

Verlag Dashöfer GmbH  
Magdalenenstraße 2  
20148 Hamburg

[www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)



# Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten  
und Mitarbeiter begeistern

## **Variable Vergütung – genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern**



Der Autor:

**Gunther Wolf** studierte sowohl Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Revision als auch Psychologie an den Universitäten zu Köln, Wuppertal und Trier. Seit 1984 ist er in den Bereichen Personal / Organisation, Unternehmenssteuerung / Controlling, Marketing / Vertrieb als Berater und Trainer international tätig. Er führte die ersten Outdoor Trainings für deutsche Unternehmen 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!*. Er ist Inhaber der I.O. GROUP.

ISBN 3-931832-65-1

**Copyright © 2004 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 irgend einer 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.

## **INHALT:**

<b>1. Analyse</b>	<b>3</b>
1.1 Heiße Eisen anfassen	3
1.2 Begriffe klären	4
1.3 Intention und strategische Ausrichtung	8
1.3.1 Motivation	10
1.3.2 Steuerung	13
1.3.3 Andere Absichten	15
1.4 Adressatenkreis	18
1.5 Regelungen	20
1.6 Planung und Umsetzung der Projektphasen	21
<b>2. Entwurf</b>	<b>28</b>
2.1 Individual-Ziele und Gemeinsame Ziele	28
2.2 Messgrößen	31
2.2.1 Kriterien	31
2.2.2 Erfolgs- und Leistungsmessgrößen	33
2.2.3 Qualitative Messgrößen	37
2.2.4 Kombinationen und Verknüpfungen	40
2.3 Ausschüttung	46
2.3.1 Ausschüttungsformen	47
2.3.2 Ausschüttungszeitpunkte	48
2.3.3 Dauer der Variablen Vergütungsperiode	49
2.3.4 Ausschüttungshöhe	49
2.3.5 Deckel und Boden	51
2.4 Die Entwicklung der Zieloptimierung	53
2.4.1 Modelle ohne Zielfestlegung	55
2.4.2 Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung	57
2.4.3 Modelle mit Zieloptimierung (VIVAnow!)	63
<b>3. Umsetzung</b>	<b>76</b>
3.1 Qualifizierung der Führungskräfte	77
3.2 Begleiten und Sichern der Zielerreichung	79
3.3 Roll Out und Adressatenqualifizierung	80
3.4 Strategische Aktualisierung	81

## 1. Analyse

### 1.1 Heiße Eisen anfassen

Sie wollen, unterstützt von Variabler Vergütung, in und mit Ihrem Unternehmen etwas bewegen? Das ist gut! Genau für Sie habe ich dieses Buch geschrieben. Stillstand ist Rückschritt. Wenn sich Unternehmen bewegen, ist das nicht verkehrt - solange die Richtung stimmt.

Wer Variable Vergütungssysteme gestaltet und kontinuierlich aktualisiert, der gibt Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien und Zielen. Sie können Werte schaffen, Prozesse verbessern, Kosten senken, die richtigen Mitarbeiter binden... - aber mit Variabler Vergütung können Sie auch Werte vernichten, Mitarbeiter verlieren, demotivieren oder in die falsche Richtung motivieren.

Wie beim Rafting, der Schlauchbootfahrt auf einem schmalen Fluss, warten bei der Konzeption und der Umsetzung eines Variablen Vergütungssystems einige Felsen, Klippen, Sandbänke und Stromschnellen auf Sie. Aber es gibt auch genügend Wasser für den Weg zum Ziel. Meine Aufgabe ist es, Ihnen absolut umfangreich Angebote zu machen und Ihnen die jeweiligen Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu schildern.

Ich möchte, dass Sie im Vorfeld alle lauenden Gefahren kennen und in der Lage sind, die für Ihr Unternehmensschiff bestmögliche Vorgehensweise zu finden. Denn das eine allselig machende, für jedes Unternehmen, von der Bäckerei bis zum global agierenden Mischkonzern zutreffende System gibt es nicht. Consulting-Unternehmen, die frisch diplomierte Junioren einsetzen, welche nur ein und das gleiche Variable Vergütungssystem mit immer gleichen Elementen anhand vorgefertigter Checklisten implementieren können, stellen oftmals diese irrwitzige Behauptung auf, um bei gutgläubigen Vorständen Aufträge zu generieren.

Wenn Unternehmen mich als Berater zu sich rufen, finde ich eher selten die Situation vor, dass noch gar kein Variables Vergütungssystem existiert. In der Regel treffe ich auf gut gemeinte, historisch gewachsene Systeme, die nun veraltet sind und einer zeitgemäßen und strategischen Aktualisierung bedürfen. Ich wurde 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. Meist wurden diese Systeme unter Zeitdruck aus der Taufe gehoben. Zum Glück gibt es oft genug Leistungsträger in diesen Unternehmen, die *trotz* des Systems motiviert genug waren, um das Unternehmensschiff zumindest weiter über Wasser zu halten.

Unbestreitbar wird keine andere unternehmerische Entscheidung von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Lohn- und Gehaltsbereich. Entsprechend kräftig sind die Effekte auf das Verhalten der Betroffenen - ich bin davon überzeugt, dass man mit einem schlechten System der Variablen Vergütung ein gesundes Unternehmen zügig in den Bankrott fahren kann.

Bei einer Art von für Ihr Rafting-Boot gefährlichen Felsblöcken kann ich Ihnen hier in diesem Buch nur ansatzweise helfen: Mit einem regelrechten Steingarten von Gesetzen, 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 Ländern, daneben zu häufig Veränderungen, um die rechtliche Seite hier in gebotenen Umfang thematisieren zu können. Auch im Tagesgeschäft der Personalabteilung bleibt wenig Raum, um sich tagesaktuell über relevante Gerichtsentscheidungen zu informieren oder um die ganze Tragweite von geringfügig wirkenden Steuer- und anderen Gesetzesänderungen sofort zu durchleuchten und erforderliche Maßnahmen für das Variable Vergütungssystem abzuleiten. Mit

suboptimaler Gestaltung der Vergütung werden in den Unternehmen auf diese Weise jährlich gewaltige Summen verschleudert. Ich empfehle dringend, sich hier den Beistand erfahrener und innovativer Juristen bzw. Steuerberater zu holen.

Sie lesen noch weiter? Gut. Sie wollen offenbar wirklich etwas bewegen und sind bereit, hierfür allen Gefahren trotzig ins Auge zu blicken. Wie werden wir nun gemeinsam Herr dieses weiten Themenfeldes? Über die Jahre, die ich im Bereich Variable Vergütung Vorträge halte, Workshops und Seminare leite und Vergütungssysteme in Unternehmen einführe, habe ich eine Hilfsstruktur entwickelt. Wie bei einem Baukastensystem werde ich Ihnen alle erforderlichen Elemente Stück für Stück vorstellen und Ihnen zur Verwendung für Ihr zukünftiges Variables Vergütungssystem übergeben. Bei jedem Element werde ich einzelne Unterscheidungsmerkmale erläutern und Ihnen dabei - aus der Praxis, für die Praxis – anhand von Beispielen Ihre Gestaltungsmöglichkeiten und zu beachtende Wechselwirkungen mit anderen Elementen aufzeigen.

## 1.2 Begriffe klären

Sie werden über das Variable Vergütungssystem mit anderen Personen zu sprechen haben, sei es bei der Gestaltung, beim Roll Out, bei Schulungen der Führungskräfte, bei der Begleitung der Umsetzung oder bei der späteren Aktualisierung des Variablen Vergütungssystems.

**TIPP** Damit Ihre Botschaften ankommen und auch untereinander keine Missverständnisse auftreten, lege ich Ihnen ans Herz, bei jedem Gespräch kurz die Begriffsdefinitionen zu klären. Am Besten schon, bevor der erste Begriff auftaucht.

Auch ich habe Begriffsklärungen auf dem Herzen:

- 1.) Wenn ich von "Variabler Vergütung" spreche, umfasst dies sämtliche Formen der nicht fixen Vergütung: Tantiemen, Boni, Prämien, Rewards, Benefits, Akkordlöhne, Provisionen, Aufmerksamkeiten, Zuwendungen usw.
- 2.) Wenn ich zur flüssigeren Lesbarkeit immer die männliche Form eines eine Menschengruppe bezeichnenden Begriffes wähle ("Mitarbeiter"), meine ich damit selbstverständlich auch die weiblichen Mitglieder dieser Gruppe ("Mitarbeiterinnen").

