

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Leistungsmanagement und Vergütung

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorin

Dr. Andrea Hammermann

Gestaltung und Produktion

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln

Stand

April 2015

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Auf einen Blick	4
2	So profitiert Ihr Unternehmen	4
3	So gehen Sie vor	5
	3.1 Ausgangssituation analysieren	5
	3.2 Ziele ableiten	5
	3.3 Messgrößen auswählen und gewichten	6
	3.4 Anreize festlegen	8
	3.5 Einführen und Kommunizieren	9
4	So messen Sie Ihren Erfolg	10
5	Arbeitshilfen und weiterführende Informationen	11

1 Auf einen Blick

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen. Trotz dieser Binsenweisheit wird in einigen Unternehmen dieses Erfolgspotenzial noch nicht voll ausgeschöpft. Der Begriff „Leistungsmanagement“ umfasst die systematische Messung, Steuerung und Förderung der Leistung Ihrer Beschäftigten. Dies geschieht etwa mittels Zielvereinbarungsgesprächen in Verbindung mit leistungsabhängigen Bonus-Systemen. Durch die Verknüpfung von Leistung und Vergütung setzen Sie Anreize, sodass sich die Anstrengungen Ihrer Beschäftigten für diese auch lohnen.

Kontrolle ist gut – Anreize sind besser

Leistung ist mehr als Arbeit pro Zeiteinheit. Sie umfasst unter anderem auch die Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen oder den freundlichen Umgang mit Kunden. Nicht all diese Dimensionen lassen sich durch Arbeitsverträge abdecken. Die Androhung von Sanktionen und Vertragsstrafen hat zudem den Nachteil, dass sie eine Unternehmenskultur des Misstrauens schürt. Vorteile positiver Verstärkung liegen dagegen auf der Hand: So schaffen Sie ein übereinstimmendes Interesse von Arbeitgeber und Beschäftigten, stärken die Eigenverantwortung aller Beteiligten und dies wirkt sich positiv auf das Arbeitsergebnis aus. Bei der Gestaltung ist Fingerspitzengefühl und eine genaue Kenntnis der Arbeitsprozesse gefragt.

Anreize gibt es immer, die Frage ist wofür

Jede Form der Vergütung – auch der reine Stundenlohn – setzt Anreize. Im Zuge flexiblerer Arbeitszeiten und Möglichkeiten des ortsungebundenen Arbeitens (z. B. Telearbeit), ist aber zunehmend ein Umdenken in der Vergütungsstruktur gefragt. Ziel muss es sein, weg von der reinen Arbeitszeitkontrolle hin zu (mehr) erfolgsorientierter Entlohnung zu gelangen. Dies fördert nicht nur eine leistungsgerechte Unternehmenskultur, sondern erhöht auch Ihre Arbeitgeberattraktivität. Es kommt jedoch – wie oft irrtümlich angenommen – nicht darauf an, wer am meisten Gehalt zahlt, sondern in welchem Unternehmen das Gesamtangebot an monetären und nicht-monetären Aspekten des Arbeitsplatzes wie beispielsweise Aufstiegschancen oder flexible Arbeitszeiten den Erwartungen und der Lebenssituation der Bewerberinnen und Bewerber am besten entspricht.

Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt, worauf bei der Einführung eines nachhaltigen Leistungsmanagements zu achten ist. Sie erhalten Tipps, angefangen von der Entwicklung eines auf Sie zugeschnittenen Konzepts bis hin zur Einführung und Erfolgskontrolle des Projekts. Dabei erfahren Sie mehr über die unterschiedlichen Anreizformen und erhalten Hinweise zu Fallstricken, die es zu umschiffen gilt.

2 So profitiert Ihr Unternehmen

Ihr Leistungsmanagement ist ein wichtiges Instrument, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren:

