



Der Zweck und Ihr Nutzen

Die Gestaltung eines attraktiven, gerechten und leistungsfördernden Paketes aus Entgelt und diversen Benefits ist ein wesentliches Element der Personalpflege und der Mitarbeiterbindung.

Die Methode

Wieweit das Entgelt aufgrund eines mehr oder weniger ausgebauten Entgeltsystems festgelegt werden soll, muss unternehmensspezifisch sehr sorgfältig abgewogen werden. Größe des Unternehmens, Mitarbeiter- und Unternehmensstruktur, Führungsstil, Unternehmenskultur, Erfahrungen mit Entgeltsystemen, finanzielle Möglichkeiten usw. spielen eine Rolle. Dabei können die folgenden allgemeinen Vor- und Nachteile von Entgeltsystemen zur Beurteilung herangezogen werden:

Nachteile von Entgeltsystemen	Vorteile von Entgeltsystemen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Einführungsaufwand ■ Handhabungsaufwand ist groß ■ jede Beurteilung ist subjektiv ■ Handhabungsprobleme sind häufig ■ jedes System beinhaltet Starrheit ■ Transparenz kann Begründungsprobleme gegenüber Mitarbeitern schaffen ■ kaum größere Produktivitätssteigerungen oder Einsparungen zu erwarten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ interne Lohngerechtigkeit ■ Diskussion von Entgeltfragen wird versachlicht ■ es gibt eine klare Linie in der Lohnpolitik ■ als Führungsmittel vielseitig einsetzbar (Personalplanung, -einsatz, -förderung) ■ Grundlage für Entgeltvergleiche

Abb.: Vor- und Nachteile von Entgeltsystemen (Kobi)

So setzen Sie die Methode ein

Das Zielgehalt eines Mitarbeiters ist jenes Jahresgesamtentgelt, das bei 100-prozentiger Zielerreichung und erwarteter Leistungserbringung entrichtet wird. Es basiert auf

- den **gesetzlichen Grundlagen**
- den jeweiligen **Anforderungen an die Stelle** (Funktionswertigkeit)
- dem damit einhergehenden aktuellen **Marktwert** und
- der kollektiven (Unternehmenserfolg) und individuellen (Leistungserbringung) **Zielerreichung**



Einflussfaktoren auf Entgeltsysteme

Die folgende Abbildung zeigt die Zusammensetzung und die grundsätzlichen Einflussfaktoren auf Zielgehälter.

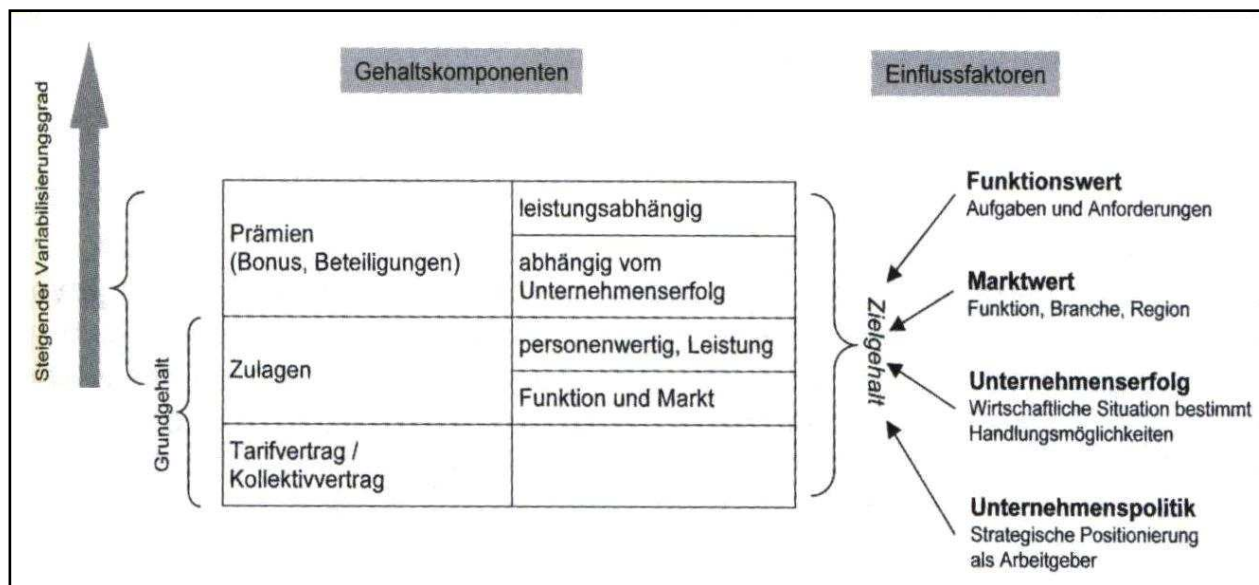


Abb.: Zusammensetzung des Grundentgelts und Einflussfaktoren (Havranek)

