Auf fünf Säulen basiert das stringente Führungsmodell: Mitarbeiterbeurteilung, Zielvereinbarung, Leistungsmatrix, Stellenstruktur, Gehaltssystem.

Fünf Grundlagen gerechten Gehalts

BASIS. In der aktuellen Debatte gilt es, sich der Grundlagen zu besinnen. Die wichtigste: Optimale Honorierung verlangt ein durchgängiges Konzept.

Von **Hans Fischer**

Ein konzeptionell durchgängiges Führungsinstrumentarium für die Honorierung der Leistungserbringung ist motivierend und optimiert die Personalkosten. Die Personalkosten stellen in den meisten Organisationen den größten Budgetposten dar. Arbeitgeber, die bei der jährlichen Erhöhung der Gehaltssumme kohärente und professionelle Instrumente einsetzen, sparen Geld. Nachstehend soll der konkrete Kausalzusammenhang zwischen den Funktionen der Mitarbeitenden, der Zielerreichung, der Mitarbeiterbeurteilung, der Leistungsmatrix und des Gehaltssystems aufgezeigt werden. Fehlt ein „Big-Five"-Instrument dieser logischen Verknüpfung in der Leistungsvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, bei der Leistungserbringung bis hin zur Leistungsbeurteilung und letztlich Honorierung der Mitarbeiter, führt das zu unnötiger Demotivation. Zudem wird es teuer.

Grundlage: Gehaltsgerechtigkeit

Ein Grundsatz in der Gehaltspolitik besagt, dass je höher der Beitrag zum Unternehmenserfolg ist, desto höher das Gehalt sein soll. Daraus leiten sich drei in der Praxis anerkannte Gehaltsgerechtigkeiten ab.

Erstens: Ein Gehalt muss anforderungsgerecht sein. Je besser die Anforderungen eines Unternehmens durch einen Mitarbeitenden erfüllt werden, desto höher ist das Gehalt. Selbstredend, dass höhere Ausbildungen und größere Berufs- oder Führungserfahrungen zu anspruchsvolleren Aufgaben befähigen. Dazu müssen Funktionen jedoch bewertet werden können; das Resultat ist die Stellenstruktur.

Im Weiteren muss ein Gehalt leistungsgerecht sein. Konkret soll ein Mitarbeiter in der gleichen Funktions- oder Gehaltsstufe wie ein Kollege, der eine größere Leistung erbringt, ein höheres Gehalt erhalten. Dies

setzt voraus, dass Leistung, Verhalten und die Zielerreichung objektiv, am besten messbar, beurteilt werden können.