- **Team- und Selbstverantwortung steigern:** Individuelle und teambezogene Ziele stärken das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen und das Gemeinschaftsgefühl Ihrer Belegschaft.
- **Leistungsstarke Beschäftigte an das Unternehmen binden:** Durch die (finanzielle) Belohnung guter Leistung binden Sie gezielt diejenigen Beschäftigten an Ihr Unternehmen, die einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern.
- **Attraktives Arbeitgeberimage signalisieren:** Sie zeigen, dass sich Leistung bei Ihnen lohnt und legen fest, welche Aufgaben Ihnen wichtig sind. Damit schärfen Sie Ihr Arbeitgeberimage und senden ein positives Signal an passende Bewerberinnen und Bewerber.
- **Orientierung geben und steuern:** Anreize setzen Prioritäten. Dies dient Ihren Beschäftigten als Orientierung und hilft, die Strategie Ihres Unternehmens in die Handlung jedes Einzelnen zu verankern.
- **Führungskräfte entlasten und stärken:** Die Leistungsmessung schafft (abteilungsübergreifende) Transparenz und bietet Bewertungskriterien zur Einschätzung der Beschäftigten. Ihre Führungskräfte werden dadurch in ihrer Kontrollfunktion entlastet und erhalten mehr Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv zu steuern.
- **Optimierungspotenzial heben:** Ziele lassen sich nicht nur durch das (zeitliche) Arbeitsengagement, sondern auch durch verbesserte Abläufe oder alternative Herangehensweisen erreichen. Dadurch setzen Sie implizit Anreize für Verfahrens- und Prozessoptimierungen.
- **Unternehmensidentifikation der Beschäftigten fördern:** Die Beschäftigten profitieren vom (Unternehmens-)Erfolg, müssen aber auch in Krisenzeiten Einbußen hinnehmen. Damit erhöht sich die Identifikation mit Ihnen als Arbeitgeber und Sie schaffen zusätzlich eine gewisse Flexibilität der Personalkosten – ausgerichtet an der wirtschaftlichen Situation Ihres Unternehmens.

3 So gehen Sie vor

Im Folgenden wird das Vorgehen zur Einführung Ihres Leistungsmanagements erläutert. Die Darstellung ist kreisförmig, um zu veranschaulichen, dass es sich nicht um einen einmaligen Prozess handelt. Das Leistungsmanagement bedarf vielmehr einer regelmäßigen Überprüfung, um Fehlentwicklungen vorzubeugen. Leistungsmanagement wird so zum festen Bestandteil Ihres Unternehmensalltags. Die folgenden fünf Unterkapitel dieser Handlungsempfehlung sind entsprechend der Grafik aufgebaut.



3.1 Ausgangssituation analysieren

In einem ersten Schritt analysieren Sie Ihre Ausgangssituation. Machen Sie sich klar, wozu Sie das Leistungsmanagement einführen möchten und wer in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase mit einzubeziehen ist (z. B. Betriebsrat). Folgende Fragen dienen Ihnen als Leitfaden:

Checkliste: Fragen zur Analyse der Ausgangssituation	✓
Welche Strategie verfolgt mein Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig? Welche Parameter sind für den Erfolg meines Unternehmens ausschlaggebend?	<input type="checkbox"/>
Worauf ist hinsichtlich meiner Unternehmens- und Führungskultur zu achten? z. B. Vertrauenskultur mit flachen Hierarchien und großen Handlungsspielräumen einzelner Beschäftigten oder hohe Weisungsabhängigkeiten der Belegschaft	<input type="checkbox"/>
Wie sieht das bisherige Vergütungssystem aus und worin liegen die Stärken und Schwächen des Systems? Gibt es z. B. Anzeichen für Unzufriedenheit, die sich etwa in Mitarbeiterbefragungen zeigt?	<input type="checkbox"/>
Welche Leistungen biete ich meinen Beschäftigten neben dem fixen Gehalt? z. B. Vergünstigungen bei Unternehmensprodukten, Dienstwagen, Weiterbildungsangebote etc.	<input type="checkbox"/>
Welche Zielgruppen soll das Leistungsmanagement in den Blick nehmen? z. B. Führungskräfte, bestimmte Abteilungen (beispielsweise Vertrieb) oder alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Welche Ziele verfolge ich mit der Umstellung des Vergütungssystems? z. B. Ungleichgewichte beseitigen, Steigerung der Leistungsgerechtigkeit, Personalkosten reduzieren, Verankerung der Unternehmensstrategie, Stärkung der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>
Welche Personen sind in den Veränderungsprozess einzubinden? z. B. Controlling, Personal, Geschäftsführung, Führungskräfte, Betriebsrat/Alternative Interessenvertretung, Belegschaft (beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen/Mitarbeitergespräche), externe Unterstützung	<input type="checkbox"/>

