

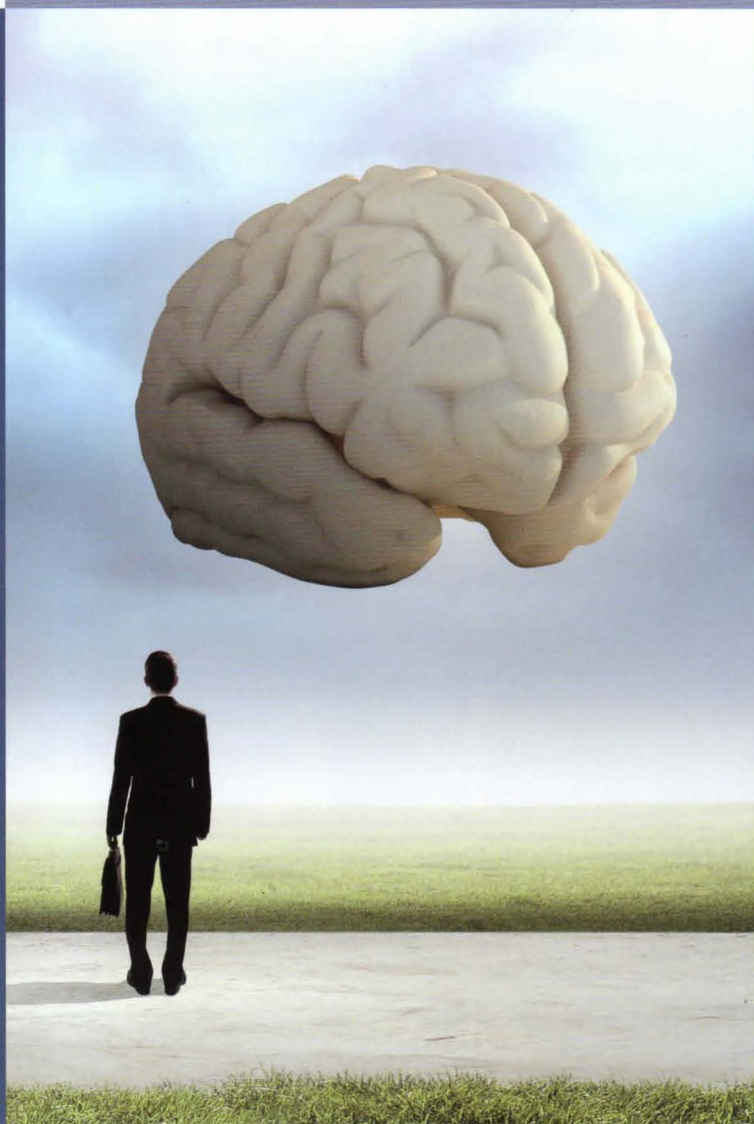
# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

5 SEPTEMBER / OKTOBER 2014

www.personal-manager.at



## Vorbilder Wegbereiter Visionäre

Wie Vorbilder auf Karrieren wirken – und welche Wegbereiter das Human Resource Management geprägt haben



### Harte Zeiten

Michael Pichler, Leiter Konzernpersonalwesen bei bauMax, über Personalarbeit in Krisenphasen

### Gut gemeint

Eine Studie zeigt, warum Österreichs Unternehmen im Gesundheitsmanagement oft falsche Akzente setzen

### Besser bezahlt

Wir geben Tipps für die leistungsgerechte Vergütung



ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M



Autor

**Gunther Wolf**

Management Consultant,

Wolf I.O. Group GmbH,

Gründer des Kompetenz Center Variable Vergütung

[HRM.de/profile/gunther-wolf](http://HRM.de/profile/gunther-wolf)

# Variable Vergütung à la Carte – Teil 1

Wenn Unternehmen ein System der variablen Vergütung entwickeln oder ein bestehendes Modell optimieren möchten, können sie nicht nach Schema F vorgehen. Es gilt, viele Faktoren zu durchdenken, um ein Instrument zu schaffen, das für ihre Organisation stimmig ist. Der folgende zweiteilige Beitrag bietet eine Leitschnur für den Aufbau eines Systems der variablen Vergütung. Teil 1 befasst sich mit den vier Elementen der Zielformulierung.

