

Vergütungssysteme

Wie viel Mitarbeiterpartizipation ist möglich?

In vielen Unternehmen sind Führungskräfte und Mitarbeiter unzufrieden mit den Vergütungssystemen. Transparenz und stärkere Beteiligung der Mitarbeiter sollen deren Akzeptanz erhöhen. Wie lässt sich mehr Partizipation in der Praxis umsetzen?



// AUTOR

Jürgen Weißenrieder
Gründer und Inhaber,
Unternehmensberatung
WEKOS Personal-
management



// AUTOR

Klaus-Jürgen Jeske
Professor für Allgemeine
BWL, insbesondere
Personalwirtschaft,
Duale Hochschule
Baden-Württemberg,
Mannheim

Die zukünftige Gestaltung von Vergütungssystemen wird ihren Erfolg vermutlich weniger in der Erfindung vollkommen neuer Vergütungselemente, wie etwa Spot-Boni, Cafeterialösungen oder „Zeit gegen Geld“, finden. Um die Akzeptanz eines Vergütungssystems bei den Mitarbeitern zu erhöhen, wird künftig viel eher der Anspruch an dessen Transparenz zunehmen und die verstärkte Beteiligung der Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen (siehe dazu auch den Beitrag in der Ausgabe September/Oktober 2020 der Fachzeitschrift personal manager). Erhöht sich die Anzahl der Beteiligten, berücksichtigen Unternehmen automatisch verschiedene Perspektiven. Die Datenbasis vergrößert sich, das Bild bekommt „mehr Pixel“. Damit steigen indes die Anforderungen an den Vergütungsprozess.

Je nachdem, wie intensiv Mitarbeiter auf die Gestaltung des Vergütungssystems Einfluss nehmen können, lassen sich drei Stufen unterscheiden (Abbildung 1). Stufe 0 bezeichnet den Status quo in vielen Unternehmen. Hier beurteilt die direkte Führungskraft allein die Leistung und trifft die entsprechende Vergütungsentscheidung. Im Folgenden schieben wir den Partizipationsregler vom Status quo auf Stufe 0 langsam hoch und überprüfen die jeweiligen Partizipationsstufen auf notwendige Rahmenbedingungen und mögliche Spielarten.

Welche Faktoren bestimmen den Partizipationsspielraum?

Um die Partizipation zu erhöhen, müssen die Beteiligten zunächst inhaltlich klären, welche Bestandteile der Leistungsbeurteilung und/

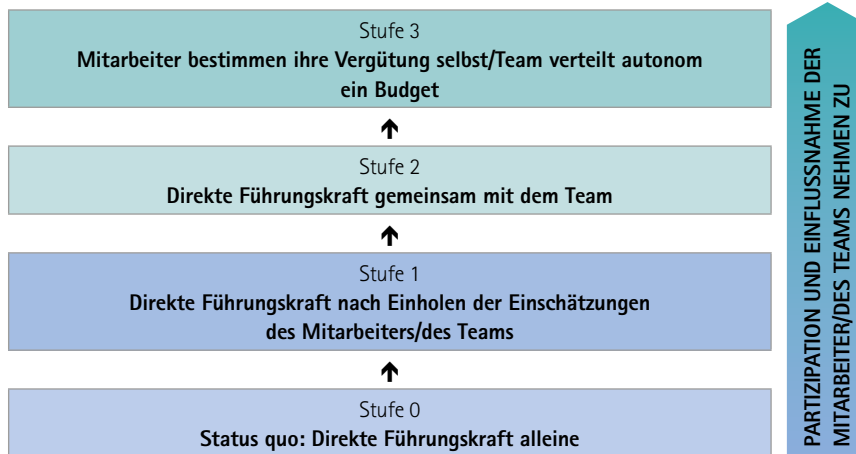
Prozessual: Wer beurteilt Leistung/trifft Vergütungsentscheidungen?

Abbildung 1: Der Partizipationsregler

oder Vergütungsentscheidung sie behandeln wollen. Natürlich ist bereits in den bestehenden Systemen jeweils ein bestimmter Partizipationsspielraum angelegt. Die Skala erstreckt sich beispielsweise von der Festlegung von Leistungserwartungen auf der einen bis hin zu Formen kooperativer Zielvereinbarungen auf der anderen Seite. Bei variablen Vergütungsbestandteilen reichen die Stufen von den meist rein buchhalterisch bestimmten kollektiven Erfolgskomponenten einer Bonuszahlung bis zur Festlegung eines individuellen Zielerreichungsgrades.

Ein besonderes Augenmerk liegt bei einer jährlichen Einkommensüberprüfung auf der Erhöhung des fixen Entgelts. Begrenzende Faktoren sind neben möglichen Tarifabschlüssen und den branchenüblichen Marktentwicklungen, die je nach Beschäftigtengruppe einen unterschiedlich hohen Einfluss haben, die gesamtwirtschaftliche Lage sowie vergütungspolitische Vorgaben im Unternehmen. So ist der Handlungs- und Partizipationspielraum unterschiedlich groß.