3.2 Ziele ableiten

Schritt zwei besteht in der Definition konkreter Ziele für die Beschäftigten. Die Ziele sollten Sie aus Ihrer Unternehmensstrategie ableiten und anhand der Bedeutung für Ihren Unternehmenserfolg gewichten. Sie werden in der Regel von der Führungsebene vorgegeben, in Mitarbeitergesprächen mit den Beschäftigten besprochen und auf ihre Plausibilität sowie Machbarkeit überprüft. Bei auftretenden Zielkonflikten sollten Sie festlegen, welches Ziel Priorität hat. Die Senkung der Ausschussrate defekter Produkte mag beispielsweise nur schwer mit der Beschleunigung des Produktionsprozesses vereinbar sein. Eine Priorisierung hilft dabei, die Steuerungswirkung des Leistungsmanagements zu stärken. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten jederzeit wissen, auf was sie achten müssen. Für eine erste Zielfestsetzung oder zur Überprüfung Ihrer bestehenden Ziele bietet sich die folgende Vorlage an:

Wählen Sie **SMARTe** Ziele (in Anlehnung an Weißenrieder, 2014):

Spezifisch:

Zur Zieldefinition gehört, dass die Zielrichtung, die Messgröße, die Zielhöhe und gegebenenfalls der Bezugswert festgelegt werden.

Ein Beispiel:

Steigerung des Verkaufserfolgs (Zielrichtung) gemessen am Umsatz (Messgröße) um 2 Prozent (Zielhöhe) gegenüber dem Vorjahr (Bezugswert). Je spezifischer ein Ziel, desto besser können Sie Ihren Erfolg beurteilen.

Messbar:

Die meisten Ziele sind messbar. Sicher kann nicht immer alles durch objektive Kennzahlen abgebildet werden. Subjektive Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte bieten aber eine Anpassungsmöglichkeit, um Verzerrungen zu vermeiden. So können Sie verschiedene Aspekte der Arbeit durch mehrere Messkriterien kombiniert beurteilen. Sollten dennoch Fehlanreize drohen, ist es ratsam, im Zweifelsfall auf ein Ziel zu verzichten.

Attraktiv:

Die Ziele sollten seitens der Beschäftigten akzeptiert werden und attraktiv sein, damit sich die Anstrengungen zur Erfüllung der Zielvorgaben lohnen. Dies erreichen Sie durch anspruchsvolle, aber machbare Zielerreichungsgrade und passende Anreize (siehe Kapitel 3.4).

Realistisch:

Stecken Sie die Ziele nicht zu hoch. Liegen sie im Einflussbereich des Beschäftigten, wirken sie motivierend und schaffen Sicherheit bei der Bewältigung der Aufgaben.

Terminiert:

Legen Sie den zeitlichen Rahmen zur Erfüllung der Ziele fest. Zeigen Sie auf, was erfüllt sein muss, damit ein Ziel als erreicht gelten kann (zum Beispiel Herstellung von 100 Werkstücken in 4 Wochen). Definieren Sie vorab auch Aktionspläne, was im Falle der (teilweisen) Zielverfehlung zu tun ist.

Von individuellen Erfolgszielen für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterscheiden sind:

- **Bedingungsziele:** Darunter versteht man Ziele, die als selbstverständlich gelten, die aber bei Nichterfüllung zu starken negativen Konsequenzen führen. Die Pflege interner Datenbanken oder Protokollpflichten sind mögliche Beispiele. In der Regel werden hierfür keine Anreize zur positiven Verstärkung gegeben, sondern Sanktionen bei Nichterfüllung.

- **Teamziele:** Ziele können auch für (Projekt-)Teams, Abteilungen oder auf Organisationsebene gestaltet werden. Während Individualziele den Vorteil haben, dass die Verantwortlichkeit eindeutig ist, fördern Teamziele das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Teamgeist. Problematisch werden Teamziele dann, wenn ein Teammitglied auf die Leistung der anderen vertraut und trotz eigener Minderleistung vom guten Ergebnis profitiert. Arbeiten Beschäftigte wiederholt in dem gleichen Team zusammen, besteht aber häufig ein Korrektiv innerhalb des Teams.

3.3 Messgrößen auswählen und gewichten

Weniger ist oft mehr. Denken Sie im dritten Schritt daran, dass es um Transparenz und Steuerung geht. Ähnlich wie bei der Seefahrt kann man nur eine begrenzte Anzahl von Indikatoren wie den Kurs, die Geschwindigkeit und den Schiffsverkehr im Auge behalten.

