

## Die Ziele ebnen den Weg



- Copyright und Erstveröffentlichung:  
Lohn und Gehalt  
Ausgabe 02/2015 S. 23-25

# Die Ziele ebnen den Weg

## Variable Vergütung von außertariflichen Mitarbeitern

AT-Mitarbeiter agieren in Unternehmen typischerweise als Spezialisten und Führungskräfte. Sie sind also die Garanten für fachliche Expertise in Fertigung, Marketing oder Controlling und die „Mittler“ zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft. Die variable Vergütung für diese Zielgruppe fokussiert sich auf das Thema Zielvereinbarungen als Basis für nachvollziehbare Vergütungsentscheidungen und darüber hinaus als Treiber von Lernprozessen und Performanceentwicklung. Dabei wird die Vernetzung der Vergütungsgestaltung mit dem Performance-Managementprozess berücksichtigt.

### Zwei Dimensionen der Vergütung

Jedes Unternehmen ist einzigartig: Es hat eine Historie und eine individuelle Unternehmenskultur. Märkte, Produkte und Prozesse sind ebenfalls spezifisch und nur bedingt vergleichbar. Bei der Gestaltung von Vergütungssystemen gilt es, diese Rahmenbedingungen zu berücksichtigen und die entsprechenden Parameter in die Zielsetzungen der Vergütungsgestaltung aufzunehmen.

Vergütungsentscheidungen bei AT-Mitarbeitern betreffen in der Regel zwei unterschiedliche Dimensionen: Die erste ist langfristig und nachhaltig ausgerichtet und betrifft die Entwicklung des Zieleinkommens. Die zweite Dimension betrifft die eher kurz- und mittelfristig, auf Leistung und/oder Erfolg in einer Periode ausgerichteten Vergütungsbestandteile, die variable Vergütung. In aller Regel ist diese deckungsgleich mit dem Geschäftsjahr des Unternehmens. Darüber hinaus finden im Topmanagement von Großunternehmen sogenannte Mid-Term- und Long-Term-Incentives Verbreitung, die die Orientierung am längerfristigen Erfolg fördern. Im Mittelstand haben diese Vergütungselemente derzeit keine Bedeutung.

### Moderne variable Vergütungssysteme sind mehrdimensional

AT-Mitarbeiter sollen in nahezu allen Unternehmen abteilungs-/bereichsübergreifend agieren. Bei der Ausgestaltung variabler Vergütung muss also berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter in einem Unternehmensverbund agieren, der Kooperation erfordert. Das Unternehmen soll durch die variable Vergütung nicht „atomisiert“ werden. Und die Führungskräfte und Spezialisten sollen für das Unternehmen wirtschaften – und nicht als „Lonesome Cowboys“ lediglich auf eigene Kappe. Es wäre also in jeder Hinsicht kontraproduktiv, die variable Vergütung lediglich am individuellen Erfolg des Mitarbeiters festzumachen. Hier setzt auch die immer wieder geäußerte Kritik

an (eindimensionalen) Zielsystemen an: „Zielvereinbarungen fördern Egoismus und erzeugen Scheuklappendenken.“ Als Korrektiv muss deshalb auch der Beitrag des Mitarbeiters am Erfolg des Unternehmens gewürdigt und bewertet werden. Aber auch das Bestreben nach „echter“ Kostenvariabilität lässt sich erfahrungsgemäß am ehesten erreichen, wenn eine den Unternehmenserfolg abbildende Komponente integriert wird.



Variable Vergütung – ein Meilenstein für den Unternehmenserfolg

Variable Vergütungssysteme berücksichtigen heute daher mindestens zwei, je nach Funktion des Mitarbeiters oder Struktur des Unternehmens auch drei Zielkategorien beziehungsweise Bewertungsebenen:

1. **Individuelle auf den unmittelbaren Verantwortungsbereich ausgerichtete Ziele bzw. das Ergebnis des Performance-Managementprozesses,**
2. **Teamziele (Abteilungs-/Bereichsziele),**
3. **Unternehmensziele.**

Zudem empfiehlt es sich für eine akzeptierte und zielgerichtete variable Vergütung dringend, bereits bei der Zielvereinbarung die Bewertungsregeln festzulegen, um ein nachträgliches „Feilschen“ zu vermeiden.

