

## Variable Vergütung – wird mit Industrie 4.0 und Agilität alles anders?

# Scharfer Blick für

In der Fachpresse, auf Symposi-  
en und Fachtagungen wird die  
spannende Diskussion geführt, ob  
durch die aktuellen und erwarteten Ver-  
änderungen in der Arbeitswelt durch die Ent-  
wicklung in Richtung Industrie 4.0, andere  
Erwartungshaltungen der Generationen X/Y  
und folgende, autonome, agile und flexibel  
organisierte Projektteams, engere internationale  
Zusammenarbeit, den gesellschaftlichen Trend  
zu stärkerer Individualisierung und dem gleich-  
zeitigen rechtspolitischen Trend zu stärkerer Transparenz nicht  
ganz andere Vergütungslösungen als die bisher praktizierten  
gefragt sein werden. Die Diskussion ist berechtigt.



# gute Leistung



**D**ie Diskussion zur variablen Vergütung wird häufig unter folgenden Fragestellungen geführt: „Wird jetzt alles bisher Bekannte obsolet und innerhalb kurzer Zeit durch ganz neue, bisher allenfalls ansatzweise bekannte Modelle ersetzt werden?“ „Wird das dann für alle Zielgrup-

pen im Unternehmen in gleicher Weise der Fall sein?“ „Ist zum Beispiel Leistungsbeurteilung noch zeitgemäß oder heute schon hoffnungslos veraltet?“ „Ist eine Zielerreichungsprämie grundsätzlich richtig oder grundsätzlich falsch?“ „Sind eher reine Kennzahlen-

modelle oder Zielvereinbarungen mit Bonus das Richtige?“ „Ist es vielleicht sinnvoller, allen Mitgliedern eines Teams das gleiche Entgelt zu bezahlen?“ „Entscheiden Mitarbeiter und / oder Teams zukünftig besser autonom und ohne Chef über die Verteilung von Boni oder die Festlegung ihres Monatsentgelts?“

Angeichts der Intensität der angekündigten Umbrüche ist es sinnvoll, die Entwicklung langfristiger und mit etwas mehr Abstand zu betrachten. Es ist spannend, über die Jahre immer wieder neue Trends in

der bunten Vergütungslandschaft zu entdecken. Und in der Tat, unabhängig von eher kurzfristigen Modetrends haben sich die in den Unternehmen angewandten Vergütungssysteme weiterentwickelt.

## UNTERNEHMEN HABEN UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE

Fast keine Erscheinung, die anfangs eher den Charakter eines modischen Accessoires hatte oder von anderen gar als Heilslehre für alle Vergütungsprobleme propagiert wurde, ist in der Folge ganz von der Bildfläche verschwunden – im Gegenteil, unterschiedliche Modelle finden in dem einen Unternehmen oder Bereich ihren Platz und leisten dort gute Dienste. Dafür scheitert die gleiche Anwendung in anderen Unternehmen oder anderen Bereichen. Das gilt sowohl für die Methodik der Bewertung von Arbeitsplätzen wie auch für leistungsvariable Entgeltbestandteile. Genauso ist dies zu beobachten bei der Vielzahl von denkbaren und möglichen Sozial- und Nebenleistungen bis hin zu deren Verknüpfung in

einem eigenständigen Vergütungselement als Cafeteria-Modell.

Wir fassen zusammen: Anforderungsbezogene Eingruppierungssysteme, Zielerreichungsprämien, Dienstwagenregelungen, Mehr-Netto-vom-Brutto-Ansätze, Benzinscheine, Leistungszulagen oder Leistungsprämien, Tantiemeregulungen, Gruppenprämien, Kollegialbeurteilungen, Aktien(-optionen-)Programme können in

anwendungen eher lang- als kurzlebig. Sie folgen eher der Organisationsentwicklung, als dass sie die Entwicklung der Organisation treiben. Gerade in dynamisch-agilen Organisationen mit tendenziell kürzer werdenden Veränderungsintervallen bleiben bezüglich der Ausgestaltung der passenden Vergütungssysteme wahrscheinlich folgende Leitfragen in der Entwicklung eines Konzepts weiterhin hilfreich und notwendig:

nehmen gefunden. Unabhängig von den unternehmensspezifischen Antworten auf diese Fragen kann Folgendes für das Gros der Unternehmen in Deutschland als gesichert gelten:

Menschen im Arbeitsleben wollen auch zukünftig mit einer großen Mehrheit eine Verbindung zwischen den Anforderungen der Tätigkeit, ihrer persönlichen Leistung und ihrem Entgelt erkennen. Dies trifft insbesondere auf Spitzenleister und Leistungsträger zu. Variable Vergütung bleibt somit weiterhin ein Führungs- und Vergütungsinstrument. Es bedarf dazu weiterhin eines Prozesses, der systematisch und transparent gestaltet ist. Es stellt weiterhin eine Managementaufgabe dar, diesen Prozess zu gestalten und Entgeltentscheidungen zu treffen.