Berücksichtigen Sie bei der Wahl der Messgrößen nicht nur, wie stark diese das definierte Ziel widerspiegeln, sondern auch wie aufwendig die Messung ist und zu welchem Zeitpunkt die Messdaten vorliegen. Wählen Sie zudem Messgrößen, die von den Beschäftigten beeinflussbar sind und in möglichst geringem Maße von externen Faktoren abhängen. In Ausnahmefällen kann es sinnvoll sein, von dieser Regel abzuweichen. Dies ist der Fall, wenn sich durch externe Messgrößen, die vom Beschäftigten selbst nicht beeinflussbar sind, Störfaktoren herausrechnen lassen. Ein klassisches Beispiel ist der Einfluss der konjunkturellen Entwicklung auf die Verkaufszahlen, der für nicht planbare Verluste, aber auch Rekordumsätze sorgen kann. Nicht zuletzt kann der Unternehmenserfolg schon auf den untersten Hierarchieebenen eine Zielgröße sein, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken – selbst bei geringem Einfluss jedes Einzelnen auf den Jahresgewinn.

Erfolgsgrößen

Grundsätzlich ist es möglich, sowohl die Arbeitsanstrengung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Inputfaktor), als auch das Ergebnis (Outputfaktor) der täglichen Arbeit zu messen. Erfolgsgrößen beziehen sich auf Letzteres. Sie messen beispielsweise nicht, wieviel Know-how oder körperliche Anstrengung in die Herstellung eines Tisches fließt, sondern wie viele Möbelstücke ein Tischler fertigt. Sie können bei der Bewertung des Ergebnisses sowohl auf qualitative wie auch quantitative Aspekte Bezug nehmen. Die Anzahl der Möbelstücke als rein quantitative Größe

lässt sich zum Beispiel mittels Kundenfeedback um einen qualitativen Aspekt ergänzen. Beides ließe sich langfristig durch den finanziellen Gewinn des Schreiners abbilden.

Beispiele für Messgrößen sind:

- **Finanzen:** Umsatz, Gewinn, Return on Investment, Kosten
- **Menge:** Anzahl akquirierter Neukunden, Anzahl der Folgeaufträge, Anzahl der produzierten Güter
- **Zeit:** Fertigungszeiten, Bearbeitungszeiten von Kundenanfragen
- **Qualität:** Kundenfeedback, Mitarbeiterfeedback, Reklamationen

Früh- und Spätindikatoren

Finanzielle Messgrößen bilden den wirtschaftlichen Erfolg zwar häufig am besten ab, haben aber mitunter den Nachteil, dass sie erst zeitverzögert vorliegen und damit nur als sogenannte Spätindikatoren herangezogen werden können. Mit anderen Worten: Wenn die Umsatzzahlen oder Marktanteile rückläufig sind, haben Sie das Vertrauen der Kunden bereits verloren. Wählen Sie daher neben finanziellen Indikatoren auch Frühindikatoren, die Ihnen die Möglichkeit geben, einzugreifen und wirtschaftlichen Schaden abzuwenden.

Subjektive Leistungsmessung

Neben objektiven Messgrößen lassen sich Ziele anhand subjektiver Bewertungen der Führungskräfte oder 360°-Feedbacks messen. Eine subjektive Leistungsbeurteilung ermöglicht es, weiche Faktoren in das Leistungsmanagement einzubeziehen. Hierzu gehören ein kollegialer Umgang und ein kundenfreundliches Auftreten. Geben Sie Ihren Führungskräften einige feste Bewertungskriterien an die Hand (Motivation, Verlässlichkeit, Eigeninitiative), an denen sie sich orientieren. Dies fördert eine wahrheitsgemäße und differenzierte Beurteilung.

Auswahl der Zielhöhe und des Bezugswertes

Legen Sie nach Auswahl der Messgröße die Zielhöhe und den Bezugswert fest. Diese können zum einen aus historischen Daten (z. B. vorheriges Quartal) abgeleitet werden (z. B. 5 Prozent Kostenersparnis gegenüber dem Vorjahresquartal) oder sich an Messergebnissen einer Vergleichsgruppe (z. B. Kollegen) orientieren. Letzteres ist beispielsweise bei Prämienzahlungen für Verkäufer üblich.

● Vor- und Nachteile von Bezugswerten aus der Vergangenheit

- + Eine Messgröße aus der Vergangenheit bietet eine realistische Ausgangsbasis und zeigt die zeitliche Entwicklung. Um zu verhindern, dass es sich beim Vorjahr hinsichtlich der Messgröße lediglich um einen Ausreißer handelt, ist es ratsam, den Durchschnitt mehrerer Vorjahre zu verwenden.
- Bezugswerte aus der Vergangenheit bergen den Nachteil, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Anreiz haben, ihre Ziele nicht zu übererfüllen, um die Hürde für die Zukunft nicht zu hoch zu legen.

