

# Erfolgsorientierte Vergütung

**Sie ist in aller Munde, aber schwer verdaulich**

von Gaby Baltes

## Teil 1:

### Die Wirkungsanalyse zur Einführung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems

(Teil 2: „Motivierende Erfolgsfaktoren in der erfolgsorientierten Vergütung“ lesen Sie im kommenden Monat)

#### Aspekte der erfolgsorientierten Vergütung

Mit der Einführung einer differenzierten und erfolgsabhängigen Vergütung möchte ein Unternehmen in erster Linie eine höhere Leistung der Mitarbeiter bewirken. Gleichzeitig kommt das Unternehmen mit der Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung auch den Interessen der Mitarbeiter entgegen und verbessert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

**Ein  
erfolgsorientiertes  
Vergütungssystem  
verbessert die  
Attraktivität als  
Arbeitgeber**

Damit ein Vergütungssystem den geplanten Erfolg hat, sind folgende Anforderungen unbedingt zu erfüllen:

- einfaches und transparentes System,
- Verständnis und Akzeptanz der Mitarbeiter für die Leistungsanforderungen und für die Beurteilung,
- Anwendungssicherheit bei den Führungskräften hinsichtlich Zielfindung und Beurteilung.

Bei der Konzeption eines Vergütungssystems geht es somit nicht nur um die Entscheidung für ein System, sondern um die Entwicklung des Systems unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Die außerdem hinzukommende Komplexität und Sensibilität des Themas Vergütung legt nahe, die weitere Vorgehensweise sorgsam zu wählen und zu planen.

**Weitere  
Vorgehensweise  
sorgsam wählen  
und planen**

## 1. Zweistufiges Vorgehen

Um den unternehmensspezifischen Gegebenheiten und der Komplexität des Themas gerecht zu werden, hat sich ein zweistufiges Vorgehen bewährt:

**Vorschlag für ein  
zweistufiges  
Vorgehen**

- **1. Stufe: Wirkungsanalyse**
- **2. Stufe: Konzeption und Umsetzung**

Die Wirkungsanalyse ist eine eigenständige, praxiserprobte, nützliche und im Aufwand überschaubare Maßnahme. Sie ist ressourcensparend und bietet eine gute Basis für die weitere Projektplanung und Projektumsetzung.

**Dauer 1. Stufe:  
3 - 4 Wochen**

In der 2. Stufe wird auf Basis der Ergebnisse der Wirkungsanalyse das erfolgsorientierte Vergütungssystem konzipiert und umgesetzt. Die umfassenden Ergebnisse der 1. Stufe ermöglichen eine effiziente Konzeption und erfolgreiche Umsetzung des Vergütungssystems.

**Dauer der 2. Stufe  
kann nach der  
1. Stufe geplant  
werden**

## 2. Konkretisierung der Wirkungsanalyse

Die Wirkungsanalyse hat die Aufgabe, das bestehende Vergütungssystem sowie alle damit in Beziehung stehenden Instrumente und Systeme in ihren Wirkungsweisen und im Zusammenspiel zu prüfen und zu beschreiben. Außerdem dient die Wirkungsanalyse dazu, das Potenzial für die Entwicklung des erfolgsorientierten Vergütungssystems zu erarbeiten. Hierzu werden mit Hilfe von Interviews sowie einer Material- und Systemanalyse die Fakten gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Vergütungssystem von Bedeutung sind.

**Aufgabe der  
Wirkungsanalyse**

Das Ergebnis der Wirkungsanalyse wird dokumentiert und im Rahmen eines Workshops dem Führungsteam präsentiert und erläutert.