Wir thematisieren im Folgenden weitestgehend abstrahiert von den systemischen Voraussetzungen in erster Linie das Zusammenspiel von Führungskraft sowie Mitarbeitern und Team auf den jeweiligen Partizipationsstufen.

Stufe 1: Die Führungskraft holt die Einschätzung der Mitarbeiter ein

Bei der Partizipation der Stufe 1 beurteilt die Führungskraft nicht nur selbst die Leistung oder bemisst die Vergütung, sondern holt in einem definierten Prozess Sichtweisen der Mitarbeiter ein, um die eigenen Einschätzungen zu vervollständigen. Ziel ist eine möglichst faire Verteilung des Vergütungsbudgets.

Die Haltung der Führungskraft ist: Ich bin an eurer Einschätzung interessiert und nehme sie ernst. Eure Inputs werde ich mit meinen Sichtweisen abgleichen und auf dieser Basis die Leistungsbeurteilungen erstellen.

Die Sichtweisen der Mitarbeiter einzuholen und zu besprechen ist dann hilfreich und erfolgreich, wenn folgende Beschreibungen auf das Team zutreffen:

- ▶ Der Wunsch, bei der Bemessung von Vergütung beziehungsweise der Beurteilung von Leistung mitzuwirken, kommt aus dem Team selbst.
- ▶ Die Führungskraft ist bereit, die Sichtweisen des Teams in Betracht zu ziehen und ernsthaft zu prüfen.
- ▶ Die Feedbackkultur innerhalb des Teams ist gut ausgeprägt und das Team hat belastbare Arbeitsbeziehungen.
- ▶ Das Team hat Übung darin, gemeinsam Entscheidungen von einiger Tragweite zu treffen, und geht sachlich an komplizierte Aufgaben heran.
- ▶ Das Team kann Individual-, Team- und Unternehmensinteressen unterscheiden und berücksichtigen.

// LEITFRAGEN AN TEAMMITGLIEDER

Mithilfe des Inputs der Teammitglieder kann die Führungskraft ihre Einschätzungen ergänzen, hinterfragen oder festigen. Für diese Gespräche sind folgende Leitfragen hilfreich:

- ▶ Was ist im vergangenen Jahr aus meiner Sicht bei mir/bei uns im Team gut gelaufen und worauf bin ich sogar ein bisschen/sehr stolz?
- ▶ Was habe ich dabei im Verlauf des letzten Jahres gelernt?
- ▶ Was ist bei mir/bei uns im Team nicht so gut gelaufen oder was hätte/n ich/wir anders machen können?
- ▶ Was lerne ich daraus?
- ▶ XY leistet für unser Team/für unser Unternehmen (viel) mehr oder (viel) weniger als ich auf einer Skala von +3 bis -3.

Auch wenn die Voraussetzungen zutreffen, sind die möglichen Entwicklungen nicht immer im Vorhinein abzusehen.

Folgende Erfahrungen können Führungskräfte und Teams bei der Partizipationsstufe 1 machen:

- ▶ Manche Teams wachsen an der Aufgabe, andere Teams haben es ausprobiert, wieder verworfen und die Verantwortung für die Beurteilung und die Vergütung an den Chef zurückdelegiert.
- ▶ Es kommt vor, dass Mitarbeiter ihre Selbstwahrnehmung infrage stellen, da sie mit der Fremdwahrnehmung kontrastiert. Dies kann zu persönlichen Enttäuschungen führen. Hilfreich ist es in diesen Situationen, in einem Entwicklungsplan persönliche Ziele des Mitarbeiters und Erwartungen des Teams/der Führungskraft zu vereinbaren.

Kennzeichnend für die Vorgehensweise der Stufe 1 ist eine sternförmige Kommunikation mit der Führungskraft als Zentrum. Dort laufen die Einschätzungen der Mitarbeiter über sich selbst und die Teammitglieder zusammen. Der Vorgesetzte verarbeitet den Input anschließend für sich weiter. Damit bleiben „soziale Schutzräume“ weitgehend gewahrt, in denen sich die Beteiligten auch kritisch äußern können, ohne ihre Arbeitsbeziehungen zu Kolleginnen und Kollegen zu belasten oder Nachteile fürchten zu müssen. Die folgende „Stufe 2“ reißt diese Schutzmauern ein, indem sie einen Wechsel zu einem umfänglichen Kommunikationsnetz vollzieht.

Stufe 2: Die Führungskraft entscheidet gemeinsam mit dem Team

Wir schieben den Partizipationsregler weiter nach oben. Die Haltung der Führungskraft ist: Lasst uns an einen Tisch setzen und unsere Sichtweisen systematisch und kollegial zusammetragen und abgleichen, um zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

Das setzt voraus, dass sich alle Beteiligten intensiv auf diesen Prozessschritt vorbereiten. Ohne einen fundierten Input wird auch das Ergebnis der Entscheidung wenig fundiert und akzeptiert sein.