● Vor- und Nachteile relativer Leistungsmessung

- + Ist es schwierig, eine anspruchsvolle aber realistische Zielhöhe festzulegen, kann die Zielerreichung auch durch den relativen Vergleich mit Kolleginnen und Kollegen oder Wettbewerbern geschehen. Bei der relativen Messung steht kein absoluter Zielerreichungsgrad fest. Als Bezugswert werden vergleichbare Daten anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Abteilungen oder Wettbewerber herangezogen.
- Ein relativer Vergleich unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert den Wettbewerbsgedanken. Die Konkurrenz kann die Hilfsbereitschaft unter Kolleginnen und Kollegen sowie die Zusammenarbeit in Teams beeinträchtigen. Zudem sollten Sie sich bewusst machen, dass ein Wettbewerb neben Gewinnern immer auch Verlierer hervorbringt. Die Vermeidung von demotivierten Beschäftigten, die im Wettbewerb nur Zweiter werden, ist damit eine häufig unterschätzte Aufgabe des Leistungsmanagements.

Messgrößen gewichten

In den meisten Fällen werden Sie sich für mehrere Ziele und Messgrößen entscheiden. Um diese mit dem Vergütungssystem zu verbinden, müssen die einzelnen Messgrößen nun anhand von Gewichtungen in Beziehung zueinander gebracht werden. In dem Wort Gewichtung steckt bereits, worauf es ankommt: Identifizieren Sie, was wichtig ist und setzen Sie Prioritäten. Halten Sie Ihr Messkonzept möglichst einfach, denn nur ein transparentes, verständliches System bietet die Chance, Anreizwirkungen zu entwickeln. Komplexe Rechenformeln bergen das Risiko, dass Ihre Beschäftigten nicht verstehen, was Ihnen wichtig ist und wofür sie eigentlich belohnt werden.

Bei der Auswahl an Messgrößen gibt es viele Möglichkeiten. Die folgende Checkliste hilft Ihnen, sich strukturiert der Frage nach der Güte einer Messgröße zu nähern.

Checkliste: Die Eignung von Messgrößen	
Güte der Messgröße	
Was ist das Ziel?	
Was ist die passende Messgröße?	
Der Bezugswert lässt sich aus Erfahrungswerten/ Vergangenheitswerten ableiten:	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, sondern
Art der Messgröße	
Die Messgröße misst	<input type="checkbox"/> Quantität <input type="checkbox"/> Qualität <input type="checkbox"/> beides
Die Messgröße misst	<input type="checkbox"/> eingesetzte Mittel (Inputfaktor) <input type="checkbox"/> Ergebnis (Outputfaktor)
Die Messgröße ist für das zu erreichende Ziel ein	<input type="checkbox"/> Frühindikator <input type="checkbox"/> Spätindikator
Die Messgröße ist vom Beschäftigten beeinflussbar:	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, aber sinnvoll weil
Die Erfüllung ist möglich auf	<input type="checkbox"/> Individualebene <input type="checkbox"/> Gruppen- oder Bereichsebene <input type="checkbox"/> Unternehmensebene
Messung	
Die Messgröße liegt zu folgendem Zeitpunkt und im folgenden Intervall vor:	<input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> quartalsweise <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> sonstige:
Der Aufwand für die Messung ist	<input type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> vertretbar <input type="checkbox"/> zu aufwendig
Die Messgröße unterliegt starken Schwankungen:	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja
Die Erhebung ist mit der Beschäftigtenvertretung oder dem Betriebsrat vereinbart:	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja
Messgröße fließt ein in	<input type="checkbox"/> Individualebene <input type="checkbox"/> Beförderungsentscheidungen <input type="checkbox"/> sonstige:

3.4 Anreize festlegen

Ein Messkonzept ohne Anreize ist ein zahnloser Tiger. Anreize steuern das Verhalten und lenken den Arbeitsinsatz. Die variable leistungsorientierte Vergütung ist hierfür ein zentraler Baustein, aber nicht die einzige Option. Auch nicht-monetäre Anreize können sich für Ihr Leistungsmanagement eignen – alleine oder als Zusatz.

Monetäre Anreize

Eine variable Vergütung hat gegenüber dem reinen Stundenlohn den Vorteil, dass nicht der Arbeitsinput, sondern die Erfolgsgröße im Vordergrund steht. Dadurch lassen

sich flexiblere Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit verwirklichen. Man unterscheidet zwischen Akkordlohn und Prämienzahlung.

