

## Zeitgemäße Entgeltsysteme: Vergütungsstrukturen marktgerecht und transparent gestalten



- **Copyright und Erstveröffentlichung:**  
Personalführung  
Ausgabe 04/2013, S. 66-69
- **Autor:**  
Birgit Horak

# Zeitgemäße Entgeltsysteme: Vergütungsstrukturen marktgerecht

Vergütungssysteme – insbesondere die variablen – sind in der letzten Zeit Gegenstand zahlreicher kritischer Berichterstattungen. Nicht selten war der Tenor, dass die Systeme nur richtig ausgestaltet werden müssen, um Fehlsteuerungen wie im Rahmen der Bankenkrise künftig zu verhindern. Das klingt so einfach, ist in der Praxis aber durchaus anspruchsvoll. Was genau ist ein richtig ausgestaltetes Vergütungssystem? Und was gehört überhaupt zu einer zeitgemäßen Vergütungsgestaltung? Birgit Horak, Vorstand der Lurse HR Consultants AG und DGFP-Referentin, stellt wesentliche Basics vor.



Ausgabe der Lohntüten 1959 im Druckhaus Deutz, Köln.

## und transparent gestalten

Bevor man sich der konkreten Ausgestaltung eines Vergütungssystems widmet, ist es lohnenswert, sich mit dessen Zielsetzungen auseinanderzusetzen. Die Verständigung auf Ziele ist unverzichtbar, weil diese Ziele einerseits bei der konkreten Ausgestaltung handlungsleitend und andererseits ein Kernelement im Kommunikationsprozess mit Mitarbeitern und Führungskräften darstellen. Folgende Ziele stehen bei den Unternehmen in der Regel ganz oben:

- ▶ Attraktivität und Bindung für Leistungsträger
- ▶ Kostensteuerung / Kostenflexibilität
- ▶ Verhaltenssteuerung
- ▶ Leistungsdifferenzierung
- ▶ Fairness und Nachvollziehbarkeit

Die konkrete Ausgestaltung eines Vergütungssystems umfasst dann im Kern fünf Elemente, wobei für jedes dieser Elemente eine ganze Reihe von technischen Ausgestaltungsvarianten bereitsteht (vgl. Abb. S. 69). Eine Reihe von Leitfragen kann bei der Wahl des passenden Systems unterstützen.

**Das Stellenbewertungssystem** Hier geht es um die Frage, nach welchem Verfahren Funktionswertigkeiten ermittelt werden. Soll dies eher analytisch über einen Punktemechanismus erfolgen? Oder ist ein summarisches Verfahren passend für die Organisation? Welche weiteren Instrumente sollen mit der Stellenbewertung verknüpft werden? Was sind dann die Konsequenzen für die Ausgestaltung des Systems?

**Die Vergütungsstruktur** Welche Regeln sollen angewandt werden, um die (Fest-)Gehälter der Mitarbeiter zu ermitteln? Soll der Markt berücksichtigt werden, oder soll der internen Perspektive der Vorzug gegeben werden? Sind Gehaltsbänder ein geeignetes Instrument? Kann die Organisation mit dem Spielraum bei der Gehaltsfestlegung umgehen, der durch Bänder entsteht? Oder braucht es eher ganz konkrete Aussagen, was ein Mitarbeiter auf einer Stelle verdienen soll? Wie können Fairness und Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden?

**Das Performance Management** Auf welcher Basis soll eine Leistungseinschät-



### DIE AUTORIN

**BIRGIT HORAK** ▶  
Vorstand der Lurse  
HR Consultants AG,  
Salzkotten

zung von Mitarbeitern erfolgen, was genau soll sie beinhalten? Passen individuelle Zielvereinbarungen, oder ist eine Bewertung der Aufgabenerfüllung sinnvoller? Sollen Verhaltensaspekte oder Kompetenzmodelle berücksichtigt werden? Welche Folgeprozesse sollen durch das Performance Management gesteuert werden? Wie ist die Verknüpfung mit dem Talentmanagement und Potenzialprozessen?

**Die Steuerungsmechanismen für (Fest-) Gehälter** Was soll die Höhe der individuellen Gehaltserhöhung bestimmen? Sollen alle Mitarbeiter einen gleichen Prozentsatz erhalten? Oder sollen Gehaltserhöhungen differenziert nach Leistung verteilt werden? Wie soll dieser Verteilmechanismus aussehen? Sind belastbare Instrumente für eine leistungsdifferenzierte Gehaltserhöhung etabliert?

**Das variable Vergütungssystem** Was soll mit der variablen Vergütung erreicht werden? Für welchen Mitarbeitertyp will man mit dem variablen Vergütungssystem attraktiv sein? Geht es darum, den Impuls zu geben: Wir sitzen alle in einem Boot? Oder soll individuelle Leistung honoriert werden? Soll das System zur Kostenflexibilität beitragen?

