

BERUF & KARRIERE

www.badische-zeitung.de/stellen

Leistung gleich Vergütung?

BZ-SERIE (3): Moderne Vergütung in der Praxis

Auch wenn der Blick auf die monatliche Gehaltsabrechnung für viele Arbeitnehmer nicht mehr der allein entscheidende Grund bei der Wahl des Arbeitsplatzes ist, sind Arbeitgeber gefordert, Vergütungssystem anzubieten, die verstärkt Leistung honorieren. Diese Serie zeigt auf, wie moderne Vergütung in der Praxis funktioniert.

In vielen Firmen – insbesondere in tarifgebundenen Unternehmen – wird einmal im Jahr eine Leistungsbeurteilung durchgeführt. Die Ermittlung des Leistungsergebnisses beruht auf einer Methodik, die sich aus einer leistungsbezogenen Beurteilung der Person oder auf einem Kennzahlensystem wie etwa einer Beurteilung der Produktivität des Mitarbeiters oder gleich eines Teams beruht.

Hauptkritik an diesem Konzept ist der Leistungsbegriff an sich: Für die menschliche Leistung gibt es – anders als bei physikalischer oder mechanischer Leistung – keine einheitliche Definition. Jeder Mensch empfindet dies anders,

hat ein individuelles Leistungsverständnis. Vor diesem Hintergrund wird die jährliche ritualisierte Durchsprache der Leistung eines Beschäftigten zum potenziellen Minenfeld für Vorgesetzte und Mitarbeiter. Vor allem auch dann, wenn von der Bewertung ein Teil der finanziellen Vergütung abhängt – und dies ist meistens der Fall. Aber trotz aller Kritik gibt es viele positive Gründe für die Leistungsbewertung.

VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT

Es ist wichtig, dass Führungskraft und Mitarbeiter einmal jährlich über vergangene Leistungen und gemeinsam über zukünftige Anforderungen und Leistungsziele sprechen. Hier macht schon der Ton die Musik. Ist es eine Leistungsbeurteilung und keine Leistungsbeurteilung, hört sich das schon eher partnerschaftlich und auf Augenhöhe an. Wird der Termin des Gesprächs zwei Wochen vorher angekündigt, hat der Mitarbeiter die Chance, sich darauf substantiell



Leistungsmessungen von Mitarbeitern sind anders als Ausschläge auf einer Erdbbenskala in der Regel subjektive Bewertungen durch die Führungskräfte.

FOTO: FREDRIK VON ERICHSEN DPA/LHE

vorzubereiten. Beschäftigte wollen wissen, ob sie ihre Arbeit gut und qualitativ erledigen. Werden gemeinsame Leistungsziele für die Zukunft vereinbart und nicht verordnet, entsteht eine hohe Akzeptanz für die zu erbringende persönliche Leistung. Ist diese individuelle Leistungsanforderung eingebettet in die von allen übrigen Beschäftigten definierten Anforderungen, ist jedem Einzelnen sein Anteil am Erfolg bewusst.

GELEGENHEIT ZUM GESPRÄCH

Natürlich reden Führungskräfte täglich mit den Mitarbeitern. Diese sogenannten Tür-und-Angel-Gespräche sind aber situationsbezogen und ersetzen keine Leistungsbeurteilung. Hierzu ist eine längere beiderseitige Vorbereitung

erforderlich. Die wichtigsten Ereignisse in der Vergangenheit gehören anhand von Beispielen durchgesprochen. Zeitdruck ist schädlich. Ein bis zwei Stunden sollten eingeplant werden. Es ist eben kein Alltagsgespräch, sondern nachher wissen Vorgesetzter und Mitarbeiter beide voneinander, wie sie ihre Zusammenarbeit sehen. Die letzte Entscheidung in der Bewertung verbleibt beim Vorgesetzten. Er verteilt letztlich mit der Punktevergabe als Resultat die Leistungsprozente und damit den individuellen Teil der Leistungsvergütung.

MOTIVATOR ODER DEMOTIVATOR?

Wirkt sich Vergütung tatsächlich auf die Leistung aus? Die Antwort fällt je nach Weltanschauung un-

terschiedlich aus. Übermäßig hohe Geldanreize führen eher zu Fehlanreizen, wie die Diskussion um die Boni in jüngster Zeit vorgeführt hat. Aber die klassische Leistungsbewertungssystematik ist weit davon entfernt. In tariflichen Systemen beträgt die Leistungszulage im betrieblichen Durchschnitt gerade mal 15 Prozent des Grundentgeltes. Die individuelle Veränderung pro Jahr, die Beschäftigte in der Leistungszulage erfahren können, ist in den meisten Firmen durch Budgetvorgaben an die Führungskräfte meist sehr reduziert. Also fragt man sich, warum dieser Aufwand?

Im Kern bleibt der Vorteil eines regelmäßigen und situationsbezogenen Feedbacks. Mitarbeiter schätzen dies, wenn es konkret und fair stattfindet. Es gilt, Erwar-

tungen für die Zukunft und Hinweise auf Verbesserungen aufgrund der Bewertung der Vergangenheit festzuhalten. Der Vergütungsanteil kann dabei eine wichtige Rolle spielen, wenn das Unternehmen das Leistungszulagen-system in eine variable Gesamtsystematik eingebaut hat. Im Zusammenhang mit einem anforderungsgerechten Grundentgelt, den übrigen betrieblichen Sozial- und Nebenleistungen und einer mit der Leistungsbewertung verbundenen Personalentwicklung kann Wertschätzung für den Mitarbeiter und Wertschöpfung für das Unternehmen entstehen. *Rudolf Kast*

Der Gastautor ist selbstständiger Berater für Personalmanagement. Teil vier dieser Serie erscheint am Samstag, 29. Juni.