- **Der Akkordlohn** ist ein zeit- und mengenabhängiger Zuschlag. Bei der Berechnung vergleichen Sie die individuelle Leistung mit einer Normalleistung. Die Normalleistung wird im Vorfeld bestehend aus einer Zeit- und Mengenvorgabe für einzelne Arbeitsschritte festgesetzt. Der Akkordlohn bietet sich insbesondere bei Serienfertigungen mit großen Stückzahlen oder stark standardisierten Fertigungsprozessen an, die wenigen technischen Veränderungen unterliegen.
- **Die Prämie** ist eine Weiterentwicklung des Akkordlohns, die über die bloße Berücksichtigung des reinen Zeit-Mengen-Verhältnisses hinausgeht. Die Prämienzahlung kann beispielsweise auf 40 Prozent Teamprämie und 60 Prozent individueller Leistungsbeurteilung beruhen und lässt sich als Prozentsatz des Grundgehaltes je nach Zielerreichungsgrad staffeln.

Nicht-monetäre, materielle Anreize

Die Bandbreite materieller Leistungen, die nicht als Geld ausgezahlt werden, ist vielfältig: Der Dienstwagen bzw. das Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr gehören genauso dazu wie Versicherungsleistungen, die betriebliche Altersvorsorge oder die Kantine und der Fitnessraum im Betrieb. Selbst die Lage und Größe des Büros oder der eigene Parkplatz können Anreize sein. Wer diese Vorzüge als Kleinigkeit abtut, verkennt ihre Symbolwirkung.

Cafeteria-Systeme

Nachteilig ist, dass nicht-monetäre Anreize nur richtig wirken, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gut auch zu schätzen wissen. Fährt Ihre Mitarbeiterin mit dem Fahrrad zur Arbeit, nutzt beispielsweise der Parkplatz wenig. Häufig dürfte Ihnen aber nicht genau bekannt sein, was sich Ihre Beschäftigten wünschen.

Abhilfe schaffen sogenannte Cafeteria-Systeme. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Wahlmöglichkeit, sich aus einem vordefinierten Warenkorb an Zusatzleistungen diejenigen auszusuchen, die ihnen am meisten zusagen. Da sich die Präferenzen je nach Lebensphase der Beschäftigten verschieben, sollten Ihre Beschäftigten Ihre Wahl über die Jahre anpassen können.

Teile eines Cafeteria-Systems können beispielsweise Firmenwagen oder Jobtickets, Kapitalbeteiligungen, Zeitangebote (Sabbaticals oder Vorruhestandsregelungen), Versicherungen sowie Verträge zur Altersvorsorge sein. Aus steuerrechtlichen und mitbestimmungspflichtigen Grün-

den gelten derartige Vergütungsbestandteile häufig ausschließlich für die Gruppe der leitenden Angestellten.

Immaterielle Anreize

Zahlreiche Studien belegen, wie wichtig die Anerkennung der Leistung für die Arbeitsmotivation ist. Anerkennung ist dabei nicht unbedingt an Geld oder ein materielles Gut geknüpft.

Auszeichnungen „des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin des Monats“ sieht man beispielsweise in Form von Fotos in Baumärkten oder Fast-Food Restaurants. Diese Form der Anreizwirkung liegt im Wesentlichen in der öffentlichen Belobigung eines Beschäftigten vor seinen Kolleginnen und Kollegen. Immaterielle Anreize gehen aber über Lob bzw. Auszeichnungen hinaus. Auch Vertrauensarbeitszeiten, mehr Verantwortung im Job und die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gehören dazu.

Neben der Entscheidung über die Art, wie Sie Ihre Beschäftigten belohnen, sind in der Durchführung ein paar Punkte zu beachten:

- Die Anreizintensität (z. B. Prämienzahlung) sollte umso höher ausfallen,
 - je besser die von Ihnen verwendete Leistungsmessung ist,
 - je wichtiger die Aufgabe für den Unternehmenserfolg ist.
- Setzen Sie vorab ein Budget fest und deckeln Sie die Ausschüttungssumme pro Mitarbeiterin beziehungsweise Mitarbeiter (z. B. maximal zwei Monatsgehälter), abteilungs- oder unternehmensübergreifend. Eine Möglichkeit, die Ausschüttung flexibel zu gestalten, ist es, die Budgetsumme atmen zu lassen – sprich an ökonomische Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu knüpfen.
- Legen Sie die Staffelung der Ausschüttung nach Zielerreichungsgrad und den Ausschüttungszeitpunkt fest (beispielsweise Abschluss eines Projekts, halbjährliche oder jährliche Ausschüttung).
- Beachten Sie potenzielle Lohnunterschiede vergleichbarer Gehaltsgruppen bei Erreichung und Verfehlung der Ziele.
- Lässt sich die ungleiche Bezahlung durch die Leistungsunterschiede der Beschäftigten rechtfertigen?
- Finden alle Personengruppen (der in Kapitel 3.1 definierten Zielgruppe) ausreichend Berücksichtigung?