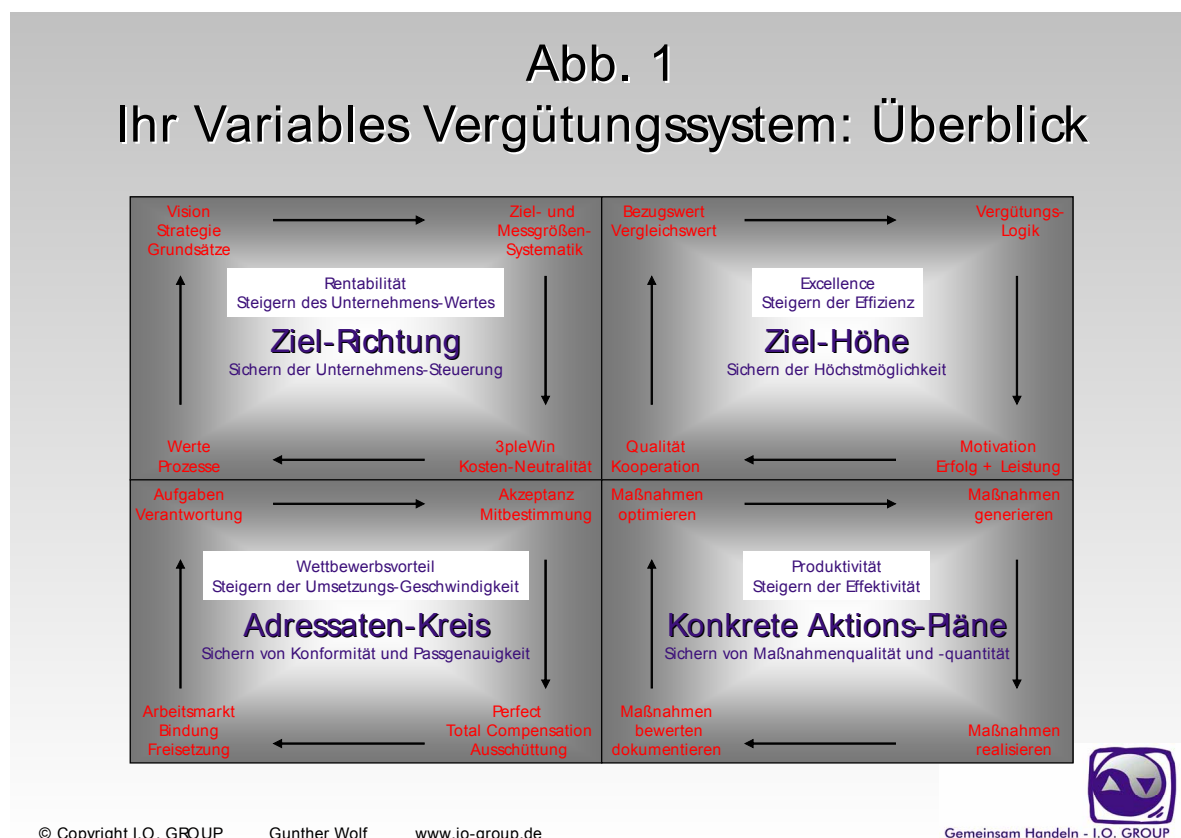
Ohne Ihrer Entscheidung vorgreifen zu wollen, ob Sie Variable Vergütung mit der Erreichung von Zielen koppeln werden, möchte ich anhand des Begriffes "Ziel" ein Beispiel für mögliche Unklarheiten geben: Wenn Sie einige Personen nach dem individuellen Ziel in der Vereinbarung für dieses Jahr fragen, werden Sie unterschiedliche Antworten hören. "3 %", sagt der eine. "Umsatz" sagt der andere. "Besser als letztes Jahr werden" sagt der nächste. Womöglich haben alle die gleichen Ziele. Der erste meinte aber die Zielhöhe, der zweite die Zielrichtung, der dritte die Bezugsgröße. Und wenn Sie ohne vorherige Begriffsklärung gegenüber einer Gruppe das Wort "Ziel" gebrauchen, versteht Sie jeder anders und nur wenige richtig. Rückschläge für das Projekt ("Nein, so habe ich das aber nicht verstanden", "Da müssen wir aber noch einmal drüber reden") sind vorprogrammiert.

Als eine praktikable Terminologie hat sich die folgende herausgestellt. Ich vermeide hier bewusst den Begriff "Zielvereinbarung", da dieser, wie Sie später sehen werden [Kap. 2.4], für ein ganz bestimmtes Variables Vergütungsmodell reserviert ist. Der Klarheit und Eindeutigkeit halber verwende ich "Zielfindung" als Ausdruck für den Prozess und "Zielfestlegung" für das Ergebnis.

**a) Ziel = Zielrichtung + Messgröße + Zielhöhe + Bezugswert**

Die **Zielrichtung** des Unternehmens wird von der Unternehmensleitung aus der Strategie abgeleitet und kann in turbulenten Märkten häufigen Änderungen unterworfen sein. Ebene für Ebene werden zu deren jeweiligem Einflussbereich passende Unter-Ziele erarbeitet. Mit dem Hinweis, diese ständigen Kommunikationsprozesse würden die Effizienz des Unternehmens hemmen, empfehlen manche Berater bei Turbulenzen darauf zu verzichten, die Unterziele (immer wieder neu) festzulegen. Woher soll dann aber die gerade in stürmischen Zeiten erforderliche Einsatzfreude der Belegschaft für die sich aufgrund wechselnder Bedingungen ständig ändernden Zielrichtungen kommen?

**TIPP** Ich empfehle bei Turbulenzen eher, den Prozess der (Unter-) Zielfindung zu optimieren. Sie können wieder mehr Zeit mit Diskussionen und dem Miteinander-Abstimmen der Unterziele zwischen Führenden und nachgeordneten Ebenen verbringen, wenn sich Ihr Schiff im ruhigen Fahrwasser sicherer Abschöpfungsmärkte bewegt.



Unmittelbar aus der Zielrichtung ist die jeweilige **Messgröße** abzuleiten. Hiermit wird ausgedrückt, womit die Zielerreichung gemessen wird. Oftmals bedarf es einer sehr genauen und für alle verbindlichen Definition. Auch die Maßeinheit gehört hierzu. Wir sehen uns die Anforderungen an Messgrößen in Kap. 2.2 daher noch etwas genauer an.

Die zu erreichende **Zielhöhe** der Messgröße ist im besten Fall ein Zahlenwert – ein absoluter Wert oder ein relativer ("%"), gekoppelt mit Bezugswert). Dies darf indes nicht dazu führen, dass im

Unternehmen die Messgröße nicht aus der Zielrichtung abgeleitet wird, sondern erst einmal nach schon vorhandenen Zahlen gesucht und die Begründung dazugeschustert wird. Denn nicht jede vorhandene Messgröße ist für Zielfestlegung verwendbar (prägnante Beispiele finden Sie in Kap. 2.2.1).

**TIPP** In manchen Funktionsbereichen höre ich häufig, dass es nur möglich sei, qualitative Ziele festzulegen. Durchweg ist die Kenntnis von Methoden, wie die Qualität der erfolgskritischen Arbeitsergebnisse operabel gemessen werden kann, noch nicht allzu verbreitet. Gemeinsam kamen wir oft zu interessanten und für die jeweiligen Beschäftigten sehr aufschlussreichen Lösungen. Aber ich habe auch einzelne Tätigkeitsbereiche in Unternehmen kennen gelernt, bei denen

- a) der Aufwand für die Messung der Zielhöhe in der Relation zum möglichen Erkenntnisgewinn zu hoch ist oder
- b) die Festlegung von Zielen auf Grund des Charakters der Tätigkeit tatsächlich keinen Sinn macht.

Oftmals wird die zu erreichende Zielhöhe zu einem **Bezugswert** in Beziehung gesetzt bzw. verglichen. Gängig ist das "gegenüber Vorjahr", das oft auch als "...-Steigerung" oder "...-Senkung" in die Messgröße integriert wird. Es trägt zur Klarheit der Variablen Vergütung bei, den Bezugswert gesondert zu definieren. Zu Ihrer Inspiration einige Bezugswerte:

- gegenüber Plan (sofern Sie die Zielfindung für die Variable Vergütung und den Planungsprozess nicht koppeln)
- gegenüber Potenzialschätzung (Prognosewert, Analyseergebnis)
- gegenüber dem Durchschnitt der letzten drei Vorperioden (glättet Schwankungen und gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung)
- gegenüber der Marktentwicklung (Vergleich zu Gesamtmarkt, zu ausgewählten Wettbewerbern, zum direkten Wettbewerber, zu einer Benchmark- oder einer anderen Vergleichsgruppe)
- multifaktoriell (Vergleich unter zu Hilfenahme mehrerer Bezugswerte)

## PRAXISFALL

Für den Kreis der erweiterten Geschäftsführung (EGF) eines Unternehmens aus dem Maschinenbau wurde folgendes formuliert.