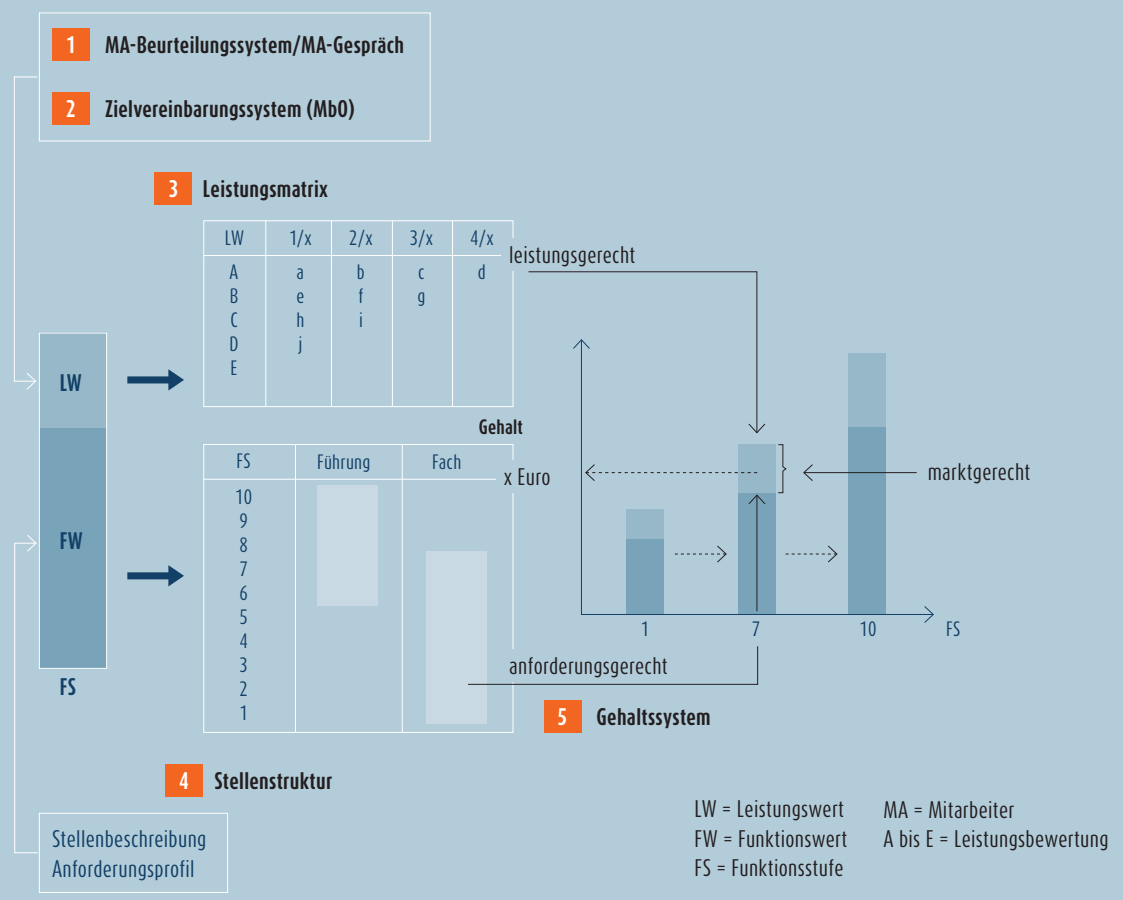
Letztlich müssen Gehälter marktgerecht sein. Innerhalb einer Region sollen Gehälter von vergleichbaren Funktionen in einer bestimmten – meistens leistungsabhängigen – Bandbreite liegen, um unnötige Fluktuationen wegen des Gehaltes zu verhindern. Zur Überprüfung von Gehältern dienen Gehaltsvergleiche.

Instrument eins: Mitarbeiterbeurteilung

Die Verknüpfung der einzelnen Instrumente entlang der gesamten Kausalkette der Leistungserbringung ist in der Grafik unten dargestellt. Das jährlich mindestens einmal durchzuführende Mitarbeitergespräch ist für die Gehaltsfindung – richtige Einstufung vorausgesetzt – das wichtigste dieser fünf Führungsinstrumente. Die Beurteilung von Leistung, Verhalten und Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters ist ein gemeinsames Anliegen von Unternehmen, Vorgesetzten und Mitarbeiter. Sie muss ökonomisch wie auch human-sozial relevant sein. Und sie dient sowohl der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung zur Festlegung der leistungs- und erfolgsabhängigen Gehaltskomponente, der Vereinbarung von Maßnahmen wie betrieblichen Zielen, als auch der Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter.

Umfassende Beurteilungsverfahren beinhalten heute eine Kombination von Leistungs- und Verhaltensbeurteilung. Bei der Leistungsbeurteilung steht die in einer bestimmten Zeitperiode erbrachte Leistung anhand von vorher vereinbarten Kriterien im Vordergrund. Die Beurteilung des Verhaltens geschieht heute meistens auf der Basis des Kompetenzmodells (Fach-, Sozial-, Methoden- und Führungskompetenz). Bei der Potenzial-

The „Big-Five“: Das stringente Führungsmodell



Die Abbildung zeigt die Verknüpfung der Instrumente entlang der gesamten Kausalkette der Leistungserbringung bis zur Honorierung. Der Leistungswert (LW) wird mittels Mitarbeiterbeurteilung ermittelt, der Funktionswert (FW) durch Funktionsbewertung. Quelle: Fischer 2009

beurteilung dagegen wird nicht primär die objektive Leistung am Arbeitsplatz bewertet, sondern das Leistungspotenzial eines Mitarbeiters im Hinblick auf zukünftige, weiterführende Aufgaben in einer Organisation.

