

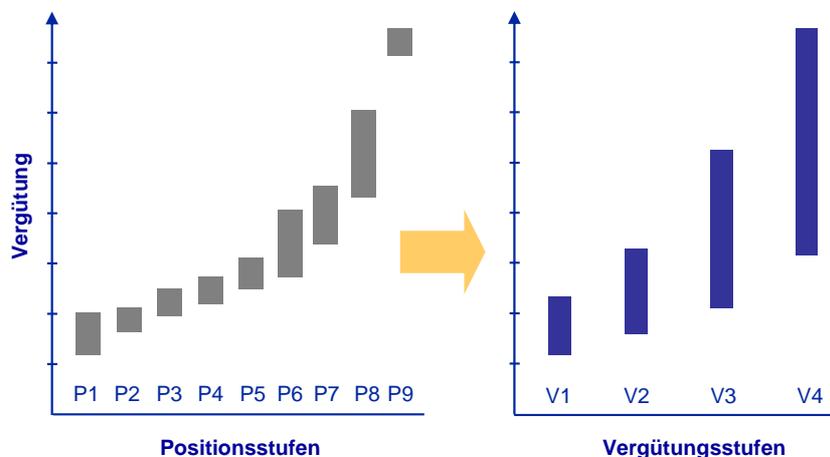
## Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung: Mit Leistung zum Ziel

Sie möchten in Ihrem Unternehmen im tariflichen sowie außertariflichen Bereich ein stärker leistungsorientiertes Vergütungssystem einführen. Belohnung von Leistung bringt Ihrem Unternehmen folgende Vorteile:

- höhere Attraktivität am Arbeitsmarkt
- Belohnung von herausragenden Leistungen führt nicht automatisch zu höheren Fixkosten
- Verankerung der strategischen Ziele an der Leistungsbeurteilung jedes einzelnen Mitarbeiters
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation von Mitarbeitern und Führungskräften.
- Nachhaltige Effizienz- und Ergebnisverbesserungen

Für die Erreichung eines solchen Vergütungssystems sind zwei Schritte erforderlich:

- Umwandlung der Titel –bezogenen Hierar-



chisierung mit einer feingliedrigen, treppenförmigen Struktur von Gehaltsbändern hin zu einer funktionsbezogenen Struktur mit flacher Hierarchie

- Einführung eines abgestimmten Zielvereinbarungssystems für alle Mitarbeiter mit leistungsbezogener Vergütung

### Geringere Hierarchisierung

Das Korsett innerbetrieblicher Einstufungen behindert häufig die leistungsbezogene Gehaltsdifferenzierung bei Versetzungen, Um-

strukturierung von Teams und Veränderungen am Arbeitsmarkt.

Mit der Reduktion auf wenige Hierarchiestufen wird die innerbetriebliche Zusammenarbeit, das unternehmerische Verhalten sowie die Einsatzflexibilität gefördert. Mitarbeiter können stärker gefördert aber auch gefordert werden.

### Führen durch Ziele

Für die sinnvolle Nutzung eines neuen Einstufungssystems benötigen Mitarbeiter wie Führungskräfte ein geeignetes Referenzsystem: die Zielvereinbarung. Sie ist nach der Einführung des neuen Vergütungssystems das wesentliche Steuerungselement. Sie ermöglicht:

- Verbindung der Unternehmensziele mit dem Leistungswillen der Mitarbeiter
  - die Selbststeuerung und Selbstorganisation in flachen Hierarchien
  - die Definition von Ergebnissen, nicht von Abläufen und motiviert die Mitarbeiter damit durch die relevante Einbringung eigener Ideen
  - die Verbesserung der Teamkommunikation durch regelmäßige Mitarbeitergespräche
  - Verbindlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern

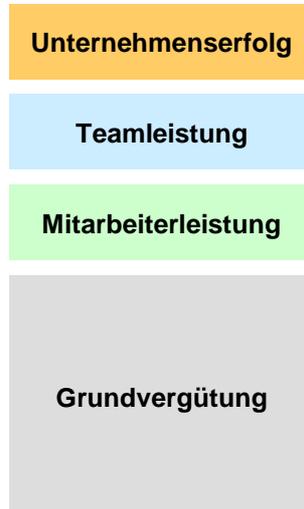
Die Vergütung ergibt sich nach Einführung einer Zielerreichungsvergütung aus dem Grundgehalt und Zulagen, die sich aus der Mitarbeiterleistung, der Team bzw. Abteilungsleistung und dem Unternehmenserfolg zusammensetzt.