#### DIE AUTOREN



**STEFFEN FISCHER** ▶  
Geschäftsführer Personal der ifm electronic gmbh und Mitglied der Zentralgeschäftsführung der ifm-Gruppe, Essen. Er ist außerdem aktiv als Autor und Speaker.  
▶ [steffen.fischer@ifm.com](mailto:steffen.fischer@ifm.com)



**JÜRGEN WEISSENRIEDER** ▶  
Berater, Trainer und Coach, Tettang. Sein Kernthema ist Führung und Vergütung.  
▶ [j.weissenrieder@wekos.com](mailto:j.weissenrieder@wekos.com)

Unternehmen funktionieren – oder eben nicht. Manches, was in einem Unternehmen seine beste Zeit bereits hinter sich hat und nicht mehr richtig funktioniert, kann zum gleichen Zeitpunkt in einem anderen Unternehmen neu eingeführt werden und dann über lange Zeit gute Dienste tun. Nicht die neueste Mode, sondern die beste Passform unterstreicht den Charakter und die Kultur eines Unternehmens – und das gilt nicht nur in der Modewelt, sondern in gleicher Weise für Vergütungssysteme, die auch ihren Dienst als Führungs- und Steuerungssysteme leisten sollen. Beste Passform kann auch bedeuten, dass sich innerhalb eines Unternehmens gegenläufig zu sonstigen Zentralisierungsbestrebungen unterschiedliche Modelle parallel zueinander herausbilden.

#### VERGÜTUNG ALS TREIBER DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Angesichts zu erwartender sozialer und technologischer Veränderungen in der Arbeitswelt ist zu prüfen, ob Vergütungssysteme sich gleichzeitig oder mit einem Zeitversatz verändern sollen oder sogar müssen. Zumindest bisher sind Vergütungs-

- Welche längerfristigen (nachhaltigen) Ziele verfolgen wir mit unserem Vergütungssystem?
- Was vermissen wir bezüglich der Steuerungswirkung bei unserem heutigen Vergütungssystem?
- Was schätzen wir in unserem heutigen Vergütungssystem und sollten es bei Veränderungen nicht unüberlegt oder gar zufällig über Bord werfen?
- Welche Kennzahlen stehen zur Verfügung und könnten eine Entgeltwirkung entfalten?
- Wer sind die Anwender und welchen Reifegrad haben sie bezogen auf Führung, Feedbackkompetenz, Zielklarheit und Zielvereinbarungskompetenz?
- Wo wollen wir eine Verbindung zwischen Leistungsmanagement (Feedback, Personalentwicklung, Training etc.) und Vergütungsmanagement (anforderungsbezogene Vergütungselemente, individuelle oder Gruppenleistungsprämien etc.) und wo wollen wir ausdrücklich keine Verbindung?

Abhängig von den unternehmensspezifischen Antworten auf diese Fragen werden die richtigen Lösungen für dieses Unter-

#### EIN MITARBEITERGESPRÄCH IM JAHR IST ZU WENIG

Folgende Veränderungen sind denkbar und einigermaßen wahrscheinlich: Die Feedbackzyklen, die (insbesondere jüngere) Mitarbeiter erwarten und die bei hoher Veränderungsgeschwindigkeit auch notwendig und hilfreich sind, werden kürzer. Das einmal pro Jahr stattfindende Mitarbeitergespräch ist damit nicht obsolet, aber gleichzeitig auch in vielen Fällen nicht mehr ausreichend. Die Kommunikation über Tätigkeitsinhalte, Leistung, Mitarbeiterentwicklung und das Reden über Entgelt werden tendenziell zeitlich entkoppelt werden, da Entgeltveränderungen vermutlich in den allermeisten Funktionen auch weiterhin nicht im Wochen- und Monatsrhythmus, sondern eher im Jahresrhythmus diskutiert werden.

Hingegen werden die Absprachen über Aufgaben, Inhalte, neue Sonderaufgaben und Projekte, Feedback nach Sprints und Projekten und sich daraus ergebende Ziele im Trend eher häufiger als in der Vergangenheit erfolgen. Weiterhin erfordern die zunehmende Anzahl von Matrixführungssituationen und der Trend zu räumlich verteilten Teams stärkere und vor allem funk-

tionierende Abstimmungsprozesse bezüglich der Leistungsbeurteilung oder Zielerreichung einzelner Mitarbeiter. Der Aufwand hierfür wird tendenziell steigen, auch wenn neue und bisher nicht bekannte Tools zur Verfügung gestellt werden.