Zwei Anforderungen bestehen bezüglich der Mitarbeiterbeurteilung. Das sind zum einen die hohen Erwartungen an die Beurteiler und deren Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz, zum anderen die Anforderungen an das Beurteilungssystem. Moderne, ganzheitliche Beurteilungssysteme basieren einerseits auf der Beurteilung der Zielerreichung und andererseits auf einer komplementären Verhaltens- oder Kompetenzbeurteilung.

Ein erfolgreiches Beurteilungssystem muss zudem objektiv, zweckmäßig und leistungsdifferenzierend sein. Grundsätzlich wird zwischen der Beurteilung von Führungskräften und ausführenden Mitarbeitenden unterschieden. Während für rein ausführende Tätigkeiten vor allem das arbeitsrelevante Verhalten wie Leistung, Fähigkeiten und Eigenschaften beurteilt wird, werden bei Führungskräften zusätzlich die Führungskompetenz, die Persönlichkeitskompetenz und die Zielerreichung bewertet. Alle Kriterien stehen somit in engem Zusammenhang mit der Leistungserbringung beziehungsweise haben eine direkte Auswirkung auf die Zielerfüllung eines Bereichs.

Die Anzahl der Kompetenzkriterien sollte ökonomisch einen geringen Aufwand erfordern, gleichzeitig aber eine maximale Aussage ermöglichen. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters neben seinen Kenntnissen und Fähigkeiten von weiteren Faktoren wie der Bereitschaft, diese einzusetzen und dem Umfeld (Aufgabe, Arbeitsplatz, Vorgesetzter, Team, Organisation, Unternehmenskultur) abhängt. Eine absolut objektive Beurteilung von Mitarbeitern wird niemals erreicht werden können, da jede Beurteilung auch den Werten des jeweiligen Vorgesetzten und des Unternehmens unterliegt. Durch periodische Instruktionen der Vorgesetzten jedoch lassen sich

Unsicherheiten, Subjektivität und Beurteilungsfehler minimieren.

Der Zyklus der Mitarbeiterbeurteilung besteht aus einem jährlichen Prozess von drei Phasen. In einer ersten Phase werden die in einer bestimmten Zeitperiode (beispielsweise ein Jahr) zu erreichenden Ziele zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vereinbart. Während der festgelegten Zeitperiode – einer zweiten Phase – erfolgt die Leistungserbringung mit entsprechender Unterstützung durch den Vorgesetzten. In einer dritten Phase wird die erreichte Leistung beurteilt und bewertet. Dies geschieht im „Kernstück" der Mitarbeiter- beziehungsweise Leistungsbeurteilung, dem Mitarbeitergespräch. Dieses Gespräch soll weder beschönigen noch eine vernichtende Abrechnung sein. Der Rückblick über die vergangene Periode und die Leistungsbeurteilung ist bei diesem Gespräch ebenso wichtig wie das Planen der Zukunft und die Erarbeitung von konkreten Maßnahmen.