Die einzelnen Komponenten können additiv sein, dann werden die jeweiligen Ergebnisse als Prozentsatz des Grundgehaltes aufgeschlagen:

$Mitarbeiterleistung + Teamleistung + Unternehmenserfolg = Vergütung$

Auch eine Verknüpfung der einzelnen Komponenten ist möglich:

*Mitarbeiterleistung \* Teamleistung \* Unternehmenserfolg = Vergütung*



Nach der Etablierung ist ein Zielerreichungssystem mit flachen Hierarchiestufen sehr flexibel und kann von der Geschäftsführung leicht den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Der Weg dorthin hat jedoch einige wesentliche Hindernisse:

- wie können die bisherigen Positionen den neuen zugeordnet werden?
- wo können finanzielle Ressourcen für die leistungsbezogene Vergütung gewonnen werden?
- welche Übergangssysteme sind notwendig?
- welcher zusätzliche Aufwand für Schulungen usw. wird entstehen?
- Sollen zusätzliche Parameter, wie z.B. das Geschäftsergebnis in die Berechnung der Leistungsvergütung mit eingehen?
- gibt es wesentliche methodische Veränderung bei der Budgetierung der Vergütung und deren buchhalterischen Abwicklung?
- wie müssen die Vorlagen für die Vergütungsrunde aussehen, damit ein vorhersagbares Ergebnis herauskommt?

## Marktvergleich als Implementierungsinstrument

Gerade die Phase der Implementierung sollte dazu genutzt werden, die Gehälter und leistungsbezogene Vergütung an die Marktgegebenheiten anzupassen.

Verzerrungen im Vergütungsgefüge können jetzt aufgedeckt und ausgeglichen werden. Hierfür ist es jedoch notwendig alle Positionen Marktpositionen zuzuordnen. Hierfür gibt es Marktstudien verschiedener Anbieter, die alle wichtigen Vergütungselemente der Positionen bzw. Funktionen auflisten.

Für die Zuordnung zu den neuen Positionsstufen ist eine Übersicht für jeden Mitarbeiter optimal. Sie kann den Führungskräften für die Gespräche mit den Mitarbeitern ausgehändigt werden. Und dient bei Neueinstellungen für eine realistische Bewertung der Funktion.

Eine Markteinordnung erleichtert auch die Ermittlung der Höhe der leistungsorientierten Vergütung, die in den Studien ausgewiesen wird.

## Leistungsorientierte Vergütung auch im Tarifbereich?

Neuerdings werden auch immer öfter im Tarifbereich leistungsorientierte Vergütungsbestandteile aufgenommen. Unter dem Stichwort Entgeltrahmenabkommen (ERA) wurde hier ein neues Instrument geschaffen.

Für die Einführung im Tarifbereich gelten jedoch strengere Kriterien.

## Der Erste Schritt zur neuen Lösung

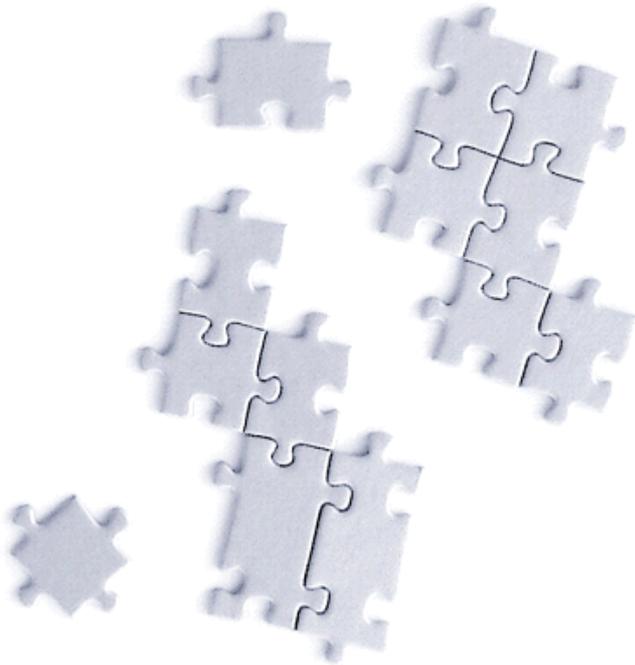
Sind Fragen zur leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung offen geblieben? Gibt es Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen? Wollen Sie Näheres über unsere Arbeit wissen?

Dann rufen Sie uns doch einfach an, damit wir einen Gesprächstermin in Ihrer Nähe vereinbaren können:

.dev. AG  
Am Erlenbach 90  
D-63263 Neu-Isenburg  
Tel.: +49 (0) 6102 377 277  
email@dev.AG

Oder besuchen Sie uns im Internet:

**[www.dev.AG](http://www.dev.AG)**



**.dev. AG**   
 **people · business**