Zielrichtung: "Ergebnisverbesserung"

Abgeleitete Messgröße: "EBIT"

Festgelegtes Zielniveau: "+5 %"

Bezugswert: "... gegenüber dem Vorjahr"

→ Das komplette **Ziel** der EGF hieß also: "*Ergebnisverbesserung durch 5 % Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr*".

## b) CAPs

Ebenso wie Ziele keine Kraft besitzen, die nicht aus den oben genannten vier Elementen bestehen, haben unkonkrete Maßnahmenpläne keine Kraft. Es muss in allen Dimensionen Klarheit bei allen Beteiligten herrschen: zeitlich, persönlich, inhaltlich, ergebnis-/qualitätsbezogen. Die Kernfrage lautet hier: Wer macht was (bis) wann mit welcher Ergebnisqualität? Die I.O. GROUP prägte für die auf diese Weise formulierten Maßnahmen den Begriff "CAP". Dieser Ausdruck steht für **Concrete Action Plan** und ist vor allem im angloamerikanischen Sprachraum beliebt, da er auch als Abkürzung einen Sinn ergibt.

**TIPP** Die Größe der CAPs ist auf die Person angemessen zuzuschneiden. "Jeder Mensch kann einen Elefanten essen. Man muss ihn nur klein genug zerlegen". Dies betrifft das Tätigkeitsvolumen und den zeitlichen Horizont. "Was soll ich denn noch alles machen?" oder ein entsprechender Gesichtsausdruck kennzeichnet den angesichts des Volumens überforderten Mitarbeiter. Hier können etwa Zwischenergebnisse in die Zielfestlegung als einzelne CAPs aufgenommen werden. Oder Tagesvolumina. Aber Führungskräfte müssen den Elefanten nicht gleich zu Brei vorkauen... Offenbar tun sich manche Chefs schwer damit, bei ihren Mitarbeitern die richtige Größe des Brockens zu erkennen. Bitte etablieren Sie mit Ihrem Variablen Vergütungssystem entsprechende Schulungen.

Keinen Sinn macht es, die Ausführung von CAPs unmittelbar zu bonifizieren. Bei vielen Firmen, die in den vergangenen Jahren weltweit eine BSC (Balanced ScoreCard) eingeführt haben, ist der Prozess weit vor der finalen Umsetzung der Unternehmensvisionen ins Stocken geraten. Die Motivation, Maßnahmen zu erdenken, zu bewerten und engagiert umzusetzen, verändert sich durch die Einführung der BSC alleine nicht. Wer nun aber versucht, das Umsetzen der Maßnahmen (CAPs) mit Variabler Vergütung *direkt* zu koppeln, riskiert, dass die Betroffenen...

- auf die sture Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen fokussieren,
- den Blick für die Zielrichtung und den Strategie-Beitrag verlieren,
- sich unterjährig anbietende, höheren Erfolg versprechende Alternativen ignorieren und
- die für den fixen Teil des Gehaltes einzulösenden Leistungen vernachlässigen.

**TIPP** Wenn Sie die Zielhöhe mit der Variablen Vergütung koppeln, minimieren Sie diese Risiken. Die Variable Vergütung bemisst sich somit allein an der anvisierten bzw. erreichten Zielhöhe – gleich, ob diese durch die Umsetzung der vereinbarten CAPs erreicht wird, oder durch sinnvollerweise unterjährig gewechselte oder zusätzlich aufgenommene Maßnahmen.

Ist eine anvisierte Zielhöhe nicht durch ausreichend viele und gute CAPs untermauert, ist das Ziel grundsätzlich zum Sterben verurteilt. Bitte integrieren Sie Steuerungs- und Kontrollmechanismen in Ihr neues Variables Vergütungssystem, welche die Aufrechterhaltung dieses Zusammenhanges gewährleisten, auch wenn die Beteiligten zukünftig wechseln.

Wird es einen höheren Grad an Motivation auslösen, wenn nur die Festlegung der Ziele mit der Führungskraft erfolgt wird, über die erforderlichen Maßnahmen hingegen die jeweiligen Teams bzw.



Mitarbeiter alleine entscheiden? Beweist der Chef mit An- oder Abwesenheit mehr Wertschätzung gegenüber seinem Team? Ich habe die Erfahrung gemacht, dass er tatsächlich in manchen Runden solange angestarrt wird, bis er sich genötigt fühlt, für das Team die CAPs zu entwickeln. Zudem kommt in seiner Präsenz oftmals nicht zur Sprache, welche Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder der Zielerreichung entgegenlaufen.

**PRAXISFALL** Bei einem großen US-amerikanischen Elektronik-Hersteller führten wir mit dem Plant Manager ein Variables Teamvergütungssystem im Produktionsbereich ein. Die positive Wirkung des Gruppendrucks entfaltete sich, als sowohl Produktions- als auch Werksleiter die Teams bei der CAP-Besprechung alleine ließen. Die Produktivität sprang rapide um 12 % – ohne zusätzliche Arbeitsleistung, allein durch "Unterlassen" (von nach- und fahrlässigem Verhalten einzelner Mitarbeiter, provozierten Maschinenausfällen u.v.m.)!

Andererseits kenne ich Fälle, bei denen die Mitarbeiter gerade in Abwesenheit des Leiters die nötige Kreativität und Innovativität vermissen ließen. Um sich abzusichern, planten diese nur solche Maßnahmen, die man schon früher mal oder schon immer gemacht hat (...und erhält als Ergebnis nur das, was man schon immer hatte – dieses Sprichwort kennen Sie sicher). Gerade misserfolgsängstliche Akteure [siehe dazu Kap. 2.4.3] werden oft von grundlos wiederkehrenden Zweifeln bei der Maßnahmenumsetzung geplagt. Die Erarbeitung der CAPs mit den Führenden kann ihnen die für engagierten Einsatz erforderliche Verhaltenssicherheit geben. Offenbar ist die Antwort auf die aufgeworfene Motivationsfrage abhängig vom Führungsstil, von der Teamkultur, von psychologischer Disposition und sozialer Kompetenz aller Beteiligten.

Zielfestlegung = Ziel + CAPs

In anderen Worten: die Zielfestlegung umfasst

- a) (quantitative Zahlen-) Ziele und
- b) (qualitative) Handlungspläne der Variablen Vergütungs-Empfänger.

Alles andere ist (noch) keine Zielfestlegung – eher ein "guter Vorsatz" und ebenso handlungsleitend und verhaltensbestimmend wie der gute Vorsatz, mal das Rauchen aufzugeben.

**PRAXISFALL** Im oben begonnen Beispiel formulierten wir mit der erweiterten Geschäftsführung (EGF) des Maschinenbau-Unternehmens folgende Zielfestlegung: *"Unser gemeinsames Ziel ist die Ergebnisverbesserung. Wir werden 5 % Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr erreichen. Der Bereich X unter Leitung von Herrn A wird hierzu ... beitragen und plant, dies durch folgende CAPs zu erreichen: a) ..., b) ..."* Ich gebe hier verkürzt wieder, alle Bereiche und deren CAPs werden aufgeführt. Deutlich wird, dass die Zielerreichung im Vordergrund steht, nicht die Realisierung genau dieser CAPs. Diese Flexibilität verdeutlicht ein Satz in der weiteren Festlegung: *"Die Mitglieder der EGF informieren sich gegenseitig monatlich über Abweichungen, damit weitere oder andere CAPs zur Erreichung des Zieles besprochen und umgesetzt werden können."*

### 1.3 Intention und strategische Ausrichtung

In den meisten Fällen kommt der Anstoß von der Unternehmensleitung oder von aktiven, erfolgsorientierten Führungskräften des mittleren Managements, die unmittelbar selbst oder unter

Einbezug der Personalabteilung von uns Beratern die Verbesserung dieses Führungsinstrumentes fordern.