3.5 Einführen und Kommunizieren

Eine Einführung des Leistungsmanagements nach dem Versuchs- und Irrtumsverfahren ist gefährlich, da einmal gesetzte Anreize nicht einfach zurückgenommen werden können. Sie dienen häufig als Anker für das zukünftige Handeln, selbst nachdem sie wieder abgeschafft wurden. Daher bietet sich eine schrittweise Einführung an. Beispielsweise können Sie Änderungen bei einzelnen Mitarbeitergruppen, Abteilungen oder Standorten testen, um erste Erfahrungen zu sammeln und Vergleiche zum alten System ziehen zu können. Schenken Sie insbesondere der Frage nach dem adäquaten Umgang mit „Gewinnern“ und „Verlierern“ Beachtung. Verknüpfen Sie das Leistungsmanagement mit anderen Bereichen Ihrer Personalpolitik wie der Laufbahnplanung, dem Weiterbildungsangebot oder der Arbeitsorganisation. Definieren Sie im Anschluss an die Einführung Ihres Leistungsmanagements, wann Sie das erste Mal den Erfolg überprüfen und mögliche Anpassungen vornehmen. Beispielsweise könnten Sie nach einem halben Jahr mit allen Beteiligten über Erfahrungen in der Umsetzung des Leistungsmanagements im Betriebssalltag sprechen.

Erfolgsfaktoren für den Umsetzungsprozess

Transparenz

Entscheidend für das Gelingen sind Verständnis und Akzeptanz Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist im Vorfeld eine umfassende Information über das eingeführte Leistungsmanagement wichtig. Machen Sie deutlich, dass die Belegschaft davon profitiert, wenn sich Leistung lohnt.

Authentizität und Partizipation

Leistungsmanagement gibt es nicht von der Stange. Um ein System zu finden, welches nicht nur zu Ihrem Geschäftsmodell, sondern auch zur Unternehmenskultur passt, ist das Erfahrungswissen an der Basis gefragt. Hier erhalten Sie wichtige Anregungen zur Leistungsmessung und erfahren, was Ihre Beschäftigten motiviert. Mitarbeiterbefragungen helfen, Schwachstellen Ihres Leistungsmanagements aufzudecken.

Führungskräfte

Führungskräfte sind für die Einführung des Leistungsmanagements ein wichtiger Multiplikator. Es ist daher erforderlich, Beschäftigte mit Führungsverantwortung hinreichend mit den neu eingeführten Maßnahmen, beispielsweise mittels Workshops, vertraut zu machen.

Verknüpfung zur Personalentwicklung

Verknüpfen Sie Ihr Leistungsmanagement mit Maßnahmen der Personalentwicklung, indem Sie die gewonnenen Informationen über Mitarbeiterleistungen beispielsweise zur Laufbahnplanung nutzen. Machen Sie sich auch bewusst, wie Sie mit Beschäftigten umgehen, die ihr Leistungsziel nicht erreichen. Definieren Sie im Vorfeld bereits konkrete Aktionen in Form von Mitarbeitergesprächen oder Schulungsangeboten. Nicht erreichte Ziele bedeuten nicht zwangsläufig ein fehlendes Engagement der Beschäftigten. Suchen Sie das Gespräch und bieten Sie Unterstützung an, um diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

4 So messen Sie Ihren Erfolg

Eine regelmäßige Überprüfung der gesetzten Ziele, verwendeten Messgrößen und Anreize ist für ein nachhaltiges Leistungsmanagement wichtig. Grundsätzlich ist empfehlenswert, dass Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen langfristigen Orientierungsrahmen bieten. Dennoch müssen Fehlentwicklungen oder geänderte Voraussetzungen frühzeitig erkannt und behoben werden.