### Vertiefende Lektüre

**GUTMANN, J. / BOLDER, A. (2012) ▶ Vergütung für Arbeitnehmer.** Anspruch, Leistung, Erfolg. Freiburg

Das Buch bietet einen Überblick über rechtliche, tarifäre und konzeptionelle Grundlagen der Vergütung.

**ULMER, G. (2009) ▶ Gehaltssysteme erfolgreich gestalten.** IT-gestützte Lohn- und Gehaltsfindung. 3., überarb. u. erw. Aufl., Heidelberg

Der Autor analysiert Stärken und Schwächen von Entgeltsystemen und gibt Tipps zur Gestaltung eines leistungsorientierten IT-gestützten Gehaltssystems.

**BÖHMER, N. (2007) ▶ Variabel vergüten.** Leitfaden für die Gestaltung von Entgeltsystemen in Banken und Sparkassen. Düsseldorf  
Nicole Böhmer zeigt verschiedene Möglichkeiten der Vergütungsgestaltung auf und nimmt dabei die Vergütungspraxis in der Bankenbranche unter die Lupe.

**BECKER, G. F. / KRAMARSCH, H. M. (2006) ▶ Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte.** Göttingen

Die systematische Gestaltung von variablen Vergütungssystemen steht im Fokus des schmalen Bandes.

**HÜNNINGHAUSEN, L. / VON HÖREN, M. (2006) ▶ Vergütungsvergleiche – Vergütungsstudien.**

Formen, Anbieter, Nutzung. Düsseldorf  
Ein umfassender Marktüberblick zu Anbietern, Angebotsformen und Qualitätsmerkmalen von Vergütungsvergleichen.

Personalcontrolling, 8/2012  
 Personalauswahl, 9/2012  
 Moderieren und Präsentieren, 10/2012  
 Employer Branding, 11/2012  
 Change Management, 02/2013  
 Personalplanung, 03/2013  
 Zum Nachlesen: [www.dgfp.de/recherche](http://www.dgfp.de/recherche)

## KEINE VERBINDLICHE MUSTERLÖSUNG

Auf die hier nur exemplarisch aufgeführten Fragen gibt es leider keine richtigen oder falschen Antworten. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass bestimmte Ausgestaltungen, die in Unternehmen A sehr gut funktionieren, für Unternehmen B überhaupt nicht passen. So neigen beispielsweise ingenieursgeprägte Organisationen eher zu analytischen Stellenbewertungsverfahren, da die Grundgedanken der Verfahren kompatibel mit der Herangehensweise in deren fachlichen Belangen sind. Und individuelle Zielvereinbarungen funktionieren gut in einem per se wettbewerbsorientierten Umfeld, wie zum Beispiel reinen Vertriebsorganisationen. Das Vereinbaren jahresbezogener Ziele kann für Unternehmen im Mobilfunkumfeld, deren Geschäft im Monatsrhythmus taktet, schon ein zu langer Zeithorizont sein. Für den Hersteller industrieller Großanlagen, bei dem sich erst nach zehn bis 15 Jahren herausstellt, ob ein Projekt erfolgreich ist, ist der Jahreszeitraum möglicherweise viel zu kurz, „One size fits all“, so zeigen diese Beispiele, gibt es in der Vergütungspolitik nicht.

Bei der Ausgestaltung des Systems ist der berühmte Blick in den Markt und darauf, was die anderen machen, sicher hilfreich und sollte auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben. Insbesondere für das Thema Vergütungsstruktur ist dies unverzichtbar. Denn nur wenn die betrieblichen Vergütungsniveaus marktorientiert festgelegt werden, kann das Unternehmen sicher sein, dass es auch in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung mit seinem Vergütungssystem attraktiv bezahlt.

Letztlich muss dann aber jedes Unternehmen die oben aufgeführten Leitpunkte für sich ganz spezifisch klären. Dabei ist es immer wieder wichtig, zu fragen: Was genau wollen wir erreichen? Für welchen Mitarbeitertyp wollen wir als Arbeitgeber attraktiv sein? Welche Kultur wollen wir durch unser System prägen, und was passt zu dieser Kultur? Wie ist der Reifegrad unserer Führungskräfte, mit wie viel Freiheitsgraden in Systemen können diese gut umgehen? Wie sieht unser Geschäftsmodell aus, und mit welchen Instrumenten unterstützen wir dieses? Aus unserer Beratungserfahrung sind es gerade diese Aspekte,

die darüber entscheiden, ob ein Vergütungssystem Akzeptanz in der Organisation findet. Die Passung des Systems zum Unternehmen ist wichtig. Und oft lohnt der Verzicht auf ausgefeilte technische Details.