Eher selten wird von Seiten der Empfänger der Variablen Vergütung dessen Veränderung angeregt. Obgleich ich provokant die These aufstelle, dass mindestens jeder zweite Deutsche mit dem für ihn geltenden System nicht zufrieden ist. Die einen scheinen sich irgendwie geduldig mit jedem Variablen Vergütungssystem arrangieren zu können, die anderen treffen vielleicht eine individuell ausgehandelte Andersbehandlung mit dem unmittelbaren Vorgesetzten oder der Personalabteilung. Leider kommt es nicht allzu häufig vor, dass sich Betriebs-/Personalräte, Gewerkschaften oder die Vertretung der Leitenden auf der Suche nach Alternativen aktiv an unser Beratungsunternehmen wenden.

Aufträge der Gewerkschaften bringen mich keineswegs in eine Zwickmühle von gegensätzlichen Interessenlagen. Damit Variable Vergütungssysteme ihre Kraft entfalten können, müssen die Anforderungen

- der Empfänger an Variable Vergütung als Motivator,
- der Führenden an Variable Vergütung als Führungsinstrument, und
- der Unternehmensleitung als Steuerungssystem

in gleichem, hohem Maße erfüllt werden. Ein Variables Vergütungssystem, das in der Konzeption nur Arbeitgeber- oder nur Arbeitnehmer-Interessen berücksichtigt, wird in der Praxis für beide Seiten (!) nicht optimal funktionieren. Die Situation durch Gespräche mit beiden Seiten zu klären ist die erste Pflicht in der Ist- und Soll-Analyse.

## Abb. 2 Strategische Ausrichtung der Vergütung

### **Vergütung besitzt ein hohes Energie-Potenzial.**

- Zielführende Orientierung an Strategien der Unternehmensführung
- Ausrichtung an dem Ziele-System des Unternehmens
- Punktgenaue Unterstützung für die strategischen Erfolgskriterien
- Umsetzung der angestrebten Führungs-Grundsätze
- Realisierung von Vision, Mission, Prinzipien, Leitlinien, Kultur
- Impulse für die Personal- und Gehaltspolitik



**TIPP** Ich stelle dem Initiator oft zu Anbeginn die Frage: "Warum wollen Sie überhaupt ein Variables Vergütungssystem einführen oder das bestehende System verändern?" Fokussieren Sie sich dabei darauf, welche Wirkung zukünftig beabsichtigt ist und auf welche derzeitige unerwünschte Wirkung sich die angestrebte Veränderung bezieht. Ermitteln Sie die strategische Ausrichtung, die Sie mit dem Variablen Vergütungssystem unterstützen möchten. Diese Informationen sorgen für Verbindlichkeit und geben wertvolle Hilfestellungen: für die Zielrichtung als wichtiges Element eines Ziels, für die Art des geeigneten Modells [Kap. 2.4] und für die Ableitung der nötigen Voraussetzungen, die Sie bei Implementierung zu schaffen haben [Kap. 1.3.2].

Die verschiedenartigen Antworten, die zumeist nach einer Pause der Verwunderung und des sich wieder Sammelns gegeben werden, lassen sich einer oder mehrerer der folgenden Kategorien zuordnen:

- **Motivation**  
Entstehung von (das Maß ist hier entscheidend!) Energie, die in (ebenfalls: wie viel?) Leistung umgesetzt wird
- **Steuerung**  
Richtung geben für Leistung
- Personalkosten senken, Rechenschaft ablegen lassen, Faulheit nachweisen, warmer Geldregen und **andere Absichten**

**TIPP** Ist die mögliche Veränderung erst einmal auf dem Tisch, entstehen Wünsche von allen Seiten. Oftmals hat das Top Management andere Vorstellungen als nachgeordnete Ebenen, als die Arbeitnehmervertretung, als die Empfänger der Variablen Vergütung. Fragen Sie alle Akteure möglichst frühzeitig offen nach deren Anforderungen und verschaffen Sie sich einen Überblick über das Beziehungs- und Zielgeflecht, in dem Sie sich künftig bewegen werden.

### 1.3.1 Motivation

Viele Klienten äußern Bedenken, ob extrinsische Motivation (von außen kommend, wie z.B. Variable Vergütung), sobald sie etabliert ist, die vorhandene intrinsische (von innen, aus dem Menschen kommende) ersetzen wird. Ich habe genug erfolgreich laufende Systeme implementiert, um zu wissen, dass dieser Kausalzusammenhang zwar durchaus eine der Klippen ist, diese aber nicht zwingend von Ihrem Boot gerammt werden muss. Sicher ist: Wenn man die Variable Vergütung wie eine Möhre hingängt, damit "die faulen Esel sich endlich mal bewegen", wird auch die letzte intrinsische Motivation zugunsten der geldlichen Motivation weichen.

**TIPP** Kommunizieren Sie Ihre Absichten deutlich, zeigen Sie Wertschätzung und Feingefühl bei Einführung und Handling. Wenn alle (am Besten aus dem Mund der Unternehmensleitung) hören, dass vor allem ein spürbares Zeichen für mitunternehmerisches Denken und Handeln in einem somit erfolgreicherem Unternehmen gesetzt werden soll, dann komplettiert und verstärkt die Variable Vergütung die intrinsische Motivation wie das Tüpfelchen auf dem "i" [Kap. 3.3]. Diesen Effekt beobachten Sie etwa bei Sportarten, in denen plötzlich die Rekorde purzeln, sobald dort neben den auch zuvor vergebenen Pokalen, Ruhm und Ehre auch noch eine feine Stange Geld mitzunehmen ist.

Möglicherweise war Variable Vergütung die erste Vergütungsform überhaupt. Schon vor zigtausenden von Jahren, als die Welt ausschließlich von Jägern und Sammlern, nach heutigem Sprachgebrauch somit von selbstständig kleingewerblich tätigen und – wer weiß? – möglicherweise sogar vergleichsweise selbstständiger denkenden Menschen bevölkert war, vergütete man untereinander Leistungen, Erfolge oder Wertschöpfungsbeiträge in variabler Form. Noch bevor das Geld erfunden wurde, versprach der eine (der Leistungs- oder Produkterbringer) dem anderen (dem Vermittler) einen ergebnisorientierten Anteil, später eine pekuniäre Provision für angebaute Tauschgeschäfte. "Pekunia non olet", Geld stinkt nicht, sagte man schon im alten Rom. Man nahm es dankbar an und bemühte sich, weitere Geschäfte anzubahnen.

**TIPP** Stellen Sie sicher, dass die Führungskräfte den Empfängern der Variablen Vergütung ausreichende Räume für selbstständiges Denken und Arbeiten lassen. Dies gilt für den Prozess der Zielfestlegung, sofern dieser in Ihr System Eingang finden soll [Kap. 2.4], aber auch für die geplanten und tatsächlich beschrittenen Wege der Mitarbeiter zum Erfolg [Kap. 3.2]. Laut EMNID (repräsentative Befragung, 2001) sind "Selbstständige" die motivierteste Berufsgruppe mit nur 5 % gering motivierten Personen. Arbeiter und Beamte bilden mit einem Anteil von 19 % bzw. 22 % Niedrigmotivierten das Schlusslicht der Motivationsskala.

Zumindest in den Ländern der ersten Welt nahm die Bedeutung der Variablen Vergütung mit Großgrundbesitz und vor allem mit Beginn des Industrialisierungszeitalters ab. Aus den Kleingewerbetreibenden wurden Arbeiter, nichtselbstständig (und damit auch unselbstständig?) Beschäftigte. Für das Produktionsergebnis waren die Takte der Dampfmaschinen entscheidender als die sich ohnehin dem Gefrierpunkt nähernde Begeisterung der Menschen für diese Arbeit. Folglich schwenkte man um, von der ergebnisorientierten Variablen Vergütung zum zeitorientierten Lohn.

**TIPP** Stellen Sie sicher, dass die Höhe der Variablen Vergütung in ausreichendem Maße durch den Vergütungsempfänger beeinflussbar ist. Ist dies nicht möglich, werden Sie durch Variable Vergütung niemals eine Motivation erzeugen. Korrigieren Sie die Messgröße [Kap. 2.2]!

Direkt neben unserem Unternehmenssitz, der Villa (Friedrich) Engels, befindet sich u. a. das Museum für Frühindustrialisierung im fast als Geheimtipp zu bezeichnenden historischen Viertel

Wuppertals. In den dunklen Produktionshallen fühlen Sie förmlich, dass bei diesen Arbeitsbedingungen Motivation, Engagement oder gar Begeisterung der Mitarbeiter sicher nicht im Fokus der Führungsaufgaben stand.