Gut gehandhabt wird nur ein System, hinter dem die Führungskräfte voll stehen. Sie müssen bereit sein, sich intensiv mit Aufgaben und Leistungen ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Es lohnt sich, von Anfang an ein betriebspezifisches System einzuführen.

Die Grundanforderungen an ein modernes Entgeltsystem

- möglichst einfach, entwicklungsfähig, flexibel:
 - nicht zu formalisiert, starre Systeme flexibilisieren
 - mit Spielräumen, Bandbreiten ausstatten
 - Wahlmöglichkeiten vorsehen
- auf strategische und kulturelle Ziele der Unternehmung ausgerichtet:
 - Verhaltensweisen, die gefördert werden sollen, müssen auch belohnt werden (z. B. Nachwuchsförderung usw.)
 - aufgrund von Zielen beurteilen
 - auch qualitative Ziele einbeziehen
 - das langfristige Leistungsverhalten berücksichtigen



- stärkere Gewichtung der Leistung bei der Lohnfindung:
 - Mitarbeiter wünschen generell mehr Leistungsorientierung
 - Ausgestaltung der Leistungsbeurteilung als Führungsmittel (Mitarbeitergespräch, Fördermaßnahmen)
- nachvollziehbares, transparentes System, das auf möglichst breiter Basis erarbeitet wird
- Verknüpfung mit Führungsinstrumentarium:
 - Die Funktionsbeschreibungen können für Personalplanung, im Einstellprozess und in der Einarbeitung nützliche Grundlage sein. Von der Leistungsbeurteilung führen Querverbindungen zur Potenzialbeurteilung, Mitarbeiterförderung, zu Aus- und Fortbildungsmaßnahmen und zur Mitarbeiterführung.
- intensive Schulung und Erfahrungsaustausch der Führungskräfte