Kaum kommt das Thema variable Vergütung auf den Tisch, sieht sich der Personalmanager mit den unterschiedlichsten Anforderungen und Erwartungen der Betriebsparteien konfrontiert: Die Unternehmensleitung wünscht sich ein zuverlässiges Steuerungsinstrument und erfolgsabhängig flexible Personalkosten, die Führungskräfte befürchten hohen Zeitaufwand, einen zu geringen Nutzen und am Ende auch noch Streitereien mit Mitarbeitern.

Den Organen der Mitbestimmung schwant, dass nun zum Angriff auf die Festgehälter geblasen wird, dass eine Überforderung der Mitarbeiter droht und nachher die Ziele so hoch gesetzt werden, dass keiner drankommt. Manch ein Mitarbeiter erkennt eine Chance, sich finanziell zu verbessern – andere befürchten, dass die gute Zusammenarbeit leidet, weil sich alle künftig nur auf ihre eigenen Ziele fokussieren. Ist also die Einführung oder Aktualisierung des variablen Vergütungssystems ein Minenfeld, das man als Personalmanager besser weiträumig umfahren sollte?

Variable Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme bestehen in vielen Unternehmen mehr oder minder unverändert seit vielen

Jahren oder gar Jahrzehnten. Sowohl die Unternehmensumwelten als auch die Arbeitsformen hingegen haben sich in jüngster Zeit enorm gewandelt. Zudem gelangen neue Mitarbeitergenerationen auf den Arbeitsmarkt, die ihrerseits neue Anforderungen an die Mitgestaltung ihrer Arbeitsinhalte stellen. Aus diesen Gründen betrachten immer mehr Personalmanager, die leistungsbereite Mitarbeiter anziehen und an das Unternehmen binden wollen, die Aktualisierung der variablen Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme als überfällig.

## Zwischen Dynamisierung und Explosion

Die schlechte Nachricht zuerst: Ja, es ist ein explosives Thema. Nur wenige betriebliche Entscheidungen stoßen auf solch hohe und durchaus kritische Aufmerksamkeit der Belegschaft wie eine Veränderung im Entgeltbereich. Ein variables Vergütungssystem setzt Energien und Aktivitäten in höchstem Maße frei. Aber genau das ist es auch, was es zu einem hoch wirksamen Instrument der Unternehmenssteuerung und Mitarbeiterführung macht. Die schlechte Nachricht ist daher zugleich die gute: Wer durchdachte Systeme konzipiert und kontinuierlich aktualisiert,

setzt starke Anreize zur Realisierung von Strategien und Zielen. Variable Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme unterstützen Unternehmen dabei, Werte zu schaffen, Prozesse zu verbessern, Kosten zu senken und die richtigen Mitarbeiter zu binden.

Sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Mitarbeiter haben Vergütungssysteme eine existenzentscheidende Bedeutung. Folglich verbietet sich eine Konzeption nach dem Trial-and-Error-Verfahren: Das System darf keine Fehler aufweisen, wenn es eingeführt wird. Die Akzeptanz der Adressaten fällt ins Bodenlose, wenn Sie ständig nachbessern müssen. Binden Sie daher als Personalmanager in der Konzeptionsphase alle Personen ein, die mit ihren Ideen und auch mit ihren Vorbehalten zur Qualität des Systems beitragen können.

## Unternehmensspezifische Konzeption

Best Practices aus anderen Unternehmen können Ihnen als Inspirationsquelle dienen, sind doch nur sehr selten kopierbar. In der Konzeptionsphase sollten Sie zunächst jedes einzelne Element des künftigen variablen Vergütungs- und Zielvereinbarungssystems unternehmensspezifisch gestalten, bevor Sie es mit den anderen Elementen zu einem System verzahnen. Als Leitschnur für Ihre Arbeit können die vier Elemente einer Zielformulierung dienen: Zielrichtung, Messgröße, Zielhöhe und optional der Bezugswert.