Praktischerweise beinhaltet Ihr Leistungsmanagement bereits die Erfolgskontrolle. Ein erfolgreiches Leistungsmanagement können Sie folgendermaßen beurteilen:

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Team- und Selbstverantwortung steigern	<ul style="list-style-type: none"> aus Mitarbeiterbefragungen: hohe Zufriedenheitswerte mit der Arbeit, dem Einkommen, der Führungskraft und dem Betriebsklima positives Kundenfeedback
leistungsstarke Beschäftigte an das Unternehmen binden	<ul style="list-style-type: none"> geringe (ungewollte) Fluktuation geringe Fehlzeiten
attraktives Arbeitgeberimage signalisieren	<ul style="list-style-type: none"> Anstieg der Bewerberzahlen Verkürzung der Stellenbesetzungszeiten positive Außendarstellung (Resonanz auf Messen/Arbeitgeberimage in den Medien)
Orientierung geben und steuern	<ul style="list-style-type: none"> Zielerreichung/positive Entwicklungen der gewählten Erfolgsgrößen positives Kundenfeedback aus Mitarbeiterbefragungen: gutes Verständnis der Unternehmensstrategie Klarheit über Priorisierung der Ziele
Führungskräfte stärken	<ul style="list-style-type: none"> aus einer Befragung der Führungskräfte: Positive Resonanz zur Einführung und Umsetzung, zeitliche Entlastungen differenzierte Leistungsbewertungen
Optimierungspotenzial heben	<ul style="list-style-type: none"> hohe Teilnahme an Ideenwettbewerben/Verbesserungsvorschläge für Arbeitsabläufe seitens der Beschäftigten Prozess- oder Verfahrensinnovationen niedrigere Durchlauf-/Bearbeitungszeiten
Unternehmensidentifikation der Beschäftigten fördern	<ul style="list-style-type: none"> aus Mitarbeiterbefragungen: erwünschte Unternehmenskultur (ohne Bereichsegoismen) hohe Arbeitgeberidentifikation Fairnessempfinden des Beurteilungssystems

5 Arbeitshilfen und weiterführende Informationen

KOFA-Handlungsempfehlungen

Interne Unternehmensanalyse: Im Rahmen dieser Handlungsempfehlung gewinnen Sie einen Überblick darüber, wie Sie mittels einer sogenannten SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens identifizieren und Chancen und Risiken für Ihre Unternehmensentwicklung prognostizieren.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/interne-unternehmensanalyse>

Mitarbeiterbefragung: Die Handlungsempfehlung gibt Aufschluss, was Mitarbeiterbefragungen bewirken und wie Sie diese erfolgreich durchführen.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/mitarbeiterbefragung>

Personalführung: Die Handlungsempfehlung zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie in Ihrem Unternehmen eine zur Unternehmenskultur passende Führungspraxis etablieren. Ausgehend von einer grundlegenden Bestandsaufnahme Ihrer Führungsstrukturen werden wichtige Handlungsfelder einer modernen und demografiegerechten Personalführung vertieft.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/personalfuehrung>

Personalkennzahlen: Personalkennzahlen bieten eine solide Basis für Ihre Entscheidungen zur Fachkräftesicherung und zur Bewertung Ihrer Personalpolitik. Die Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie Personalkennzahlen in Ihrem Unternehmen gewinnbringend einführen und nutzen.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/situation-analysieren/personalkennzahlen>

Laufbahnplanung: Mit Hilfe von Projekt-, Fach- oder Führungslaufbahnen können Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine attraktive berufliche Perspektive bieten. Der Leitfaden zeigt Ihnen auf, wie Sie dies in Ihrem Unternehmen im Detail umsetzen.

<http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraeftebinden/laufbahnplanung>

Links

<http://www.beratungsfoerderung.info>

Unternehmen, die bisher noch keine tiefergehenden Erfahrungen mit dem Leistungsmanagement haben, sollten darüber nachdenken, die Unterstützung externer Fachleute in Anspruch zu nehmen. Unternehmensberatungen bieten neben konzeptioneller Unterstützung auch Vergleichsdaten zur Vergütung an. Tipps zum Auffinden geeigneter Beraterinnen und Berater sowie zu möglichen staatlichen Zuschüssen erhalten Sie unter diesem Link des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausführungskontrolle.

<http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Personal-Beschaeftigung/Personal-fuehren/Motivation/inhalt.html>

Informationen und Checklisten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

<http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/personalmanagement/arbeitshilfen-checklisten/checkliste-variable-verguetung-035070.aspx>

Allgemeine Informationen, Arbeitshilfen und Checklisten im Monster Jobportal

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/Arbeitskosten-Lohnnebenkosten/ArbeitskostenLohnnebenkosten.html>

Die Seiten des Statistischen Bundesamtes bieten einen Überblick über Arbeitskosten und Lohnnebenkosten.

Literatur

Weißerrieder, Jürgen, 2014 (Hrsg.), Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Klarheit schaffen, Führung unterstützen, Springer Gabler, Wiesbaden