**TIPP** Die Führungskräfte müssen nachdrücklich erfahren, dass die Motivation ihrer Mitarbeiter eine ihrer zentralen Aufgabe ist. Lassen Sie in die Bewertung der Führungskräfte einfließen, ob und in welchem Maße die Führungskraft die Menschen seines Teams, seines Bereiches oder seiner Einheit zu Leistung und Erfolg geführt hat ["übergreifende Ziele", Kap. 2.1].

Die Nachwehen der Dampfmaschinenzeit spüren wir noch heute trotz aller gut gemeinten und zum Teil auch gut funktionierenden Ansätze. Zu kaum einem Thema wurden so viele Bücher geschrieben wie über Motivation. Betreiben wir Führungskräfte es zum Selbstzweck oder leisten wir damit einen Beitrag zur Wertschöpfung? Was sind begeisterte und Höchstleistungen erbringende Mitarbeiter wert? Bei Börsengängen, Bilanzen und Unternehmensbewertungen etwa spielt das Humanvermögen trotz mittlerweile verlässlicher Messverfahren gegenüber dem Wert des nach den GoB, US-GAAP bzw. IAS zu berücksichtigenden Anlage- und Umlaufvermögens noch kaum eine Rolle. Vielleicht auch, weil sich Humankapital höchstens mit weiterem Geldeinsatz "abbauen", aber eben nicht in flüssige Mittel verwandeln lässt. Anders im Profisport: Dort ist der Wert etwa von Fußballerspielern bekannt und schlägt sich in Ablösesummen nieder.

Werfen wir noch einmal einen Blick auf das i ohne Tüpfelchen, auf intrinsische Motivation ohne extrinsische Zutaten. In ihrer Freizeit erbringen viele Menschen beachtliche Leistungen. Oftmals weitaus begeisterter als im Unternehmen engagieren sie sich in Vereinen, in Initiativen, beim Heimwerken, übernehmen hohe Verantwortung und Leitungsfunktionen, ohne dafür eine Vergütung in irgendeiner Form zu erhalten. Womöglich bringen Sie sogar noch Geld ein, etwa in Form von Mitgliedsbeiträgen. Oftmals die gleichen Menschen lassen sich in der Firma infantilisieren und furchtbar entmündigen.

**PRAXISFALL** In einem Unternehmen, einer der Weltmarktführer der Automobilzulieferbranche, traf ich einen solchen Menschen. Karl machte seinen Job als Buchhalter unauffällig, freudlos und seit über 20 Jahren karrierefremd. Vor Gruppen oder in Meetings würde er niemals den Mund aufmachen, ohne rot anzulaufen. Aber in einer 50 km entfernten Karmelvalshochburg bekleidete er in einem der großen Vereine eine leitende Führungsposition. Obendrein war er derjenige, der in der fünften Jahreszeit allabendlich vor Tausenden auf der Bühne stehen und einen Kracher nach dem anderen reißen konnte.

Geld ist also nicht alles, vielleicht nur ein Hygienefaktor – also eine Voraussetzung, um derartige Leistungen überhaupt erbringen zu können. Wo sie erbracht werden ist zunächst nicht spezifiziert. Für den Job reicht es offenbar, soviel Zeit dort zu verbringen, wie im Vertrag steht, und nur soviel Leistung, um ihn nicht zu verlieren. Zugespitzt formuliert: Erhalten Menschen von Ihrer Firma ein Entgelt, welches sie in die Lage versetzt, in ihrer Freizeit Begeisterung zu zeigen und Leistungen zu erbringen, die sie im Job nicht erbringen bzw. glauben, nicht erbringen zu dürfen?

**TIPP** Halten Sie Engagement im Betrieb, holen Sie bereits in den Freizeitbereich entflochte Einsatzfreude zurück! Beachten Sie hierzu bei Entwurf eines neuen oder Prüfung des bestehenden Variablen Vergütungssystems das enthaltene Angebot an übergeordneten Motivatoren. Werfen Sie einen Blick z. B. auf Maslows Pyramide: Geld oder eine geldwerte Leistung für bestimmtes Verhalten oder Ergebnisse der Mitarbeiter ist sicher enthalten – aber bietet das System für jeden Mitarbeiter orientiert an dessen Reifegrad auch die Möglichkeit zur Erfüllung der Bedürfnisse, die er sonst in seine Freizeit verlagert: nach Sicherheit, nach sozialen Kontakten, nach Wertschätzung, nach Selbstverwirklichung? Wenn nicht, ist es an dieser Stelle zu modifizieren – falls doch, kommunizieren Sie bitte diese Möglichkeiten deutlich.

Menschliche (mensch-interne) Bedingungen für jegliches Verhalten, auch Motivation und Begeisterung:

- Wissen: das Besitzen ausreichender theoretischer Informationen über das Verhalten
- Können: das praktische Beherrschen der Verhaltensweisen
- Wollen: der starke Wunsch danach, das Verhalten zu zeigen.

### 1.3.2 Steuerung

Alle Regierungen steuern und steuern noch heute das Verhalten der Verbraucher und Unternehmen mit pekuniären Anreizen und Strafen. Sofern unser eigenes Portemonnaie betroffen ist, reagieren wir Untertanen hierauf bei entsprechender Elastizität zuverlässig und insbesondere rasch. Deutlich, vielleicht ein wenig zu detailliert, wenn man sich die in einem Menschenleben nicht mehr lesbare Menge an Gesetzen, Verordnungen und Kommentaren in Deutschland ansieht, sagt uns der Gesetzgeber, was wir

- dürfen,
- müssen und
- sollen.

**TIPP** Nutzen Sie diese bewährte Triangel auch für Ihre Kommunikation, in welche Richtung die Mitarbeiter ihr Verhalten auszurichten haben. Hierzu können z. B. strukturelle, organisatorische, kulturelle, wert- und werteorientierte Anhaltspunkte gehören. Es ist nicht spielentscheidend, ob Sie diese in Ihre Vision / Mission, in Leitlinien oder Prinzipien fassen – aber geben Sie Ihrer Belegschaft die nötige Orientierung.

Wenn Sie (zu Recht) befürchten damit auch Motivation vernichten zu können, bedenken Sie bitte:

- Motivierte, aber falsch gerichtete Leistung ist dem Unternehmen nicht hilfreich, schädigt sogar.
- Sie hemmen Motivation, wenn dem begeisterten Mitarbeiter nicht klar ist, ob die von ihm eingeschlagene Richtung überhaupt gewünscht ist.
- Sie schließen damit zumindest unwissentlich falsch gerichtetes Verhalten aus.

- Wenn Sie auf "Gesetzbücher", sprich auf Detail-, Sonder- und sonstige Ausnahmeregelungen verzichten, stirbt die Motivation nicht angesichts der Aufgabe, deren Niederschriften lesen zu müssen.

Als das herausragende Motivationsproblem hierzulande wird von Wissenschaftlern betont: Die Möglichkeit des Untergangs von Organisationen wird von den dort tätigen Personen in nicht ausreichendem Maße wahrgenommen. Hierfür genügt ein Blick auf öffentliche Verwaltungen oder auf große Konzerne. Eine große Zahl deren Mitarbeiter verwendet den eher in die Arbeitsauffassung der Dampfmaschinenzeit gehörenden Ausdruck, dort "untergekommen" zu sein. Selbst wenn die Gefahr des Untergehens erkannt wird, wirkt dies auf Grund der etablierten sozialen Schutzsysteme und der nahezu verlässlich jährlich steigenden Gehälter nicht automatisch auf das eigene, individuelle Schicksal. Andersherum fehlt oft die Einsicht in den Wirkungszusammenhang von der eigenen (Nicht-) Leistung zu dem Gedeih oder Verderb des Unternehmens. "Was können wir denn dafür, dass die Kunden nun alle zum Wettbewerb rennen?"

**TIPP** Das Variable Vergütungssystem hat auch die Aufgabe, einen Beitrag zu leisten, dass der Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens wieder an Interesse, an verhaltensrelevanter Bedeutung für jeden einzelnen gewinnt. Sorgen Sie dafür, dass in dem Variablen Vergütungssystem eine Verbindung zwischen Verhalten, Messgröße und Unternehmenserfolg für die Empfänger der Variablen Vergütung deutlich sichtbar besteht.