**1. Individuelle Ziele – Erfolg im eigenen Arbeitsbereich**

Die individuellen Ziele werden häufig über den Prozess „Führen mit Zielen“ vereinbart. Sie

- werden von den Mitarbeitern selbst vorgeschlagen,
- werden anschließend im Gespräch mit dem Vorgesetzten ergänzt und vereinbart,
- sollten nachvollziehbar beschreiben, was bis wann und mit welchem Zusatzaufwand erreicht wird,
- sollten sich auf maximal drei Prioritätsziele beschränken,
- können wechseln und werden häufig Projekte beschreiben.

Grundlage für die Honorierung ist der Erfüllungsgrad der vereinbarten Ziele. Die Beurteilung der Zielerreichung fällt leichter, wenn die Ziele sauber definiert und die Erfolgsindikatoren sorgsam ausgewählt wurden. Ein Beispiel: Erfolgreiche Realisierung des Projektes im Zeitraum x (Budget: xx T Euro, Aufwand Mitarbeiter yy Tage, Termin für Inbetriebnahme:

xx.xx.2015, Anforderungen gem. separatem Pflichtenheft). Die betriebliche Praxis zeigt zwei Dinge: Zum einen werden die Zielerreichungen eher selten kleiner als 100 Prozent bewertet. Damit liegt auch die Auszahlungshöhe meist 100 Prozent oder höher – mit den individuellen Zielen wird wenig Kostenvariabilität erreicht. Zum anderen gehen Unternehmen ein Stück weit weg von dem Anspruch, die Ziele immer detaillierter und feingliedriger festzulegen, sondern setzen stärker auf eine gesamthafte Ex-post-Bewertung der Ergebnisse unter Würdigung der Rahmenbedingungen.

**2. Teamziele/Bereichsziele – Erfolg des Teams**

Bereichsziele, beispielsweise ein bereichsspezifisches Ergebnis gemäß einer Kundenbefragung, beschreiben die angestrebten Ergebnisse des jeweiligen Geschäfts- oder Unternehmensbereichs. Sie werden abgeleitet aus der Geschäftsbereichsplanung. Bereichsziele

- sind deutlich dauerhafter als die individuellen Ziele,
- werden selten mehr als zwei Ziele sein,
- werden je Geschäfts- oder Unternehmensbereich durch die Unternehmensleitung festgelegt, „entziehen“ sich also einer individuellen Vereinbarung oder gar Diskussion,



**Elemente eines zeitgemäßen Performance-Managementprozesses**



Seite 1

Abbildung 1: Elemente eines zeitgemäßen Performance-Managementprozesses. Quelle: Lurse AG

- gelten für alle Mitarbeiter eines Bereichs gleich; sie spiegeln den Gesamterfolg des Bereichs, der aus der gemeinsamen Arbeit der Einzelfunktionen resultiert,
- werden hinsichtlich des Grades der Zielerfüllung von der Unternehmensleitung beurteilt.

Untersuchungen zeigen, dass Teamziele eine geringere Akzeptanz als individuelle Ziele haben. Eine Erklärung ist, dass Teamziele die Energie und den Einsatz des Einzelnen schwächen können, der sogenannte Ringelmann-Effekt: Sobald andere Beteiligte hinzukommen, reduziert sich automatisch der individuelle Input, weil man sich auf den anderen verlässt.

(Siehe auch Daniela Gehring: „Target setting and compensation of middle managers: An empirical investigation“, Masterarbeit an der FOM Bonn)

### 3. Unternehmensziele – Erfolg des Unternehmens

Um Bereichsegoismus zu verhindern, wird häufig als dritte Zielkategorie der Unternehmenserfolg als feste Größe zur Bestimmung des variablen Einkommens herangezogen. Unternehmensziele, beispielsweise EBIT gemäß Unternehmensplan,

- bilden den wesentlichen Erfolgsmaßstab des Unternehmens ab,
- bestehen aus einer, maximal zwei Kenngrößen,
- werden durch die Unternehmensleitung festgelegt,
- gelten für alle Mitarbeiter gleich; sie spiegeln den Gesamterfolg des Unternehmens, der aus der gemeinsamen Arbeit aller Einzelfunktionen resultiert,
- werden hinsichtlich des Grades der Zielerfüllung von der Unternehmensleitung beurteilt.

