dass der variable Lohnanteil deutlich wahrnehmbar sein muss. Anteile unter zehn Prozent am Gesamteinkommen kommen bei den Mitarbeitern gar nicht gut an. Das merken die Unternehmen deutlich und sind dann selbst unzufrieden mit ihrem leistungsorientierten Vergütungssystem.

Bei erfolgreichen Mittelständlern bewegt sich der variable Anteil zwischen zehn und 35 Prozent, im Vertrieb tendenziell sogar noch höher. Experten empfehlen, die variablen Bestandteile getrennt von den fixen Anteilen auszuzahlen, damit sich die leistungsabhängigen Anteile nicht zu einem gefühlten fixen Bestandteil entwickeln.

Teil 3: Wie man ein leistungsbasiertes Entlohnungssystem einführt
Will eine Firma leistungsorientierte Vergütung einführen, raten die Studienautoren zu einem Vier-Stufen-Plan:

1. **Analyse der Ausgangslage**: Mitarbeiter beobachten und interviewen, rechtliche Prüfung, Stellenbeschreibungen anfertigen, Datenlage erfassen, Betriebsrat frühzeitig einbinden
2. **Prozessgestaltung und -optimierung**: quantifizierbare und qualifizierbare Ziele erfassen, relevante Prozesse designen, Workshops gemeinsam mit den Mitarbeitern

3. **Entwicklung leistungsorientiertes Vergütungssystem**: Ziele in monetären Bonus transformieren - unter Berücksichtigung der Prozesse und Rechtssicherheit, interne Kommunikation
4. **Implementierung**: Vergütungssystem präsentieren, verhandeln, moderieren, kontrollieren - unter steter Einbeziehung der Mitarbeiter

Enthält die Leistungsvereinbarung auch qualitative Ziele, lässt sich deren Erfüllung ebenfalls mit einfachen Mitteln bewerten. Zum Beispiel mit einem Beurteilungsbogen, der unabhängig voneinander sowohl vom Mitarbeiter als auch seinem Chef ausgefüllt wird. Dabei könnten Kundenorientierung, Fachkenntnisse, analytisches Denken, Arbeitsorganisation, Teamfähigkeit oder Verhalten unter Beanspruchung mit Noten bewertet werden. Nach der Diskussion strittiger Punkte einigen sich die beiden auf ein gemeinsames Ergebnis. Ein Mitarbeiter der auf einer Skala von 1 bis 5 die Gesamtnote 2,7 erhält, würde demnach einen Bonus von knapp 60 Prozent der maximal möglichen Zusatzvergütung erhalten.

Klar muss jedoch sein: Die volle Prämie wird ausgezahlt, wenn die vereinbarte Zielgröße erreicht wird. Wer das Ziel übererfüllt, bekommt zwar mehr als 100 Prozent, jedoch weniger, als wenn er gleich ein höheres Ziel festgelegt hätte. Das soll Mitarbeiter motivieren, von vornherein ein Ziel zu vereinbaren, das ihrem Potenzial entspricht.

Engagement muss sich für Mitarbeiter lohnen, damit sie sich dauerhaft ins Zeug legen

Erreichbare Ziele, attraktive Anreize

Belohnt werden sollten der Studie zufolge Mut und richtige Selbsteinschätzung. Mitarbeiter, die sich ehrgeizige, aber erreichbare Ziele stecken, sollten demnach Hoch- oder Tiefstaplern vorgezogen werden, ebenso jenen, die völlige Fehleinschätzungen abgeben. Voraussetzung dafür sind jedoch die richtigen Anreize und eine ehrliche Beurteilung.

Die Untersuchung rät aber auch, für den Erfolg nicht auf ein leistungsabhängiges Vergütungssystem allein zu setzen, sondern weiterhin genügend Aufmerksamkeit auf nicht-monetäre Anreizmöglichkeiten zu verwenden: ein gutes Arbeitsklima, eine faire Aufgabenverteilung, die Vereinbarkeit von Job und Freizeit, Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildung, Unternehmenskultur und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Die Studie "Leistungsorientierte Vergütung im produzierenden Mittelstand" basiert auf den Angaben von 466 Unternehmen. Das Gros der Teilnehmer waren vor allem gesellschafter- oder managementgeführte Familienunternehmen mit bis zu 300 Mitarbeitern, vorrangig aus dem verarbeitenden Gewerbe.

FTD.de, 31.01.2012
© 2012 Financial Times Deutschland,