**PRAXISFALL** Vor einigen Jahren betreute ich den deutschen Ast eines der weltweit führenden Unternehmen in der Transportbranche. Ein innovativer Personaldirektor hatte im Vorjahr durchgesetzt, dass die Mitarbeiter selbst ganz frei drei bis vier Ziele und die zugehörigen Messgrößen bestimmen durften – getreu dem Motto: die Mitarbeiter wissen selbst am Besten, was und womit sie zum Unternehmenserfolg beitragen können. Daneben war jeder verpflichtet, den Grad der eigenen Zielerreichung selbst in nachprüfbarer Form zu ermitteln, um seinen Tantiemeanspruch nachzuweisen. Man hatte umfangreiche Schulungen durchführen lassen, um zu gewährleisten, dass die Ziele die s.m.a.r.t.-Kriterien (spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert) erfüllen. Als ich die Arbeit mit der Analyse des Ist-Zustandes aufnahm, konnte ich weniger als 7 % der Ziele als solche identifizieren, die in irgendeiner Weise auf den Erfolg und die Sicherung des Fortbestandes der Firma gerichtet waren. Da hatte der Marketing-Referent als Ziel angegeben: "Ich will in 12 Monaten der Kummerkasten unserer Etage werden. Messung: 40 % der Kollegen sollen angeben, dass sie mich als erstes aufsuchen, wenn sie mal Kummer haben." Durchaus s.m.a.r.t., nicht? Er sah Kummer als einen der größten Hemmschuhe für die Erbringung von Leistung an und seinen Beitrag als wichtig. Marketing-Ziele formulierte er nicht. Er wies nach Ablauf der Tantiemeperiode einen Zielerreichungsgrad von 63 % mittels einer Unterschriftenliste nach, realisierte damit die höchste Stufe der Zielerreichung (>150 %) und kassierte allein hierdurch ein zusätzliches Monatsgehalt.

Vielen Beschäftigten ist der Zusammenhang zwischen Stärke bzw. Richtung der eigenen Leistung und der Existenz der Firma nicht klar. Selbst wenn Ihr neues Variables Vergütungssystem diesen Zusammenhang verdeutlicht, ihn noch dazu mit Geld belohnt - wird dies zu entsprechend gerichteter und hoher Leistung führen?

In Deutschland beobachte ich im internationalen Vergleich eine gewisse Tendenz zu wissenschaftlich fundierten Modellen. Wir Deutschen neigen zu Perfektion. Wir haben die Tendenz

zu perfekten, alle Details berücksichtigenden, alle Eventualitäten abdeckenden und alle Zuwiderhandlungen ausschließenden Systemen.

**TIPP** Im Zielkonflikt zwischen "einfach, verständlich, systematisch, nachvollziehbar" und "perfekt, komplex, durchgeregelt" empfehle ich in Angedenken an Pareto bitte immer ersteres. Wenn man viele Systeme konzipiert und eingeführt hat, weiß man, dass perfekte wissenschaftliche Modelle zwar kaum angreifbar sind, aber in der Praxis nicht angenommen werden und somit auch nicht funktionieren.

### 1.3.3 Andere Absichten

Ich fordere Mut zu etwas unternehmerischem Risiko bei der Gestaltung und Einführung Ihres Variablen Vergütungssystems. Dann wird Ihr System – und Ihr Unternehmen mit Unterstützung durch das Variable Vergütungssystem – erfolgreich. Wenn Sie hier mit Netz und doppeltem Boden agieren, werden die Betroffenen zurückhaltend, misstrauisch und agieren ihrerseits nur mit Netz und doppeltem Boden. Nicht begeistert, nicht mit-unternehmerisch, mit Absichern und Nachhalten beschäftigt, mutlos, mit einem Wort: anreizlos. Ich vermute, Sie haben dieses Buch jedoch in der Hand, gerade um Anreize zu etablieren und um die Motivation in die zutreffende Richtung zu steuern. Dann wollen Sie sicher auch nicht **Faulheit nachweisen**, sondern Anstöße zur Veränderung unproduktiven Verhaltens geben.

Sollten Sie die Aufgabe erhalten, ein **verkapptes Rechenschafts- oder Kontrollsystem** unter dem Mantel der Variablen Vergütung ins Unternehmen zu schmuggeln, haben Sie bei dem Initiator Überzeugungsarbeit zu leisten. Verhalten modifiziert man mit Veränderung von Wissen-Können-Wollen und mit offener Kommunikation von Dürfen-Sollen-Müssen. Wenn das Unternehmen ein Rechenschafts- oder Kontrollsystem benötigt, führen Sie es offen und aufrecht unter Angabe der hierfür vorliegenden Gründe ein.

Die Absicht, eine **Kostensenkung** durch Produktivitäts- und Prozessverbesserungen, durch Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Vorgaben, durch Entlastung der Führungskräfte von nicht adäquaten Aufgaben oder ähnliche Effizienz- und Effektivitätssteigerungen zu erzielen, kann ein entsprechend gestaltetes Variables Vergütungssystem nachhaltig unterstützen. Es ist möglich, die Kostensenkung unmittelbar als Zielrichtung zu etablieren (Vorsicht vor Kostensenkung "um jeden Preis!") oder innerhalb einer übergeordneten Zielrichtung Einsparpotenziale als Wirkungsrichtung der CAPs zu forcieren. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass ein Variables Vergütungssystem offenbar in der Lage ist, Impulse für das Betriebliche Vorschlagswesen und Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zu geben oder diese zu integrieren. Die meisten unserer Kunden haben sich über kurz oder lang entschlossen, mit dem für solche Systeme bereitstehenden Budget den für die Variable Vergütung verfügbaren "Topf" zu erhöhen.

**TIPP** Klären Sie mit den Entscheidern, ob Sie auch einen kritischen Blick auf mögliche weitere Variable Vergütungsbestandteile werfen sollen. Neben den häufigen Einmalprämien oder vertraglich zugesicherten 13./14. Monatsgehältern habe ich bei meinen Kunden oftmals historische Entgeltbestandteile ausgegraben, die mit moderner Mitarbeiterführung nur schwer in Einklang zu bringen sind. Der hierfür geplante Aufwand kann das Budget für die Variable Vergütung erhöhen. Bitte prüfen Sie ohne Angst vor dem Abschneiden alter Zöpfe:



- Welche Wirkungsabsicht stand oder steht dahinter?
- Wird diese Wirkung bei den Adressaten realisiert?
- Wie werden diese Vergütungsinstrumente von den Führenden genutzt?
- Sind sie noch zeitgerecht?

Ob Brillenzuschuss, Freitrunke, Ermessenstantieme, Jubiläumszuwendung, Heiratsbeihilfe oder Dienstwohnung sinnvoll und beibehaltenswert sind, ist eine Frage der hier zu ermittelnden strategischen Intention. Sie sehen mir nach, dass ich selbst Urlaubsgeld unter dem über allen Zahlungen schwebenden Motivationsaspekt (hier: zu Urlaub?) kritisch sehe. Viele Unternehmen, die keine vertragliche Verpflichtung hierzu haben, schleppen noch immer solche weder an Leistung noch an Erfolg gekoppelte Zahlungsverpflichtungen mit sich herum.

Mit Variabler Vergütung können Sie eine **relative Senkung der Personalkosten** erzielen, sprich: die Relation von Ertrag zu Personalkosten enorm verbessern. Wenn Ihre Absicht ist, die absoluten Personalkosten zu senken, weil Sie jetzt kurzfristig Ertragseinbrüche erwarten, kann die Einführung von Variabler Vergütung nicht mehr helfen. Das durchschauen die Betroffenen schnell und werden Widerstände aufbauen.

Ich kann Ihnen aber versprechen, dass Sie mit einem bereits etablierten, durchdacht gestalteten und von den Betroffenen akzeptierten Variablen Vergütungssystem automatisch in schlechten Zeiten geringere Personalkosten haben werden. Die Flexibilität, die andere Unternehmen nur durch Kündigungen und Einstellungen erzielen, verschafft Ihnen ein entsprechendes Variables Vergütungssystem ohne weiteres Zutun. Während andere Unternehmen 10 % des Personals abbauen müssen, sackt bei Ihnen die Vergütung im Schnitt auf 90 % herunter. Aus reiner Personalkostensicht das gleiche Ergebnis (-10 %), aber Sie sparen Aufwand und Kosten für Kündigungs- und Einstellungsverfahren. Obendrein halten Sie Know how und Do how im Hause für die nächste Aufwärtsfahrt.

Ich habe beobachtet, dass Unternehmen mit einem ausgereiften Variablen Vergütungssystem, welches hoch motivierte, informierte, mit-denkende und mit-unternehmerisch handelnde Mitarbeitern fördert, von konjunkturellen Schwächen nicht so hart getroffen werden wie andere Unternehmen. Ihre Gegenleistung: In guten Zeiten müssen Sie bereit sein, den Kuchen mit Ihrer Belegschaft zu teilen – und dann schon Variable Vergütung einführen.