Die Zielkategorien können unterschiedlich gewichtet werden, beispielsweise wird für die oberste Führungsebene häufig ein höheres Gewicht auf den Unternehmenserfolg gelegt.

Eine unreflektierte Übersetzung der vereinbarten Ziele in die Bemessung der variablen Vergütung würde jedoch zu einem Dilemma führen: Je herausfordernder ein Ziel ist, desto schwieriger ist es zu erreichen – und desto höher wird die Bedrohung für die Auszahlung der erwarteten variablen Vergütung angesehen. Die Folge ist, dass Mitarbeiter bei der Zielvereinbarung „mauern“ werden. Insofern weisen „traditionelle“ zielorientierte Systeme einen motivationalen Webfehler auf, denn sie belohnen institutionell die Vorsicht und die Zurückhaltung in der Zielsetzung.

Es ist daher sinnvoll, die 100-Prozent-Messlatte für die Vergütung von der Zielsetzung zu entkoppeln. Eine Alternative ist beispielsweise das Benchmarking beziehungsweise die Orientierung am Wettbewerb: Diese Messlatte macht das „Verhandeln“ um die 100 Prozent überflüssig, da sie von außen „vorgegeben“ wird. Wächst der Wettbewerb um fünf Prozent, muss ich auch um fünf Prozent wachsen, um 100 Prozent Vergütung zu erhalten; bei zehn Prozent Wachstum muss ich mit zehn

Prozent folgen. Die Zielvereinbarung im Rahmen des Performance-Managements kann jetzt ohne Schaden für die Vergütung lauten: „Wachstum drei Prozentpunkte schneller als der Wettbewerb“. Bei Zielerfüllung wird auch die Vergütung 100 Prozent übersteigen. Diese Logik hat zusätzlich den Vorteil, dass auch der Erfolg des Unternehmens im Markt bewertet wird. Denn das „traditionelle“ Bewerten eines Wachstums von fünf Prozent bei einem geplanten Wachstum von drei Prozent als „sehr gut“ stellt sich als weniger gut heraus, wenn die Wettbewerber um acht Prozent gewachsen sind.

### Der Performance-Managementprozess

Zeitgemäße Systeme fokussieren auf den Performance-Managementprozess. Die Grundlogik der Verknüpfung von Vergütung und Performance ist denkbar einfach: Je besser die nachhaltige, das heißt über einen längeren Zeitraum stabile Leistung und Leistungsentwicklung ist, desto höher darf auch das Zieleinkommen innerhalb der Vergütungsbandbreite positioniert sein. Die nachhaltige Leistung wird häufig an zwei Kriterien festgemacht: dem Ausprägungsniveau der erfolgskritischen Kompetenzen/Fähigkeiten und der gesamthaften Betrachtung der Aufgabenerfüllung. Die kurzfristige Leistungsdimension wird meist über Zielerreichungsgrade im variablen Vergütungsanteil abgebildet.

### Zielgerichtete Kommunikation ist erfolgskritisch

Vergütung ist eine hochsensible Thematik: Sie bringt Anerkennung und Wertschätzung auf den Punkt – doch sie ersetzt sie nicht. Sie schafft Messbarkeit und Vergleichsmöglichkeiten – die Entscheidungsverantwortung bleibt bei den Führungskräften. Sie ist also auf jeden Fall Grundlage oder Anlass für eine konstruktive, kritische oder aggressive Auseinandersetzung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Dabei können erfolgsabhängige Vergütungsmodelle ihre Wirkung nur dann voll entfalten, wenn sie von den Betroffenen verstanden und akzeptiert werden. Eine frühzeitige Einbindung aller beteiligten Entscheider an der Erarbeitung des unternehmensspezifischen Modells zahlt sich aus: anfangs etwas mehr Information und Diskussion, dafür schnellere und reibungslosere Umsetzung.

MICHAEL LENDER  
Projektmanager  
Lurse AG



ANTON STOCKHAUSEN  
Vorstand  
Lurse AG