## Zielrichtung

Die Zielrichtungen des Unternehmens werden im Top-down-Verfahren kaskadiert und funk-

4 Elemente der Zielformulierung		
	Beispiel 1	Beispiel 2
<b>Zielrichtung</b>	Umsatzverbesserung in Region A:	Reduzierung der Herstellkosten:
<b>Zielhöhe</b>	„5 Prozent Steigerung ...“	„Um 10 Prozent niedrigere ...“
<b>Messgröße</b>	... des Umsatzes in Euro mit Bestandskunden ...	... Herstellkosten in Euro in Produktbereich X ...
<b>Bezugswert</b>	... gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr.“	... gegenüber dem Werk in B-Stadt.“

Abbildung 1: Die vier Elemente der Zielformulierung

(Quelle: Gunther Wolf)

tionsorientiert in Unter-Zielrichtungen aufgespalten. Für dieses Vorgehen hat sich der etwas unschöne Begriff „herunterbrechen“ eingebürgert. Jede Führungskraft prüft und durchdenkt bei diesem Prozess zunächst ihre Möglichkeiten, die eigenen Zielrichtungen bestmöglich auf die direkten Mitarbeiter zu verteilen. Auf diese Weise werden die Informationen, in welche Richtung die Aktivitäten auszurichten sind, bis zu derjenigen Ebene delegiert, auf der sie umgesetzt werden. Bei dieser Bildung von Unter-Zielrichtungen wird die Führungskraft die bestehenden und gegebenenfalls zukünftig hierfür zu erwerbenden Kompetenzen der Mitarbeiter berücksichtigen, deren Motive und zeitliche Ressourcen.

In dem variablen Vergütungs- und Zielvereinbarungssystem sind Prozessschritte vorzusehen, mit deren Hilfe ausgeschlossen wird, dass die gebildeten Unterziele kollidieren. In vielen Unternehmen werden hierzu Zielworkshops mit allen Führungskräften durchgeführt. Die Offenlegung der gesamten Zielhierarchie bietet den Beteiligten ein Höchstmaß an Information über die anvisierten Zielrichtungen. Sie erfahren, welche Ziele andere Bereiche, Abteilungen und Teams verfolgen, oftmals bis auf Individualebene. Damit wird ein zusätzlicher Vorteil realisiert: Etwaige Unterschiede im Anspruchsniveau der individuellen Ziele, die bei den Mitarbeitern das Gefühl von Unfairness aufkommen lassen könnten, werden im Zielworkshop erkannt und können direkt beseitigt werden.

Zielrichtungen, die den Adressaten den direkten Bezug zum übergeordneten Zielsystem nachhaltig vermitteln und kontinuierlich gegenwärtigen, werden als Erfolgsziele bezeichnet. „Erfolg“ ist zu verstehen als Output, als Ergebnis oder Wertschaffung im Sinne der

definierten Zielrichtung. „Leistung“ hingegen ist der hierfür erforderliche Arbeitseinsatz, also ein Input-Faktor.

Die eigene Leistung kann der Arbeitnehmer direkt beeinflussen, Erfolg hingegen hängt von vielen externen Einflüssen ab. Aber nur Erfolge schaffen aus Arbeitgebersicht Werte und Ergebnisse, die zusätzliche Vergütung erlauben. Empfehlenswert ist, die Interessen beider Seiten zu berücksichtigen und sinnvoll zu kombinieren. In Teil 2 dieses Beitrages lernen Sie hilfreiche Kombinationsmöglichkeiten kennen.

### Messgröße

Unmittelbar aus der Zielrichtung können Unternehmen die jeweilige Messgröße ableiten. Achten Sie insbesondere auf eine eindeutige und verständliche Definition, welche die Maßeinheit und gegebenenfalls

notwendige Bereinigungen umfasst. Selbst ein zunächst klar erscheinender Begriff wie „Umsatz“ könnte ergänzende Informationen erfordern, um spätere Auseinandersetzungen zu vermeiden: In welcher Währung werden ausländische Umsätze gemessen und welcher Umrechnungskurs kommt dabei zur Anwendung? Wird der erzielte Umsatz um Zahlungsausfälle bereinigt? Wie erfolgt die Zuordnung des Umsatzes, den Vertriebsmitarbeiter A bei einem Geschäftskunden erzielt hat, wenn der Auftrag aber über die Konzernzentrale des Kunden erteilt wird und diese im Gebiet des Vertriebsmitarbeiters B liegt? Wie werden Umsätze aufgeteilt, die durch die Aktivitäten mehrerer Vertriebsmitarbeiter zustande kamen?

Es gibt eine Reihe von Methoden, mit denen es gelingt, „weiche“, qualitative Ziele einzubeziehen. So werden im Produktionsbereich etablierte Messgrößen des Qualitätsmanagements eingesetzt, im Service erfolgt die Messung der Kundenzufriedenheit durch Befragungen der Zielgruppe. Dies ist auch eine interessante Option für Fachabteilungen mit internen Kunden, wie etwa das Personalmanagement oder die IT-Abteilung.