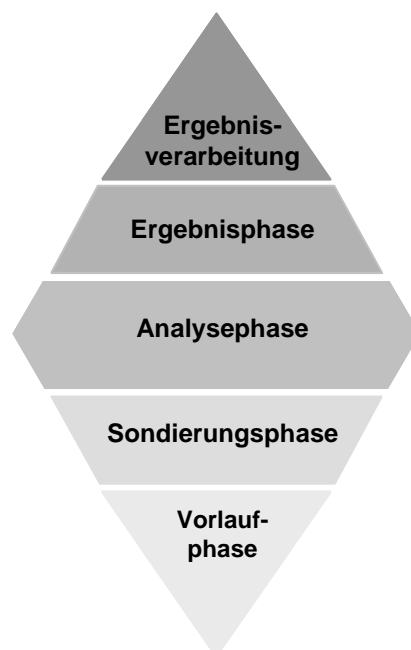
**Dokumentation der  
Ergebnisse**

## 2.1 Phasen und Zeitplan

Anhand eines konkreten Beispiels (mittelgroße Versicherung) lässt sich der Aufwand für die gesamte Wirkungsanalyse sehr schön verdeutlichen. Wir haben 12 Interviews geführt und eine umfangreiche Analyse der vorhandenen Systeme durchgeführt. Die gesamte Wirkungsanalyse nahm bis zur Vorlage der Ergebnispräsentation dennoch maximal vier Wochen in Anspruch.

**Zeitdauer:**  
**maximal 4 Wochen**

Die Wirkungsanalyse gliederte sich in fünf aufeinanderfolgende Phasen:



In der **Vorlaufphase** wurden in Abstimmung mit dem internen Projektleiter die konkreten Fragestellungen konzipiert und die Beteiligten für die Untersuchung bestimmt. Außerdem wurden die Inhalte und der Umfang der System- und Materialanalyse abgestimmt.

In der **Sondierungsphase** wurden vier Interviews durchgeführt und dadurch erreicht, dass alle für die Aufgabenstellung wichtigen und aktuellen Themen angesprochen wurden. Es ging noch nicht darum, zu jedem Thema alle Details zu erfahren, sondern sich einen Überblick zu verschaffen, ob die definierten Fragestellungen vollständig sind bzw. ob sie evtl. justiert werden müssen. Die Durchführung der System- und Materialanalyse erfolgte parallel zu diesen Interviews.

In der **Analysephase** haben wir sechs Interviews durchgeführt und damit den Hauptteil der Informationen geliefert. Es wurde auf dieser Basis ein vorläufiges Ergebnis formuliert, um es einer Überprüfung zugänglich zu machen.

Diese Überprüfung erfolgte in der **Ergebnisphase** anhand der beiden restlichen zwei Interviews. Hier ging es darum, die bis dahin gewonnenen Ergebnisse abzusichern.

Danach wurden die Daten zusammengetragen und abschließend ausgewertet. Wir erstellten eine **Präsentation dieser Ergebnisse**.

Dieses Zwischenergebnis wurde in der Phase **Ergebnisverarbeitung** dem Führungsteam im Rahmen eines Workshops präsentiert. Dies gab die Gelegenheit, die Untersuchungsergebnisse zu diskutieren sowie die weitere Vorgehensweise zu verabreden. Die Erkenntnisse der Untersuchung und das Ergebnis der Diskussion wurden als Ergebnis der Wirkungsanalyse in einem Dokument festgehalten.

## 2.2 Interviews

Bei der Konzeption eines Vergütungssystems ist es wichtig, die Erfahrungen der Praktiker ernst zu nehmen und sie in die Überlegungen einzubeziehen. Gleichzeitig ist aber sicherzustellen, dass die natürlicherweise in jedem Unternehmen bestehenden Begrenzungen und vorgefassten Meinungen nicht den Rand des Horizonts bilden, innerhalb dessen die Entwicklung für die Zukunft gedacht wird.

**Erfahrungen der  
Praktiker nutzen**

Es hat sich bewährt, dabei auf das **Instrument der Interviews** zurückzugreifen. Dabei handelt es sich um ca. zweistündige Vier-Augen-Gespräche zwischen einem Interviewpartner und einem geschulten und fachkundigen Berater. In diesen Gesprächen haben die befragten Personen Gelegenheit, in freier Rede alle relevanten Erfahrungen und Einschätzungen darzulegen, die im Zusammenhang mit der erfolgsorientierten Vergütung stehen. Die Gespräche erfolgen leitfadengestützt, sodass alle relevanten Aspekte umfassend und verlässlich behandelt werden.