Für die Partizipationsstufe 2 können die Leitfragen sowie die Skala aus Stufe 1 ebenfalls verwendet werden. Die inhaltlichen Leitfragen sollten jedoch ergänzt werden um formale Regeln, wie Führungskraft und Mitarbeiter Themen diskutieren und gegenseitig Feedback geben. Nicht jeder Mitarbeiter wird vom Start weg die dafür notwendige Sozialkompetenz, beispielsweise die Fähigkeit zur Selbstreflexion, mitbringen. Als hilfreich haben sich hier die üblichen Feedbackregeln oder das WWW-Prinzip erwiesen.

// DAS WWW-PRINZIP

- W – Wahrnehmung: Was sehe ich?
Was beobachte ich?
- W – Wirkung : Welche Wirkung hat das bei mir? ... im Projekt? ... im Team?
- W – Wunsch: Welche Erwartung habe ich an dich? ... Wie soll es sein?
Was hätte ich gerne von dir?

Wie kann man Partizipation der Stufe 2 umsetzen?

Immer wenn wichtige Aufgaben oder Projekte abgeschlossen sind oder zeitliche Abschnitte

(Monat, Quartal) beendet werden, trifft sich das Team, um „kurz in den Rückspiegel zu schauen“. Das Ziel dabei ist, zu lernen, sich zu verbessern und Prozesse zu optimieren.

Stufe 3: Die Mitarbeiter bestimmen ihre Vergütung selbst

Wir schieben den Partizipationsregler ganz nach oben. Die Haltung der Führungskraft ist: Ich übergebe die Verantwortung für die Beurteilung der Leistung und die Verteilung eines Vergütungsbudgets an euch. Bitte teilt mir euer Ergebnis mit.

Genau genommen ist dies nicht mehr nur Partizipation. Vielmehr legen die Mitarbeiter die Vergütung vollständig in eigener Verantwortung fest. Uns ist kein Unternehmen bekannt, das diese vollständige Vergütungsautonomie in größerem Maßstab und über einen längeren Zeitraum hinweg umgesetzt hat. Mit der Stufe 3 wird also weitgehend Neuland beschritten. Zusätzlich zu den bisher für die Stufen 1 und 2 genannten sind für diese Option folgende Rahmenbedingungen notwendig:

- ▶ Für das Team wird ein Erhöhungsbudget festgelegt.
- ▶ Die Vorbereitung der Entscheidung beziehungsweise die Datensammlung sollte wie in Stufe 2 beschrieben vonstattengehen.

// LEITFRAGEN ZUR PROZESSOPTIMIERUNG

Die folgenden Leitfragen helfen dabei, die Projekte zu reflektieren, sich Ereignisse in Erinnerung zu rufen und daraus verwertbare Erkenntnisse für den weiteren Prozess zu gewinnen.

- ▶ Was ist im vergangenen Monat/Quartal/Projekt aus meiner Sicht gut gelaufen und worauf können wir stolz sein?
- ▶ Welche Fortschritte habe ich im vergangenen Monat/Quartal/Projekt wahrgenommen?
- ▶ Wer/was hat wesentlich dazu beigetragen und soll an dieser Stelle „bemerkt“ werden?
- ▶ Was hätten wir anders machen können/müssen?
- ▶ Wer müsste darauf im kommenden Monat/Quartal/Projekt besonders achten?

- ▶ Jeder Mitarbeiter liefert eine Selbsteinschätzung sowie einen Erhöhungsvorschlag.
- ▶ Die Mitarbeiter beraten die Vorschläge im Team oder mit dem Vorgesetzten.

Man darf davon ausgehen, dass in diesem Prozess Entscheidungen getroffen werden, die nicht die uneingeschränkte Zustimmung aller Beteiligten finden. Das kommt allerdings auch vor, wenn Führungskräfte Entscheidungen treffen. Organisationen, die mit ihren Mitarbeitern schon auf anderen Handlungsfeldern Lern- und Veränderungsprozesse mit stärkerer Partizipation durchlaufen haben, werden diesen Prozess auch bei Vergütungsentscheidungen durchlaufen. Dabei sollte die Führungskraft stets abwägen, ob eine sofortige Intervention notwendig ist oder ob der Vorgesetzte den Lern- und Entwicklungsprozess zulässt.

// FAZIT

Für viele Führungskräfte und HR-Verantwortliche stellen die Überlegungen zur verstärkten Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung von Vergütungssystemen Gedankenspiele dar, die von ihrer Wahrnehmung der betrieblichen Realität abweichen. In vielen Bereichen sind die Beteiligten froh, wenn überhaupt in vernünftigem Umfang und vernünftiger Qualität Feedback gegeben wird und Leistungsbeurteilungen systematisch erstellt sowie professionell besprochen werden. Für viele Unternehmen wird dies auch weiterhin zutreffen. In Organisationen mit agilen Kulturen in Engineering-Bereichen und IT-Teams gibt es jedoch Führungskräfte und Mitarbeiter, die zielsicher Schwächen der heutigen Prozesse identifizieren. Sie erwarten andere als die bekannten Antworten und sind auch bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen und mit den Auswirkungen ihrer Entscheidungen zurechtzukommen. Vor allem in diesem Umfeld kann Partizipation dazu beitragen, die Akzeptanz der Vergütungssysteme zu steigern und gleichzeitig die Wertschöpfung zu erhöhen.