## WIE NACHHALTIG SIND BONI UND PRÄMIEN?

Vielleicht werden auch manche Unternehmen der Versuchung erliegen, für kurzfristige Ergebnisse auch in den nicht vertriebsnahen Bereichen kurzfristige Entgeltresponse in Form von Boni oder Prämien zur Verfügung zu stellen. Ob damit eine nachhaltige Wirkung erzielt werden kann? Die Autoren bezweifeln dies, vor allem auch im Hinblick daraus, dass auch kurzfristige Leistungen in vernetzten Organisationen nur selten auf einen bestimmten Mitarbeiter zurückgehen. Außerdem: Das Maß des „Involvement“ der Mitarbeiter in den Entgeltfindungsprozessen ist aktuell eher schwach ausgeprägt. Es ist wenig prophetische Begabung notwendig, um zu sehen, dass vermutlich hier die Veränderungen zu erwarten sind und nicht bei der Erfindung noch weiter ausgefeilter Zielvereinbarungs-, Bonus- und Zielerreichungsprämienmodelle. Deren nachhaltige Wirkung bleibt weiterhin eingeschränkt, wenn Systematik, Transparenz und angemessenes „Involvement“ nicht gegeben sind.

Diese Veränderungen haben in manchen Unternehmen schon ganz praktisch ihren Niederschlag in unterschiedlichen Ausprägungen von Peer Rankings, Kollegialbeurteilungen, Teambeurteilungen sowie Fremd- und Selbsteinschätzungen gefunden. Aber machen wir uns nichts vor: Es bleibt weiterhin eine wesentliche Führungsaufgabe, Leistungen einzuschätzen und zu vergleichen und daraus im Rahmen von transparenten Spielregeln Entgeltentscheidungen abzuleiten. Manche Führungskräfte würden es zwar bevorzugen, dafür nur Data-Input zu liefern und die Entscheidung über Entgelt lieber einem Algorithmus überlas-

sen – aber das wird vermutlich auch in Zukunft nicht so sein.

## ARBEITSPLÄTZE RICHTIG BEWERTEN

Involvement muss nicht erst bei der Anwendung von Vergütungsregelungen gelten. Das kann auch sehr pragmatisch bei der Konzeption von neuen Entgeltsystemen realisiert werden. Führungskräfte und Mit-



**Fast keine Erscheinung, die anfangs eher den Charakter eines modischen Accessoires hatte oder von anderen gar als Heilslehre für alle Vergütungsprobleme propagiert wurde, ist in der Folge ganz von der Bildfläche verschwunden – im Gegenteil, unterschiedliche Modelle finden in dem einen Unternehmen oder Bereich ihren Platz und leisten dort gute Dienste.**

arbeiter können bei der Beschreibung von Arbeitsbereichen beteiligt werden, die dann die Grundlage für die Bewertung von Arbeitsplätzen bildet.

Führungskräfte und Mitarbeiter können durch Onlinebefragungen einbezogen werden, wenn es um die Frage der Ermittlung von Leistungskriterien geht. „Woran erkennen wir gute Leistung bei uns im Unternehmen?“ ist eine Fragestellung, zu der es unterschiedliche Blickwinkel gibt. Aus den Antworten können Leistungskriterien „destilliert“ werden. Die Durchführung dieses Ansatzes kann auch über Workshops mit großen Gruppen von Mitarbeitern verwirklicht werden. Weiterhin ist es ohne großen

Aufwand praktikabel, Mitarbeiter wiederkehrend (z. B. alle drei Jahre) durch eine kurze Mitarbeiterbefragung bei einer Aktualisierung der Beschreibungen der Leistungsmerkmale einzubeziehen.

Das sind nur einige wenige Beispiele, bei denen klar wird, dass auch die heutigen Verantwortlichen für Vergütungssysteme über eine Schwelle gehen müssen, da andere Arbeitsmethoden gefordert sind, als dies die

geschlossenen Benefits-and-Compensation-Expertenkreise leisten können. Nichtsdestotrotz: Innovative Unternehmen praktizieren das heute schon, weil sie von ihren Führungskräften, Mitarbeitern und Mitarbeitervertretungen Innovation und hohes Tempo erwarten. Das darf dann berechtigt auch für die Entwicklung und Konzeption von leistungsvariablen Entgeltsystemen gelten.

Ein Gedanke mag vielleicht für etwas Entspannung sorgen: Die Veränderungen werden nicht überall in allen Unternehmen zur gleichen Zeit passieren. Aber agile Unternehmen, die am Arbeitsmarkt hart am Wind segeln, werden sich darüber wie immer zuerst Gedanken machen (müssen). ●