

Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen

ifaa-Praxishilfe für den Einführungsprozess



Amelia Koczy
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Die Gestaltung der Vergütung beeinflusst in hohem Maß das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten. Mithilfe eines betriebsspezifischen, leistungsfördernden Entgeltsystems kann die Arbeit der Beschäftigten auf wesentliche Unternehmensziele hin ausgerichtet und somit letztendlich der Unternehmenserfolg unterstützt werden. Die Praxis zeigt jedoch, dass angestoßene Projekte im Bereich der Vergütung häufig abgebrochen werden oder im Sand verlaufen. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: falsche beziehungsweise keine Kommunikation mit der Belegschaft, das »sich Verlassen« auf externe Berater oder überzogene Erwartungen der Entscheidungsträger.

Das neu erschienene Buch aus der ifaa-Springer-Kollektion beschäftigt sich mit dem Prozess der Einführung eines neuen Entgeltsystems und liefert Hilfen, um genau diese Fehler zu vermeiden. Es beschreibt den Prozess – von der Auswahl der richtigen Entgeltmethode bis hin zur Ausgestaltung und Implementierung im Unternehmen – und hilft, alle erforderlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren von Beginn an miteinzubeziehen.

Vor der Einführung: Vorbereitung der Kommunikationsstrategie

Die Einführung eines neuen Entgeltsystems betrifft unmittelbar die Mitarbeiter und hat somit immer einen hohen Aufmerksamkeitswert. Um Unruhen und das Entstehen von Gerüchten zu vermeiden, was in letzter Konsequenz dazu führen kann, dass ein neues System von der Belegschaft nicht akzeptiert wird, ist eine transparente Kommunikation von Beginn an unerlässlich. Diese sollte kontinuierlich und prozessbegleitend stattfinden und sich nicht auf die reine Ergebniskommunikation zum Einführungszeitpunkt beschränken. Auch der Zeitpunkt und die Art der Einbindung des Betriebsrats sollten im Rahmen einer Kommunikationsstrategie festgelegt werden.

Schritt 1: Voruntersuchung durchführen

Im Rahmen einer Voruntersuchung sind zunächst die Ursachen für die aktuelle Situation des betrieblichen Vergütungssystems sowie die Ziele, Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Anpassung beziehungsweise Neugestaltung zu analysieren. Eine Voruntersuchung schafft die Grundlagen für eine treffsichere Entscheidung der Geschäftsführung.

Schritt 2: Projektgruppe bilden

Aufgrund der vielschichtigen Aufgaben und zu lösenden Fragen sollte die Einführung eines neuen Entgeltsystems als Projekt organisiert werden. Die Projektgruppe bildet dabei das Arbeitsgremium, das die Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsführung und den Betriebsrat erarbeitet. Insbesondere bei tief greifender Veränderung und Neugestaltung ist es deshalb zweckmäßig, der mit der Projektgruppenleitung beauftragten Person die erforderliche zeitliche Kapazität einzuräumen. Die Projektgruppe und die darin Mitwirkenden sollten von der Geschäftsführung eingesetzt werden.

Schritt 3: Bereichsspezifische Unternehmensziele festlegen

Ausgehend von den in der Voruntersuchung global definierten Zielen für das Gesamtunternehmen sind die für den betrachteten Bereich konkret anzustrebenden Ziele abzuleiten. Die konkreten Bereichsziele werden dann hinsichtlich ihrer Priorität und Bedeutung für die Erreichung der Unternehmensziele bewertet und priorisiert. Bereits zu diesem Zeitpunkt sollte berücksichtigt werden, inwieweit diese Bereichsziele sich auch in für den einzelnen Beschäftigten transparenten und leistungsbezogenen Kennzahlen oder in beurteilbaren Leistungs- und Verhaltensmerkmalen ausdrücken lassen. Davon ausgehend sollten Empfehlungen für geeignete Kennzahlen be-

ziehungsweise Beurteilungsmerkmale gegeben werden, die von der Projektgruppe in den weiteren Schritten ausgearbeitet werden.

Schritt 4: Hauptuntersuchung durchführen

Im Rahmen der Hauptuntersuchung gilt es, die technischen, organisatorischen, materiellen und personellen Bedingungen im betrachteten Bereich zu erfassen und darauf aufbauend den Soll-Zustand zu planen. Damit werden die Ausgangsbedingungen für die Ausgestaltung möglicher leistungsbezogener Entgeltsysteme gesetzt.