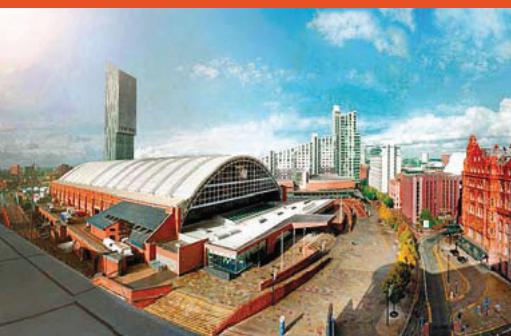
Wir werden als Beratung immer wieder gefragt, was denn ein zeitgemäßes Vergütungssystem kennzeichnet. Dazu gibt es meines Erachtens keine allgemeingültige Antwort. Jedoch gibt es einige Merkmale, die sich in einem Vergütungssystem wiederfinden sollten:

- ein hohes Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit der zugrunde liegenden Spielregeln
- Freiheitsgrade für Managemententscheidungen
- Leistungsbezug und die Möglichkeit zur Leistungsdifferenzierung
- Kostenflexibilität
- Marktbezug

## ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Blickt man ein wenig nach vorne und berücksichtigt, welche Entwicklungen in

## DGFP IN ALLER KÜRZE



+++ *Europaweiter HR-Treffpunkt*  
 Zukunftstrends und aktuelle Herausforderungen stehen auf der Agenda des 26. Kongresses der European Association for People Management. Die Veranstaltung findet am 5. November in Manchester (im Vorfeld der Jahreskonferenz des Chartered Institute of Personnel and Development) statt ([www.eapm.org](http://www.eapm.org)). +++

+++ *Rechtstipps bei Betriebsänderungen*  
 Hinweise zum richtigen Vorgehen bei betrieblichen Änderungen gibt eine Abendveranstaltung am 24. April in Frankfurt. Behandelt werden Informations- und Beteiligungsrechte, Sozialplan und Interessenausgleich sowie erfolgreiche Verhandlungstaktiken ([info@dgfp.de](mailto:info@dgfp.de)). +++

## ELEMENTE ZUR GESTALTUNG EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS

1 Funktions- / Stellenstruktur	2 Vergütungs- struktur	3 Performance Manage- ment und Prozesse	4 Vergütungs- steuerung	5 Variable Vergütung
Analytik	Gehaltstabellen	<b>WAS und WIE</b>	Regelwerk und Mechanismen	Short Term Incentive
Summarik	Gehaltsbänder	Aufgabenerfüllung		Long Term Incentive
	...	Zielvereinbarungen		
		Kompetenzen		
		Entwicklungsmaßnahmen		

den nächsten Jahren auf die Unternehmen zukommen, so stellt dies auch die Ausgestaltung von Vergütungssystemen vor eine Reihe von Herausforderungen. Der Fachkräftemangel wird über kurz oder lang dafür sorgen, dass Druck auf die Gehälter entsteht. Sowohl die Einstellgehälter als auch die Gehälter für Spezialistenfunktionen werden sich nach oben entwickeln, bereits heute sehen wir erste Anzeichen dafür in unseren Vergütungsvergleichen. Als Konsequenz der Hochschulreformen der letzten Jahre kommen Studenten überdies heute deutlich früher auf den Arbeitsmarkt als noch vor einigen Jahren. Der sogenannte War for Talents wird neue Bedeutungen gewinnen.

Ein Ausfluss der demografischen Entwicklung ist, dass die Menschen künftig länger im Arbeitsleben stehen werden: Wir steuern auf 40 Jahre Berufstätigkeit und mehr zu. Verbunden mit einer nicht sehr hohen Wirtschaftsdynamik führt dies zu relativ geringer Durchlässigkeit und Bewegung in Unternehmen. Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten – auch hinsichtlich des Gehalts – werden limitiert. Frustration und Unzufriedenheit von Mitarbeitern sind vorprogrammiert.

Zunehmend Relevanz gewinnt auch das Thema Generation Y oder Digital Natives. Diese Mitarbeitergruppe hat andere Erwartungen und Anforderungen an die Gestal-

tung von Arbeitsbedingungen. Hohe Freiheitsgrade, vernetztes Arbeiten, lebensphasenorientierte Gestaltung, Anpassung an sich im Laufe eines Erwerbslebens ändernde Präferenzen, Flexibilität bei der Zusammensetzung des Vergütungspaketes (Barvergütung und Zusatzleistungen) entsprechend der individuellen Bedürfnisse – das sind nur einige Stichworte, auf die wir bei der konkreten Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen und damit auch von Vergütungssystemen neue Antworten finden müssen. Die Abkehr von dem einen oder anderen klassischen Paradigma wird sicher die Folge sein. ●

**+++ Rückkehrgespräche führen**  
Motivierende Gesundheitsgespräche sind Thema eines Workshops am 25./26. April in Stuttgart. Anhand von Fallbesprechungen und praktischen Übungen erhalten die Teilnehmer Handlungssicherheit im Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitern ([www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)). **+++**



**+++ Nur Frauen unter Finalisten** Die Nominierungen für den DGFP-Bachelorpreis 2013 stehen fest: Zehn Finalistinnen überzeugten die Jury im Vorfeld mit ihren Bachelor-Arbeiten im Bereich Personalmanagement – kein einziger männlicher Teilnehmer. Die drei besten Arbeiten werden am 13. Mai im Rahmen der Abendveranstaltung des DGFP-Kongresses in der Kameha Suite in Frankfurt prämiert. **+++**