

MAKING MONEY

**Variable Vergütung** von Gunther Wolf

Moderne Zielvereinbarungssysteme nutzen die Methode der Zielloptimierung und begrenzen nach oben hin weder die Leistung der Mitarbeiter noch die hierfür fällige leistungsorientierte Vergütung.

[> mehr](#)**Variable Vergütung**

Gunther Wolf, Experte für Performance Management und erfolgsorientierte Unternehmensführung, zertifizierter Management- und Strategieberater

Datum: 6.3.2015

Variable Vergütung: Chance für besonders Leistungsorientierte

Die Zeiten, in denen es für eine bestimmte Tätigkeit einfach ein festes Gehalt gab, scheinen vorbei. Immer häufiger werden Bewerber damit konfrontiert, dass ihnen der Personalchef ein Zieleinkommen nennt: Neben der festen Vergütung werden leistungsorientierte Vergütungskomponenten versprochen, die schnell rund 10, 20 oder gar 30 Prozent dieses Zieleinkommens ausmachen können. Was Sie beachten sollten, wenn Sie hierauf eingehen wollen.

Sinn und Zweck der leistungsorientierten Vergütung liegen auf der Hand: Der Mitarbeiter soll einen Anreiz erhalten, kontinuierlich hohe Leistung zu erbringen. Da er an seiner Wertschöpfung auch finanziell partizipiert, hält er ein wachsames Auge auf die Kosten, ermittelt mögliche Umsatzpotenziale beim Kunden und realisiert durch ebenso effektives wie effizientes Arbeiten zusätzliche Erlöse für seinen Brötchengeber.

Ohne Fleiß kein Preis

Gerade kleinere mittelständische Unternehmen und Ingenieurbüros versuchen mithilfe von leistungsorientierten Vergütungsbausteinen ihr Risiko bei der Mitarbeitergewinnung zu minimieren. Während sich die festen Gehaltsbausteine zumeist danach richten, welche Kompetenzen und

Erfahrungen der Bewerber mitbringt, orientiert sich die variable Vergütung in den meisten Fällen an der individuellen Leistung. So kann ein marktgerechtes Zieleinkommen genannt und der Bewerber gewonnen werden. Erweist sich der neue Mitarbeiter jedoch als Fehlgriff oder Low Performer, muss dies nicht komplett ausbezahlt werden.

Falls Sie sich selbst als ausreichend leistungsorientiert und leistungsfähig einschätzen, werden Sie sicherlich eher dazu neigen, auf den Deal einzugehen, als ein Bewerber, der lieber eine ruhige Kugel schiebt. Damit es für Sie kein böses Erwachen gibt, sollten Sie zumindest auf die folgenden drei Punkte achten:

- Saubere Messgrößen
- Ungedeckeltes System
- Angemessenes Zielniveau

Saubere Messgrößen

Die verwendeten Messgrößen haben Ihre Leistung in den jeweiligen Aufgabenbereichen exakt widerzuspiegeln. Informieren Sie sich: Welche Kennziffern kommen in Ihrem Falle zum Einsatz? Falls diese turnusmäßig neu bestimmt werden, auf welche Weise geschieht das und wird Ihnen hierbei ein ausreichendes Mitspracherecht eingeräumt? Falls die Messgrößen in Betriebsvereinbarungen oder anderen Vertragswerken festgelegt sind, lassen Sie sich die Regelungen zeigen.

Prüfen Sie die genannten Messgrößen: Haben Sie mithilfe Ihrer eigenen Leistung einen ausreichend hohen Einfluss auf das Messergebnis? Sind die Messgrößen glasklar definiert? Ist festgehalten, auf welche Weise sie ermittelt werden? Ist auch das Messverfahren für Sie nachvollziehbar, frei von Manipulationsmöglichkeiten, von denkbaren Beurteilungsfehlern und "Nasenfaktoren"?

Ungedeckeltes System

Zumeist ist die leistungsorientierte Vergütung an das Erreichen von Zielen gekoppelt, die der Vorgesetzte mit Ihnen vereinbart. Diese Ziele sollten Ihnen die Chance bieten, durch herausragende Leistungen zu ebensolchen Vergütungsbeträgen zu kommen. Wird die variable Vergütung allerdings bei einem bestimmten Zielerreichungsgrad "gedeckelt", ist diese Entsprechung bereits nicht mehr gegeben.

Moderne Zielvereinbarungssysteme nutzen die Methode der Zieloptimierung und begrenzen nach oben hin weder Ihre Leistung noch die hierfür fällige leistungsorientierte Vergütung. Falls dieses Verfahren nicht zum Einsatz kommt, sollten Sie überlegen, ob Sie mit der Vergütungsobergrenze leben können.

Angemessenes Zielniveau

Zweifellos müssen die Ziele so gesteckt werden, dass Sie sie nicht völlig mühelos erreichen. Das Niveau für 100-prozentige Zielerreichung darf anspruchsvoll sein, muss aber im Rahmen des Machbaren liegen. Wenn der Vorgesetzte allerdings auf einem Zielniveau besteht, das so hoch ist, dass Sie es niemals erreichen werden, realisieren Sie auch das angestrebte Zieleinkommen nicht. Prüfen Sie daher, ob es einen Eskalationsmechanismus gibt für den Fall, dass die Meinungen über die erreichbare Zielhöhe zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem auseinandergehen.

Fazit: Leistungsorientierte Vergütung ist dann sinnvoll, wenn sie sich für beide Seiten lohnt. Das hängt zum einen davon ab, wie das leistungsorientierte Vergütungssystem gestaltet ist - und zum anderen, wie es von der Führung umgesetzt wird. Begegnen Sie als Leistungsträger den Personalverantwortlichen auf Augenhöhe: Wenn Sie im Hinblick auf den Win-Win-Gedanken noch Optimierungspotenzial erkennen, fordern Sie es ein.

wiog.de

Gunther Wolf, Experte für Performance Management und erfolgsorientierte Unternehmensführung, zertifizierter Management- und Strategieberater