Einige Beispiele zur Orientierung

Transparenz durch ein Vergütungsschema

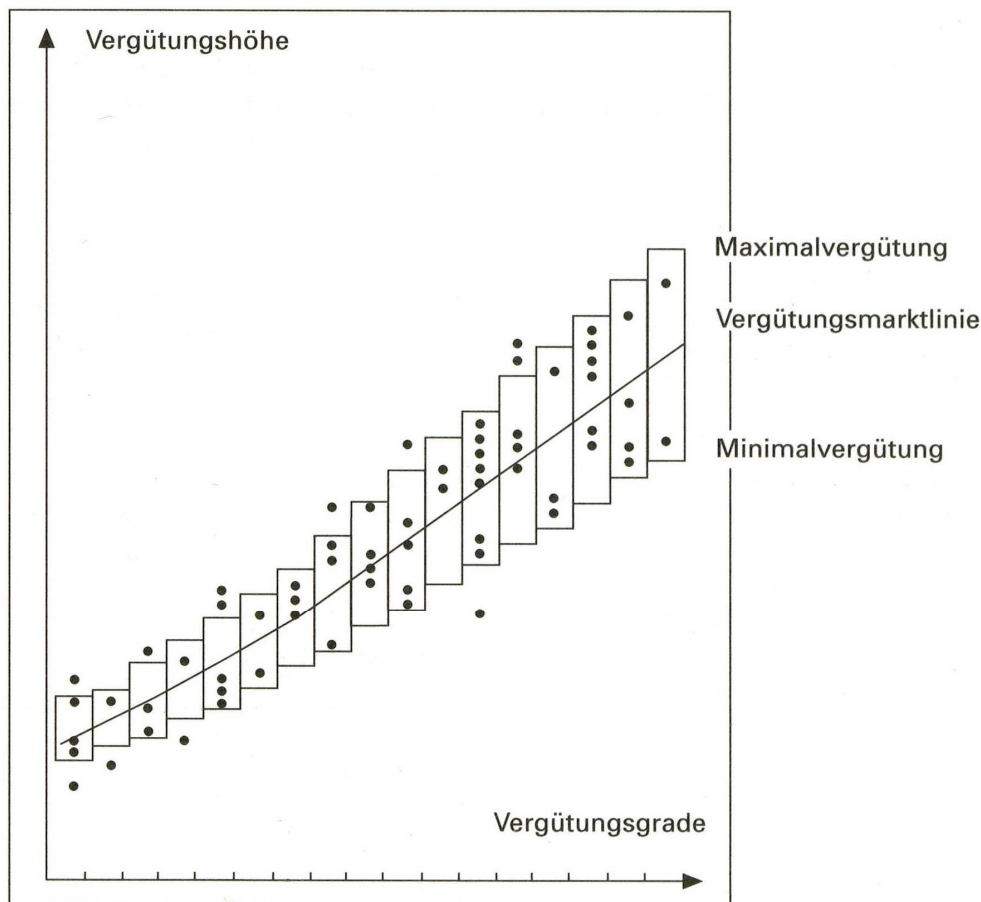


Abb.: Einordnung der Mitarbeiter in ein Entgeltsystem (Hilb)



Die wichtigsten Ziele der Entgeltgestaltung betreffen drei Punkte:

- Interne Verteilungsgerechtigkeit
 - Anforderungsgerechtigkeit
 - Leistungsgerechtigkeit
 - Sozialgerechtigkeit
- Externe Personalmarktpreisgerechtigkeit
- Unternehmenserfolgsgerechtigkeit

Das Ziel besteht darin, dass jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, intern (d. h. anforderungs-, leistungs- und sozialgerecht), extern sowie unternehmenserfolgsgerecht bezahlt zu werden.

Ein transparentes Entgeltsystem baut auf einer strukturspezifischen Anzahl von Entgeltstufen auf, die jeweils die Orientierungspunkte für das

- Minimal-Entgelt
 - Maximal-Entgelt
 - Markt-Entgelt
- festlegen.

Gehaltsbänder als Rahmen für das Entgelt

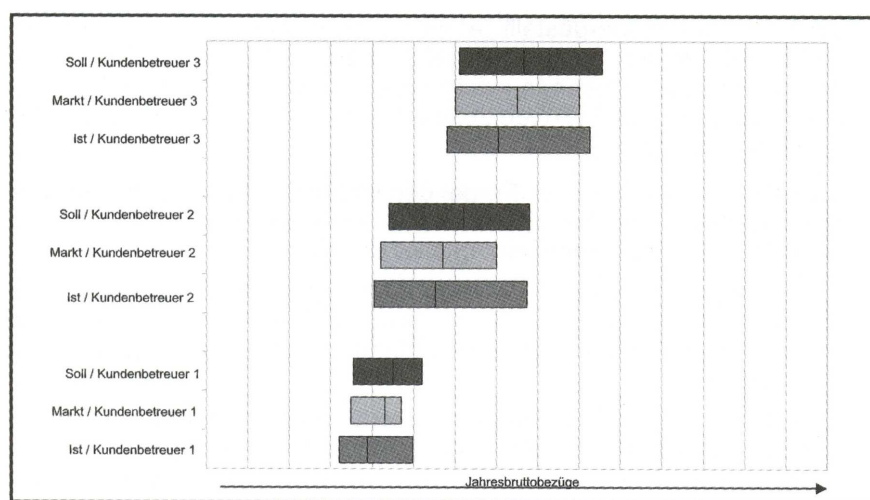


Abb.: Soll-, Ist- und Markt-Gehaltsbänder (Havranek)

Die Art der Überzahlung als Ausgleichsmechanismus zwischen Kollektivvertragsentgelt und Marktwert bietet zahlreiche Gestaltungsspielräume. Dabei kommt einem definierten klaren Gehaltsfindungsprozess eine wesentliche Rolle zu. Im Rahmen eines Entgeltsystems kann die Festlegung individueller Gehälter wesentlich bewusster erfolgen.



Für die Festsetzung von Gehalts-Bandbreiten bedarf es einiger Vorarbeiten:

- Zunächst muss einmalig eine funktionale Struktur für das gesamte Unternehmen erarbeitet werden, auf der ein Gehaltssystem aufsetzen kann. Im Mittelpunkt steht dabei, nach welchen Zielgruppen differenziert werden soll.
- Der nächste Schritt ist eine Ist-Analyse der Gehaltsstrukturen im Betrieb. Unternehmen können und sollen das bisherige Gehaltsgefüge in ihre Überlegungen mit einbeziehen.
- Danach erfolgt die Einholung von Vergleichswerten vom Arbeitsmarkt.
- Schließlich stellt sich die Frage der strategischen Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt.
- Darauf aufbauend können Soll-Gehaltsbänder festgelegt werden, wobei neben den rechtlichen Komponenten auch typische Karrierewege im Unternehmen mitbedacht werden sollen.