Instrument zwei: Zielerreichung

Zweites Instrument bildet das Zielvereinbarungssystem. Führung durch Zielvereinbarung baut auf einem Zielsystem auf, an dem alle Führungskräfte mitwirken und dessen Teilziele so auf das oberste Unternehmensziel abgestimmt sind, dass Zielkonflikte weitgehend vermieden werden. Die Unternehmensziele werden für jede hierarchische Ebene in operationale Leistungsziele umgewandelt. Die Ziele werden von den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden gemeinsam vereinbart. Festgelegt wird nur das Ziel, jedoch nicht der Weg der Zielerreichung, bei dem der Mitarbeitende weitgehend freie Hand hat. Die Zielformulierung umfasst quantitativ messbare Kriterien (nach der SMART-Formel) oder auch zusätzliche – beurteilbare – qualitative Ziele. Vorgaben, die der Mitarbeiter mitgestaltet hat, veranlassen ihn zu zielstrebigem Handeln. Seine Leistung kann durch den Vorgesetzten am Grad der Zielerreichung gemessen werden. Abweichungen lassen sich analysieren. Die Schlussfolgerungen sind Grundlage der Verbesserung von Planung und Geschäftstätigkeit.

Management by Objectives (MbO) basiert auf der Eigeninitiative und -verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden. Damit diese hinter den vereinbarten Zielen stehen können, ist es wichtig, dass sie sich damit identifizieren. Nur so ist ein Einsatz ohne zwiespältige Gefühle möglich. Dazu muss aber beachtet werden, dass gemeinsame Kontrolldaten festgelegt werden und Maßnahmen zur Zielerreichung, deren Durchführung und Kontrolle weitgehend beim Mitarbeitenden liegen.

Instrument drei: Leistungsmatrix

Die Leistungsmatrix ist das zentrale Element für die Berechnung der jährlichen Gehaltserhöhungen auf der Basis der budgetierten oder mit den Sozialpartnern ausgehandelten prozentualen Gehaltssumme. Mit einer auf Erfahrungswerten basierenden Tabelle, die die Leistungsbeurteilung und die Position in der Bandbreite des Leistungswerts berücksichtigt, kann den Vorgesetzten ein Gehaltsvorschlag für ihre Mitarbeitenden berechnet und unterbreitet werden. Kleinere, begründete Korrekturen können anschließend manuell unter Einhaltung der, beispielsweise pro Abteilung zur Verfügung stehenden gesamten Gehaltssummenerhöhung, erfolgen. Damit wird einerseits gewährleistet, dass die vom Aufsichtsrat oder von der Geschäftsleitung verabschiedete Erhöhung des Gesamtgehalts eingehalten wird und anderseits die Gehaltserhöhungen entsprechend den Leistungsbeurteilungen erfolgen. Auch wird so eine leistungsgerechte Gehaltsfindung gewährleistet.

> In der Praxis bewähren sich für mittelständische Unternehmen Stellenstrukturen mit acht bis fünfzehn Funktions- oder Gehaltsstufen.

Instrument vier: Stellenstruktur

Eine Stellenstruktur wird meistens in eine Führungsstruktur und eine Fachstruktur unterteilt. Größere Engineeringfirmen unterscheiden zusätzlich noch eine Projektstruktur. In der Praxis bewähren sich für mittelständische Unternehmen Stellenstrukturen mit acht bis fünfzehn Funktions- beziehungsweise Gehaltsstufen. Mit einer professionell erarbeiteten Stellenstruktur lassen sich erstmals Führungsfunktionen mit Fachfunktionen vergleichen. Dies ist eine wichtige Anforderung für die Gehaltsbemessung. Mit der Stellenstruktur wird unter anderem erreicht, dass die Gehaltsfindung anforderungsgerecht erfolgt. Eine Stellenstruktur basiert auf Funktionsbewertungen und bildet zudem die Grundlage für eine möglichst objektive und faire Personalentwicklung.