**Zweistündige Vier-  
Augen-Gespräche**

Die Interviews werden durchgeführt mit Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens. Die Teilnehmergruppe wird so ausgewählt, dass sie einen Querschnitt durch diejenige Personengruppe bildet, die von dem Vergütungssystem bzw. seiner Anwendung im Rahmen der Führung direkt betroffen ist. Bei der Auswahl sollten möglichst viele Fachbereiche und unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeiten berücksichtigt werden.

**Informativer  
Querschnitt**

Aus den Interviews werden Zahlen, Daten, Fakten und sachliche Informationen gewonnen, sie lassen aber auch Bewertungen, Motivationen, Vorurteile, Ideen und Fixierungen erkennen.

**Fakten und  
Bewertungen**

### **2.3 Material- und Systemanalyse**

Neben den Interviews ist die Material- und Systemanalyse eine weitere **wichtige Grundlage für die Wirkungsanalyse**. Die Kenntnis der für die Vergütung relevanten Systeme und Instrumente soll so intensiv sein, dass die Entwicklung des Vergütungssystems verlässlich beurteilt werden kann. Zu diesen Systemen und Instrumenten zählen z. B.:

**Intensive Kenntnis  
der Systeme und  
Instrumente**

- Anforderungsprofile,
- Zielvereinbarungssystem,
- Mitarbeitergespräche/-beurteilung,
- Personalabrechnungssystem,
- Arbeitsverträge,
- Planungs- und Controllingssystem,
- Personalentwicklungskonzept.

Erfahrungsgemäß ist die Durchführung von Interviews allein schon ein motivierender Vorgang. Denn die Beteiligten machen die Erfahrung, dass für die Gestaltung des erfolgsorientierten Vergütungssystems ihre Meinung erkundet wird und dass sie mit ihren persönlichen Auffassungen und Erfahrungen zu Wort kommen. So konnten wir denn auch in unserem Projekt eine erste Aufgeschlossenheit bei den Interviewten und den Führungskräften erreichen – eine wichtige Voraussetzung für die weitere Arbeit am Modell.

**Motivierender  
Vorgang**

## 2.4 Workshop mit dem Führungsteam

Die Präsentation der Untersuchungsergebnisse erfolgt im Rahmen eines **halbtägigen Workshops mit dem Führungsteam**. Diese Präsentation umfasst:

**Präsentation der  
Ergebnisse**

- die Erhebungsergebnisse,
- die Analyseergebnisse,
- die zusammenfassende Bewertung,
- die Potenziale für das erfolgsorientierte Vergütungssystem,
- eine Projektplanung mit einem priorisierenden Vorgehensplan zur Konzeption und Umsetzung des erfolgsorientierten Vergütungssystems.

Der Workshop dient dazu, die Ergebnisse nachzuvollziehen, die Zusammenhänge zu diskutieren und mit der erlebten Realität zu vergleichen. Außerdem ist es Ziel des Workshops, die weitere Vorgehensweise zu verabreden und das Projekt zu initialisieren.

**Verabredung der  
weiteren  
Vorgehensweise  
und Initialisierung**

Das Untersuchungsergebnis sowie die Ergebnisse der Diskussion und die getroffenen Verabredungen des Workshops werden dokumentiert und schriftlich zur Verfügung gestellt.

**Dokumentation der  
Ergebnisse**

Für Fragen und Hinweise zu diesem Thema stehe ich gerne zur Verfügung.  
Mit freundlichen Grüßen

Gaby Baltes  
Senior-Beraterin  
EVOLOG Beratersozietät GbR  
Else-Lang-Str. 1  
50858 Köln  
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0, Fax 0221 / 92 15 95 -25  
g.baltes@evolog.de