Kriterien für die Gehaltsentwicklung

Sie repräsentieren jene Kriterien, nach denen die Führungskraft die Gehaltsentwicklung innerhalb der Bandbreiten und innerhalb einer Funktion gestalten soll. Es ist zwischen den Anforderungen an die Funktion und der Leistung des Mitarbeiters zu unterscheiden.

Die an die Position gestellten Anforderungen verändern sich nicht oder nur in einem geringeren Ausmaß bzw. nur über längere Zeiträume hinweg und können daher an die Grundgehaltsentwicklung gekoppelt werden.

Die „gute“ Leistung jedoch kann von Periode zu Periode - oftmals auch durch Rahmenbedingungen beeinflusst - stark schwanken und eignet sich daher besser zur Abgeltung durch einen variablen Gehaltsbestandteil. Die Leistungskomponente sollte deshalb nur bedingt in steigendes Grundgehalt übersetzt werden.

Folgende Faktoren bestimmen innerhalb einer Funktion die Gehaltsentwicklung der Höhe nach:

- Budgetvorgaben des Unternehmens
- Entwicklung in der Funktion
 - Hat sich die Wertschöpfung der Funktion verändert?
 - Wird die Funktion anders ausgefüllt als vor einem Jahr?
- Lage im Gehaltsband, der Vergleich mit anderen Mitarbeitern der Zielgruppe



Die folgende Abbildung zeigt eine auf diesen Faktoren aufbauende Entscheidungsmatrix für Gehaltserhöhungen als unterstützendes Führungsinstrument.

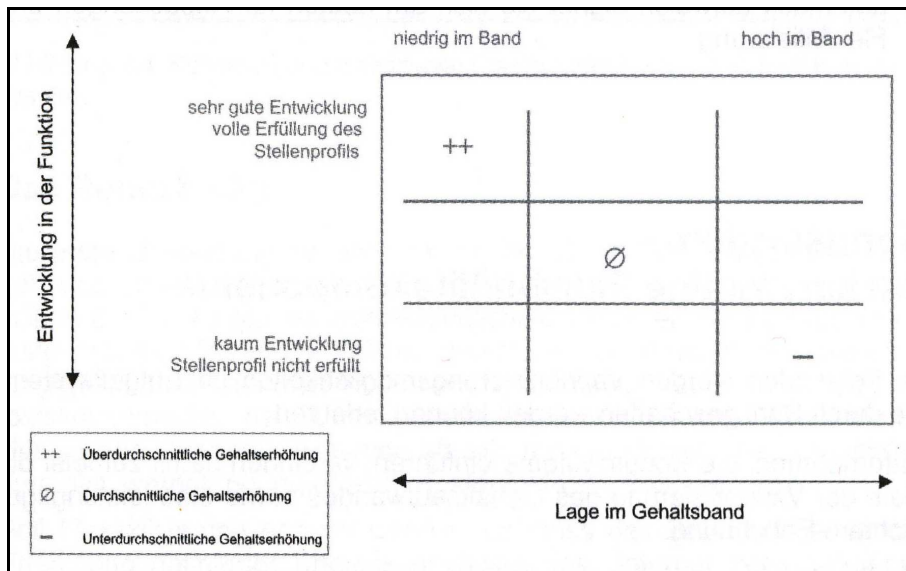


Abb.: Entscheidungsmatrix für Gehaltserhöhungen (Havranek)

Kriterien für die Gestaltung von Bonus- und Incentive-Programmen

Die Ausrichtung eines Bonus kann als flexibles Element in der Gesamtentlohnung und zur Berücksichtigung der langfristigen Komponente sinnvoll sein. Je nach Entwicklungsphase der Unternehmung (Wachstum, Konsolidierung usw.) können unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden.