Bei der Funktionsbewertung geht es um die anforderungsgerechte Einstufung eines Mitarbeitenden. Als Grundlage der Funktionsbewertung dient die Stellenbeschreibung inklusive Anforderungsprofil und allenfalls das Funktionendiagramm. In der Praxis bewähren sich Funktionsbewertungs-grundlagen von darauf spezialisierten Beratungsunternehmen. Je nachdem, ob Stellen halbanalytisch bewertet oder nur zugeordnet werden, unterscheidet sich der Aufwand. Stellen werden dann einem Funktionswert zugeordnet und in Funktionsstufen zusammengefasst. Das Ergebnis resultiert in einer Stellenstruktur mit verschiedenen Funktionsstufen. Die Funktionsbewertung, resultierend in der Stellenstruktur, ist praktisch die „strategische" Komponente („die richtigen Dinge tun") des Gehaltssystems. Das Resultat ist der Funktionswert. Demgegenüber bildet die oben

Anzeige
1/4 hoch

beschriebene Mitarbeiterbeurteilung beziehungsweise das Mitarbeitergespräch die „operative“ Komponente („die Dinge richtig tun“), also den Leistungswert. Konkret heißt dies, dass eine Leistungsbeurteilung erst nach der richtigen Zuordnung in eine Funktionsstufe korrekt und verbindlich erfolgen kann.

Online

Eine Reflexion des Autors zur Managervergütung am stringenten Führungsmodell finden Sie zum Download auf unserem Onlineportal. **www.personalmagazin.de**

Instrument fünf: Gehaltssystem

Die meisten Unternehmen verwenden heute nicht mehr nur Gehaltssysteme mit fixen Gehältern. Es hat sich bewährt, Gehaltsysteme zu verwenden, die neben einer fixen Gehaltskomponente auch eine vom Zielerreichungsgrad abhängige variable Leistungskomponente oder mindestens eine Erfolgsprämie enthalten mit dem Ziel, das hundertprozentige Marktsalär übertreffen zu können. Je nach Funktionen sind die variablen Gehaltskomponenten unterschiedlich, aber immer noch sozialverträglich, ausgeprägt und können einerseits von der individuellen Leistung und andererseits vom Unternehmenserfolg abhängen. Wichtig ist, dass das maximal mögliche Gehalt nach oben begrenzt wird.

Gehaltsvergleiche werden periodisch von Berufsverbänden, von Arbeitgeberorganisationen oder Beratungsunternehmen durchgeführt (Anmerkung der Redaktion: Vergleichen Sie dazu auch unseren Vergütungscheck auf www.personalmagazin.de). Gehaltsvergleiche enthalten wertvolle Informationen über regionale Gehaltsunterschiede, Führungs- und Fachfunktionen oder auch Altersabhängigkeit von Funktionen und geben konkrete Hinweise auf marktgerechte Gehälter. Es lohnt sich, periodisch die Gehaltslisten des eigenen Unternehmens mit den publizierten Funktionen zur Einstufung und Überprüfung der eigenen Gehälter zu vergleichen.

Zusammenfassung: „The Big-Five“ für ein stringentes Führungsmodell

Zusammenfassend ergeben sich für den gesamten Beurteilungsprozess entlang der Leistungserbringung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden folgende Instrumente als „The Big-Five“ eines stringenten Führungsmodells.

- Die Mitarbeiterbeurteilung und das Mitarbeitergespräch zur leistungs- und verhaltensgerechten Beurteilung.
- Das Zielvereinbarungssystem (MbO) zur leistungsabhängigen Honorierung.
- Die Leistungsmatrix als Grundlage für die leistungsgerechte jährliche Gehaltsfindung.
- Die Stellenstruktur als Grundlage anforderungsgerechter Personalentwicklung.
- Und schließlich das Gehaltssystem zur Zuordnung des korrekten Gehaltes zu einer Funktion: anforderungs-, leistungs- und marktgerecht.

Wichtig ist, sich nicht auf dem Erarbeiteten auszuruhen: Eine periodische Überprüfung der vorhandenen Instrumente lohnt sich. ■

> Die Stellenstruktur ist die strategische Komponente des Gehaltssystems, das Mitarbeitergespräch die operative. Sein Resultat ist der Leistungswert.

Dr. Hans Fischer ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung pbl in Henggart, Schweiz.