Von den Organen der Mitbestimmung wird zuweilen die Absicht geäußert, einen **warmen Geldregen** über die Mitarbeiterschaft ergehen zu lassen. Ich hoffe inständig, dass sich dies nachher nicht als einziger Grund für deren Wiederwahl herauskristallisiert. Aber auch aus dem Mund von Unterstützung suchenden Führungskräften habe ich dies schon vernommen.

Wenn Sie dafür die Form einer individuellen Ausschüttung wählen, werden Sie ein Unterscheidungskriterium zu finden haben: Soll etwa der Auszubildende den gleichen Betrag bekommen wie der Leiter einer Einheit? Bekommen den auch Teilzeit- oder Leihkräfte? Nochmals der Hinweis: Auf jede Maßnahme im Lohn- und Gehaltsbereich werden viele kritische interne und externe Augen geworfen. Ähnlich wie Odysseus im 12. Gesang der Odyssee bewegen Sie sich zwischen den Meeresungeheuern Charybdis und Skylla: Bekommt jeder den gleichen absoluten Betrag, könnten Sie die Besserverdienenden demotivieren. Orientieren Sie die Ausschüttungshöhe an dem Festgehalt, geben Sie für die Zukunft den Anreiz, das Festgehalt möglichst zu erhöhen. Dies ist wiederum kontraproduktiv, wenn Sie nach Personalkosten-Flexibilisierung streben. Ob Sie Unternehmenszugehörigkeit, vertragliche Arbeitszeit, Unfall- oder Krankheitshäufigkeit nehmen:

Das Unterscheidungs-Kriterium mutiert zur Zielrichtung des Anreizes. Da Sie bei individueller Ausschüttung in keinem Falle vermeiden können, Anreize zu geben, brauchen sie ein System, mit dem Sie die Richtung des Anreizes steuern.

**TIPP** Wenn Sie als Leiter des Unternehmens einfach ein gutes Werk tun möchten, dann bitte in Form einer Zuwendung für die Belegschaft als Gesamtheit. Das können z. B. Parkplätze sein, ein Betriebskindergarten oder eine Sporteinrichtung. Dafür benötigen Sie kein Variables Vergütungssystem und sparen (Stand 2004) gegenüber individueller geldlicher Ausschüttung Steuern und Sozialversicherungsbeiträge. Erwarten Sie als Folge einen Imagezugewinn, einen Impuls für das Personalmarketing und auch eine gewisse Freude der Belegschaft. Aber erwarten Sie auch kontraproduktive Diskussionen unter der Mitarbeiterschaft, ob man mit dem vielen Geld nicht besser etwas anderes hätte anfangen können.

Schwierig wird es, wenn der Initiator die Absicht äußert, dass Sie mit einem Variablen Vergütungssystem nicht begründbare **Unterschiede im Festgehaltssystem ausgleichen** sollen. Sobald den Betroffenen diese (zumeist historisch gewachsenen) Unterschiede auffallen, werden sie den Führungskräften bei Gehaltsverhandlungen aufgetischt. Diese klagen: "Ich kann doch nicht alle Gehälter auf das Niveau des einen Mitarbeiters anheben, der eigentlich viel zuviel verdient!". Die nahe liegende Lösung: Variable Aufstockung, die dem Führenden die Flexibilität lässt, bei Ausscheiden des Vielverdieners das allgemeine Niveau wieder zu senken. Aber nicht immer liegt das Gute nah.

**TIPP** Um Ungerechtigkeiten eines Fixgehaltssystems auszugleichen, können Sie nur ein (in die andere Richtung) ungerechtes Variables Vergütungssystem entwerfen. Will man Sie allen Ernstes hiermit betrauen? Dann brauchen Sie auch ein Projektziel – fragen Sie mal nach, wie ungerecht es denn mindestens werden soll...! Nein, diese Aufgabe können sie nicht ohne Schaden für sich, Ihre Karriere und das Unternehmen ausführen. Nehmen Sie lieber die Herausforderung an, das gesamte Entgeltssystem zu überarbeiten. Das Grundgehalt inkl. Stellen- und Funktionsbewertungssystem zu aktualisieren und über 3-4 Jahre hinweg durch Einfrierungen und stufiges Aufbauen in nachvollziehbare Vergütungsbandbreiten zu führen. Es macht Sinn, parallel dazu bereits ein ebenso klares und akzeptiertes Variables System zu etablieren.

Ebenso wie hier werden Sie in Gesprächen mit den Initiatoren auf weitere Aufgaben stoßen. Da Variable Vergütung ein hohes Energie- und Spannungsfeld erzeugt, wird dessen Implementierung häufig genutzt, um **weitere Management-, Analyse-, Qualitäts- oder Kennziffernsysteme** einzuführen.

**TIPP** Verschaffen Sie sich umgehend einen Überblick sowohl über vorhandene als auch über geplante Systeme und Instrumente. Dies verschafft Ihnen nützliche Informationen für die Erstellung eines groben Projektplanes: im Hinblick auf die zeitliche Abfolge, auf den Umfang der Tätigkeiten, auf bereits beteiligte und noch zu beteiligende Personen.

Sobald Sie die Wirkungszusammenhänge der Systeme, Prozesse und Instrumente kennen, leiten Sie ab, welche

- sinnvollerweise vor der Aufnahme der Arbeit an dem Variablen Vergütungssystem zu etablieren sind,
- Sie als Voraussetzungen unter zu Hilfenahme des Variablen Vergütungssystems "mitimplementieren",
- aufbauend auf das Variable Vergütungssystem eingeführt werden können.

**PRAXISFALL** Im vergangenen Jahr bat mich der Personalleiter einer führenden Schuhkette, ihn bei der Einführung der Variablen Vergütung zu unterstützen. In Gesprächen mit dem Vorstand fanden wir gemeinsam heraus, dass dieser plante, den Personalleiter in den Folgejahren auch mit der Einführung von Zielvereinbarung und danach mit der Implementierung von Führungsgrundsätzen zu betrauen. Die Reihenfolge orientierte sich an den Prioritäten der Aufgaben. Einvernehmlich reorganisierten wir die Taskleiste und führten im gleichen Jahr Variable Vergütung mit Zieloptimierung unter Beachtung der im Implementierungsverlauf mit den Führenden erarbeiteten Grundsätzen der Führung und der Zusammenarbeit ein.

Der Personalmanager unter den Lesern wird sicher gern vernehmen, dass ein entsprechendes Variables Vergütungssystem starke Impulse für die **Personalbeschaffung** und die **Bindung von Leistungsträgern** geben kann.

#### 1.4 Adressatenkreis

Ein weiterer Punkt, den Sie als interner oder externer Projektverantwortlicher im Verlauf der ersten Gespräche mit dem Auftraggeber bzw. mit der auftraggebenden Ebene zu klären haben: An welche Ziel-Gruppe, an welchen Adressatenkreis richtet sich die zuvor geäußerte Intention? Wer soll die Variable Vergütung empfangen?

Wird es Ihre Aufgabe sein, das Variable Vergütungssystem des ganzen Unternehmens umzustellen oder sollen Sie sich auf bestimmte Einheiten konzentrieren? Ist das Projekt auf bestimmte Funktionen (z. B. Produktion) oder bestimmte Hierarchiestufen (z. B. die obersten drei Ebenen) beschränkt? Ist es als Pilot-Projekt geplant – werden weitere Adressatenkreise folgen? Diese Informationen geben Ihnen wichtige Anhaltspunkte dafür,

1. welche Personen Sie von der Analyse an einbeziehen sollten,
2. welche Vergütungsinstrumente, Systeme und sonstige Rahmenbedingungen vorliegen,
3. welche vertraglichen und gesetzlichen Bestimmungen zu beachten sind.

Je höher das Festgehalt, desto weniger Spielraum bleibt für Variable Vergütung. Dies wird vor allem im tariflichen Bereich als großes Hemmnis wahrgenommen. Wenn das zu zahlende Gehalt dem Wert der möglichen Leistung bereits entspricht oder diesen sogar übersteigt, kann nur fixe Vergütung partiell durch variable Vergütung ersetzt werden. Für Unternehmen, welche die hierbei unvermeidlichen Widerstände scheuen, aber auch nicht übertarifliche Variable Vergütung ("on top") beisteuern können, bleibt nur übrig abzuwarten. Vielleicht wird die begonnene Öffnung der Tarifverträge für variable Bestandteile einmal auch ausreichende Gestaltungsspielräume und Platz für die Entfaltung von wirklich motivierenden Systemen lassen.