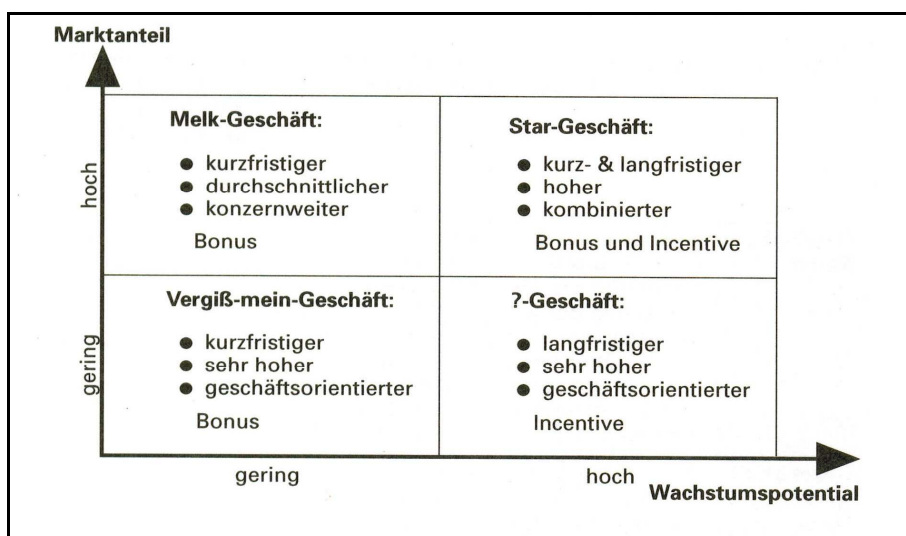


Abb.: Bonus- und Incentive Portfolio (Hilb)



Bei der Einführung und Gestaltung von Bonus- und Incentive-Programmen müssen jeweils

- die Ganzheitlichkeit der Unternehmensstrategie
- die rechtlichen und kollektivvertraglichen Bestimmungen
- die steuerlichen Verhältnisse
- die Entwicklungsreife des Geschäftes

berücksichtigt werden.

Einschränkend ist zu bemerken:

- Sinnvoll ist ein Bonus vor allem für Führungskräfte, die das Ergebnis besonders stark beeinflussen können.
- Ein Bonus muss eine gewisse Höhe haben, um einen Motivationseffekt auszulösen.
- Die Kriterien, nach welchen ein Bonus festzulegen ist, sind nicht einfach zu bestimmen. Falsche Messgrößen können zu Fehlsteuerungen führen.

Beispiel: In einer Beratungsunternehmung wird vorerst der Gesamtbonus aufgrund des Geschäftsergebnisses festgelegt. Dann wird er aufgrund ihres Beitrages am Geschäftsergebnis auf die Abteilungen aufgeschlüsselt. Die Abteilung kann ihren Anteil wiederum aufgrund der Teamleistung weiter aufteilen, und schließlich wird innerhalb des Teams aufgrund der individuellen Leistung der persönliche Bonus festgelegt.

Leistungsabhängiges Entgelt

Leistungsbeurteilung kann nur sinnvoll sein, wenn sie auch besprochen wird und wenn daraus Maßnahmen abgeleitet werden. Die Handhabungsprobleme und die Subjektivität, die mit jeder Beurteilung verbunden sind, dürfen nicht unterschätzt werden. Grundsätzlich fragwürdig ist in der Regel eine direkte Entgeltwirksamkeit.

Bei der Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems stellen sich ein paar Grundsatzfragen:

- Sollen individuelles, teambezogenes oder unternehmensbezogenes Leistungsverhalten betont werden?
- Wieviele Prozente soll die Leistungskomponente betragen (größere Leistungskomponente)?
- Soll die Leistung aufgrund von Unternehmungszielen, Leistungsnormen/Aufgaben oder Leistungsmerkmalen gemessen werden (von Funktion abhängig, eventuell auch Kombination)?
- Sollen quantitative oder qualitative Gesichtspunkte im Vordergrund stehen?
- Soll kurzfristiges oder langfristiges Leistungsverhalten belohnt werden (insbesondere bei Führungskräften auch strategisches Verhalten belohnen)?
- Wird die Leistungsbeurteilung primär als Entgeltfindungs- oder Führungsinstrument eingesetzt?
- Sollen ein oder mehrere Systeme in der Unternehmung existieren (z.B. für Führungskräfte, Spezialisten, Angestellte, übrige Mitarbeiter)?

Ein Entgeltsystem aufbauen



- Wie starr oder flexibel soll das System sein (Bandbreiten)?
- Ist man bereit, einen hohen Einführungs- und Handhabungsaufwand zu leisten (Schulung der Führungskräfte usw.)?

Die Konsequenzen für Ihr weiteres Vorgehen

Analysieren Sie Ihr bestehendes Entgeltsystem und legen fest, welche Anforderungen Ihr künftiges Entgeltsystem erfüllen soll. Setzen Sie Schritt für Schritt Ihre Anforderungen um.