Sind Messungen nicht möglich oder mit nicht zu rechtfertigendem Aufwand verbunden, können die Verantwortlichen auf möglichst objektiv zu beurteilende Kriterien zurückgrei-

Leistung oder Erfolg?	
Leistungsziele	Erfolgsziele
Die Leistung gibt den Grad der Anstrengungen des Adressaten in einer Tätigkeit wieder, die der definierten Zielrichtung dient.	Der Erfolg spiegelt das Ergebnis der Aktivitäten des Adressaten im Sinne der definierten Zielrichtung wider.
Effizienz, die Dinge richtig tun, charakterisiert die optimale Leistung.	Effektivität, die richtigen Dinge tun, führt zu höchstmöglichen Erfolgen.
Input-Orientierung: Wie viel Arbeitseinsatz erbringt der Adressat? Leistungsmessgrößen messen den erbrachten Input.	Output-Orientierung: Wie hoch / gut ist das Ergebnis? Erfolgsmessgrößen bilden Outputmenge und -qualität ab.
Das Erreichen der Leistungsziele liegt zumeist ausschließlich in der Hand und im Einflussbereich des Adressaten, es besteht kein oder nur geringer Fremdeinfluss.	Das Erreichen der Erfolgsziele unterliegt selten allein dem Einfluss des Adressaten. Häufig besteht mittlerer bis hoher Fremdeinfluss.
Leistung stellt keinen Wert an sich dar. Daher ist die Zuordnung von variablen Vergütungsbeiträgen zu der jeweiligen Leistungshöhe oftmals schwierig.	Erfolg im Sinne der kaskadierten Unternehmensziele stellt einen Wert dar, der die Höhe der Ausschüttung bestimmt.

Abbildung 2: Leistungs- und Erfolgsziele

(Quelle: Gunther Wolf (2014): Variable Vergütung. 4. Auflage. Dashöfer Verlag, Hamburg.)



**CHECKLISTE: IST DIE MESSGRÖSSE GEEIGNET?**

- ▶ Spiegelt die Messgröße die intendierte Zielrichtung exakt wider?
- ▶ Ist die Messgröße von den Adressaten zielkongruent mit konkreten Aktionen beeinflussbar? Ist den Adressaten bekannt, wie?
- ▶ Ist die Messgröße zeitnah zu ermitteln?
- ▶ Liegt eine verständliche und eindeutige Definition der Messgröße vor?
- ▶ Herrscht Klarheit darüber, auf welchem Weg die Messgröße ermittelt wird?
- ▶ Ist der Aufwand für die Messung gerechtfertigt?
- ▶ Sind Messmethoden und Messzeitpunkte transparent und nachvollziehbar?
- ▶ Würde die Messung durch einen Dritten zu gleichen Ergebnissen führen?
- ▶ Haben die Adressaten Kenntnis über den bisherigen Verlauf der Messgröße und erlangen sie auch über den zukünftigen Verlauf verlässliche Informationen?
- ▶ Ist die Messgröße frei von Manipulationsmöglichkeiten?

Abbildung 3: Checkliste Eignung von Messgrößen

(Quelle: Gunther Wolf)

fen. Für das Ziel der Kundenorientierung in der IT könnten Unternehmen beispielsweise das „Bearbeiten jeder Supportanfrage in weniger als 2 Stunden“ oder das „Lösen des Kundenproblems in durchschnittlich weniger als 3 Tagen“ als Kriterien festlegen.

Für Projekte empfiehlt sich grundsätzlich die Verwendung des Projektmanagement-Dreiecks aus Zeit, Geltungsbereich und Budget: Senkung der Projektdauer, Steigerung der Ergebnisqualität oder Reduzierung des Ressourceneinsatzes bilden mögliche Ziele beziehungsweise Maßstäbe für die variable Vergütung.

**Bezugswert**

Oftmals wird die zu erreichende Zielhöhe mit einem Bezugswert verglichen. Gängig sind Vorjahreswerte oder Planungswerte. Als Bezugswert denkbar ist auch der Durchschnitt der letzten drei Vorperioden, dies gibt Anreiz zu kontinuierlicher Verbesserung. Der Vergleich mit der Marktentwicklung des

Gesamtmarkts oder ausgewählter Wettbewerber ist für die Glättung konjunktureller Schwankungen geeignet.