Im Regelfall folgt auf die Feinanalyse des Bereichs eine ergänzende Beschreibung der jeweiligen Arbeitssituation beziehungsweise des Arbeitssystems. Daneben darf nicht vergessen werden, die Beschäftigten im betroffenen Bereich von der beabsichtigten Einführung oder Neugestaltung des leistungsbezogenen Entgeltsystems zu informieren und gegebenenfalls vorläufige Ergebnisse darzustellen.

Schritt 5: Leistungsbezogenes Entgeltsystem gestalten

Ausgehend von den Ergebnissen der Hauptuntersuchung werden die jeweils geeigneten Kennzahlen beziehungsweise Beurteilungsmerkmale bestimmt. Je nach Auswahl dieser sowie der Ausgestaltung der Prozesse und der Unternehmenskultur können Entgelte so gestaltet werden, dass sie entweder die Leistung des Einzelnen oder die einzelner Teams beziehungsweise Organisationseinheiten betrachten. Auch sind Kombinationen aus beidem möglich. Nach der Entscheidung, ob eine individuelle oder kollektive Berücksichtigung der Leistung stattfinden soll, ist der Entgeltverlauf festzulegen. Anschließend ist die Entscheidung über das neue Entgeltsystem erst in der Projektgruppe und anschließend im Management zu treffen. Sollten sich mehrere Systemvarianten ergeben, können diese mittels Expertenvergleich auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Schritt 6: Leistungsbezogenes Entgeltsystem umsetzen

Nachdem die Entscheidung über das geeignete leistungsbezogene Entgeltsystem gefallen

ist, gilt es, den Prozess der Einführung systematisch durchzuführen. Um Fehler frühzeitig zu entdecken und beseitigen zu können – und auch aus Sicht der Wirtschaftlichkeit –, ist zunächst ein Probezeitraum mit einer Schatzenrechnung zu empfehlen. Als Dauer des Probelaufs sollte mindestens ein repräsentativer Abrechnungszeitraum gewählt werden. Je nach Schwankung des Leistungsentgelts können dies ein bis zwei Quartale sein.

Ist der Probelauf erfolgreich abgeschlossen, entsteht eine Entgeltrelevanz des neuen Entgeltsystems, das System wird »scharf geschaltet«. Als rechtliche Grundlage dient nunmehr die abgeschlossene Betriebsvereinbarung.

Schritt 7: Führungskräfte befähigen

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die permanente Sensibilisierung der Führungskräfte im Umgang mit dem System notwendig ist, um dieses nachhaltig im Unternehmen einsetzen zu können. Je nach Entgeltgrundsatz und -methode müssen Führungskräfte über durchaus unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Die Einbindung, Befähigung und permanente Weiterbildung von Führungskräften sind die entscheidenden Faktoren für die erfolgreiche Einführung und den entsprechenden Betrieb von Leistungsbeurteilungen und kennzahlenbasierten Leistungsentgeltsystemen.

Schritt 8: Evaluation durchführen

Mit der Anwendung des neuen Systems sollte der Einführungs- und Anwendungsprozess daher nicht abgeschlossen sein. Entscheidend für eine hohe Wirksamkeit der neuen Regelungen sind unter anderem eine ständige Erfolgskontrolle und Datenpflege. Hier geht es insbesondere darum, das Wechselverhältnis von erbrachten Leistungen und erzielten variablen Verdiensten zu beobachten, um rechtzeitig zu erkennen, ob es zu Verwerfungen zwischen beidem kommt.

Fazit: Die dargelegten Prozessschritte werden im Buch »Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen – Gestaltungshinweise und Umsetzungshilfen für den Einführungsprozess« detailliert beschrieben und um Praxistipps, Checklisten und organisatorische Hilfsmittel ergänzt. ■



Abb. 2: neu im Springer-Verlag – Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen

Das Buch kann über den Springer-Verlag unter <https://www.springer.com/de/book/9783662575611> #about Book bezogen werden.

Autoren-Kontakt

Amelia Koczy M.Sc.
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel. +49 211 542263-12
E-Mail: a.koczy@ifaa-mail.de