**TIPP** Bestimmen Sie die einzubeziehenden Schlüsselpersonen zum einen aus rechtlicher Perspektive (z. B. BetrVG), zum anderen unter dem Gesichtspunkt der Akzeptanzsicherung. So kann es durchaus sinnvoll sein, Organe der Mitbestimmung oder Interessenkreise in Analyse und Gestaltung mit einzubeziehen. Jeder, den Sie rechtzeitig einbinden, kann für Sie später als "Change Agent" ein wertvoller Motor der Veränderung sein - jeder, den Sie nicht hinzuziehen, eine potenzielle Klippe, an der Ihr Boot schweren Schaden nehmen kann.

Ich nehme dies zum Anlass, Sie auf eine bei jedem einzelnen Element der Variablen Vergütung anstehende Gratwanderung vorzubereiten: die zwischen Passgenauigkeit und Konformität. Da ein Variables Vergütungssystem auch die Führungs- und Steuerungsfunktion unterstützen soll, muss es exakt zu der Adressatengruppe passen.

**Passgenauigkeit** umfasst:

- für den Adressatenkreis geeignete Implementierung und Schlüsselpersonen
- auf die Adressaten zugeschnittene Unterziele
- von diesen zu verstehende und beeinflussbare Messgrößen
- den Adressatenkreis angemessen motivierende Ausschüttungsbeträge
- für den Adressatenkreis geeignete Ausschüttungssysteme und -zeitpunkte

Nur wenn Passgenauigkeit gewährleistet ist, kann das Variable Vergütungssystem seine Steuerungsfunktion voll entfalten. Mit dem Grad der Passgenauigkeit steigt der Aufwand für die Verwaltung und für die Kompatibilität der auf die Adressatenkreise zugeschnittenen Systeme. Dies umfasst zumindest

- aufeinander abgestimmte und das Unternehmensziel unterstützende Zielrichtungen der Adressatenkreise sowie
- aufeinander abgestimmte CAPs.

**PRAXISFALL** Vom Vertriebsleiter eines filialisierten, im Textileinzelhandel tätigen Unternehmens wurde ich gerufen, als die Umsätze mit Einführung eines hausgemachten Variablen Vergütungssystems an breiter Front einbrachen. In Gesprächen mit den Adressaten stellte ich fest: Mit der Logik des Variablen Vergütungssystems waren die Verkäufer durchweg höchst zufrieden – aber man bekam nur "schlechte Ware". "Die Leute kaufen heute alle schwarze Socken, aber der Einkauf schickt uns nur braune in allen Qualitäten!". Dies hatte aus dessen Perspektive durchaus Sinn: Seine Vergütung richtete sich nach dem erzielten Rohertrag in Prozent vom Umsatz. Und der war bei einem Paar verkaufter brauner Socken mit ca. 40 % höher als bei noch so vielen schwarzen Socken, bei denen die Marge um 10 % pendelte. Leidtragende waren die umsatzabhängigen Verkäufer. Wir haben Warengruppen-Teams aus Ein- und Verkauf gebildet, die neben individuellen Komponenten eine Teamprämie nach dem absoluten Rohertrag erhielten. Heute ist das Unternehmen wieder erfolgreich – und man verkauft auch wieder Socken aller Farben.

Für ein unternehmenseinheitliches Auftreten und eine unternehmensweit verbreitete Kultur ist zudem eine gewisse **Konformität** erforderlich. Dies bedeutet u. a.:

- gleiche Führungs- und Vergütungslogik in allen Adressatenkreisen
- Einbindung aller Adressatenkreise, die in die Zielrealisierung eingebunden sind

**PRAXISFALL** In einem Vertriebsteam für medizinische Kunststoffe sollte die Variable Vergütung des Außendienstes eine Aktualisierung erfahren. Man nahm sie durch die Umsatzprovision als nicht ausreichend motiviert wahr. In Gesprächen mit den Adressaten stellte sich schnell heraus: es stimmte. Die Außendienstler monierten, hereingeholte Aufträge würden nicht schnell genug bearbeitet, der Innendienst arbeite nicht kundenorientiert, vom Außendienst abgegebene Versprechen würden nicht eingehalten und gewonnene Kunden verweigerten die weitere Zusammenarbeit. Statt die Variable Vergütung des Außendienstes zu verändern, führten wir mit dem Leiter zusammen Variable Vergütung für den Innendienst ein. Als Messgrößen kamen Arbeitsqualität, die Arbeitsmenge und Kundenabgangsrate zum Einsatz, ergänzend der Umsatz als Gemeinsames Ziel [Kap. 2.1] mit dem Außendienst. Gegenüber dem Markt (-4 %) wuchs der Umsatz des Teams noch im gleichen Jahr um 47 % und bildete damit erstmalig die Spitzenposition unter allen Vertriebsteams des gesamten Unternehmens.

## 1.5 Regelungen

Damit es später nicht zu Streitigkeiten und juristischen Auseinandersetzungen kommt, sind im Vorfeld alle denkbaren Fälle genauestens zu regeln. Über das Unternehmen hinweg sollten Sie eine einheitliche Regelung finden, wie bei durch Krankheit, Unfall, Berufsunfall, Schwangerschaft, Elternzeit, Ein- und Austritten, Arbeitszeitveränderungen, Versetzungen etc. bedingtem **Ausfall der für die Erzielung der Variablen Vergütung erforderlichen Arbeitszeit** verfahren wird. In der Regel wird eine der folgenden Lösungen bestimmt:

- die Variable Vergütung entfällt,
- die Variable Vergütung wird auf die Zeit der Wahrnehmung der vollen vertraglichen Arbeitszeit gekürzt,
- die Variable Vergütung wird ganz ausbezahlt.

Bitte beachten Sie auch, dass für die **unterschiedlichen vertraglichen Arbeitszeiten** (Aushilfen, befristet Beschäftigte, Minijobber, Auszubildende, Praktikanten, Teilzeitbeschäftigte, Zeitarbeiter etc.) geklärt werden muss, welcher Variable Vergütungsanspruch besteht.

Bei **Teamvergütungen** ist festzulegen, wessen Beitrag mit zur erreichten Höhe des Teamzieles zählt und wer von den Teammitgliedern Anspruch auf Variable Vergütung in welcher Höhe hat. In Abhängigkeit von dem von Ihnen ausgewählten Modell [Kap. 2.4] ist auch festzulegen, wie das Team die anvisierte Zielhöhe bestimmt. Hier können Sie teamspezifische Passgenauigkeiten zulassen.

**TIPP** Prüfen Sie je nach Adressatenkreis, ob für die Steigerung der Variablen Vergütung getätigte Überstunden zusätzlich bezahlt werden. Möglicherweise vergüten Sie dann entsprechende Leistungen doppelt.

Bitte legen Sie auch im Verlauf der Implementierung fest, wie zu der Variablen Vergütung gehörige Vereinbarungen zu dokumentieren sind. In Abhängigkeit von dem zu bestimmenden Modell kann dies etwa sein: Die **Dokumentation** der

- Zielrichtungen,
- anvisierten Zielhöhen,

- Messgrößen, gegebenenfalls mit Bezugswerten,
- CAPs und mögliche Alternativen,
- Ausschüttungsmodalitäten,
- unterstützende Maßnahmen des Vorgesetzten (Personalentwicklung, Budget für CAPs etc.)
- erreichte Zielhöhen und
- Voraussetzungen, unter denen eine Änderung der Ziele oder einzelner Elemente im Verlaufe der Variablen Vergütungsperiode möglich ist.

Bitte erstellen Sie für die Dokumentation ein leicht zu handhabendes Formular und regeln Sie, welche Personen hiervon Kenntnis haben sollen (Adressat, Vorgesetzter, nächsthöherer Vorgesetzter, Personalabteilung, Lenkungskreis etc.). Legen Sie die einzuhaltenden Abläufe fest und bestimmen Sie, wo das Original abzulegen ist.

**TIPP** Regeln Sie bitte auch in Ergänzung zum Arbeitsvertrag deutlich, dass auch die mehrmalige, vorbehaltlose Gewährung von Variabler Vergütung keinen Rechtsanspruch für die Zukunft begründet. Möglicherweise sollen auch die über das Tarifgehalt hinausgehenden Gehaltsteile sowie eventuell zusätzlich gewährte Zulagen bei einer Erhöhung der Gehaltstarife oder bei Aufrücken in eine höhere Gehaltsgruppe/-stufe angerechnet werden.

P