Wenn jedoch ein Ziel ohne Verwendung eines Bezugswertes definiert werden kann, ist dieser Formulierung unter den Gesichtspunkten von Verständlichkeit und Transparenz der Vorzug zu geben.

**Zielhöhe**

Die angestrebte Zielhöhe – in den vorgenannten Beispielen „plus 5%“ bzw. „minus 10%“ – ist unmittelbar mit den Maßnahmen verknüpft, die der Adressat ergreift, um das jeweilige Ziel zu erreichen. Die Maßnahmen müssen in Summe geeignet sein, diese Zielhöhe zu realisieren. Dabei muss für Adressat und Führungskraft in zumindest vier Dimensionen Klarheit herrschen: Die Ziele müssen persönlich, zeitlich, inhaltlich und ergebnisbezogen sein. Die Berater der Wolf I.O. Group prägten für die auf diese Weise formulierten Maßnahmenpläne den Begriff „KAP“ (Kon-

kreter Aktions-Plan). Die Kernfrage für KAP lautet demnach: Wer macht was (bis) wann mit welchem Ergebnis?

Während ein Ziel innerhalb der Periode nur bei einem strategischen Richtungswechsel verändert werden sollte, sorgen KAP für die erforderliche Flexibilität. Dem Adressat bietet sich die Möglichkeit, auf zunächst unvorhergesehene Chancen oder Risiken adäquat zu reagieren.

**Fazit**

Die Beschäftigung mit den vier Elementen der Zielformulierung und den vier Dimensionen der Konkreten Aktions-Pläne bietet dem Praktiker die Möglichkeit, systemseitig für höchstmögliche Klarheit und Nachvollziehbarkeit der zu treffenden Zielvereinbarungen zu sorgen. Nur transparente und saubere Zielvereinbarungen geben dem Mitarbeiter einen Anreiz und die notwendige Orientierung. Zudem können sie in enormem Maße dazu beitragen, spätere Auseinandersetzungen über den Zielerreichungsgrad zu vermeiden.

**Ausblick**

Teil 2 des Beitrags „Variable Vergütung à la Carte“ in der November/Dezember-Ausgabe wird sich mit der Kombination verschiedener Zielkomponenten und der Einführung eines Modells der variablen Vergütung befassen.

**LITERATURTIPPS**

**Variable Vergütung – Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter motivieren.** Von Gunther Wolf. 4. neu bearbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Dashöfer Verlag 2014.

**Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Klarheit schaffen, Führung unterstützen.** Hrsg. von Jürgen Weißenrieder. Springer Gabler 2014.

**Variable Vertriebsvergütung – Der Turbo für Ihre Sales Performance: Wertschaffung, Erträge und Prozesse optimieren, Top-Verkäufer binden und begeistern.** Von Gunther Wolf. Dashöfer Verlag 2011.

**WEBTIPPS**

[www.variable-verguetung.de](http://www.variable-verguetung.de)  
[www.zielvereinbarungen.org](http://www.zielvereinbarungen.org)

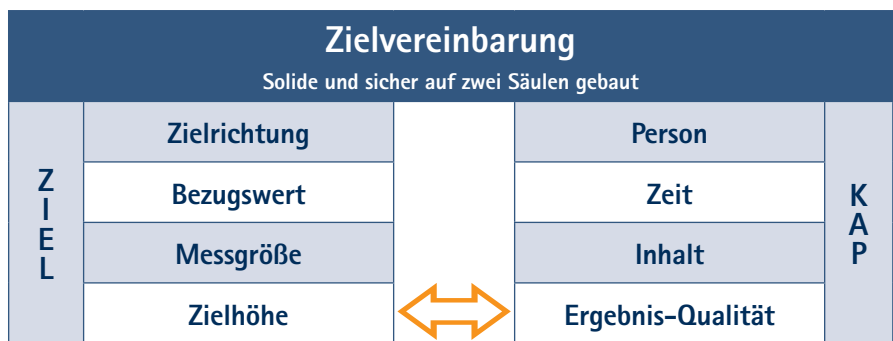


Abbildung 4: Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen

(Quelle: Wolf I.O. Group GmbH)