

Gezielte Leistungsanreize

PRAXIS. Die Drillbox GmbH bezahlt 90 Prozent ihrer Mitarbeiter leistungsabhängig, sogar die Azubis. Grundlage ist ein vierstufiges Entlohnungsmodell.

Von **Daniela Büch**

„Unser Unternehmen ist zu klein, um leistungsabhängige Entlohnungssysteme einzuführen.“ Diese Aussage hört man oft im Mittelstand. Wie auch kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich ihre Mitarbeiter leistungsbezogen entlohnen können, zeigt das Beispiel der Firma Drillbox in Giengen an der Brenz: Für das gelungene Vergütungsmodell wurde der Hersteller von Werkzeugkassetten beim BestPersAward 2005 mit dem ersten Platz in der Kategorie „Entlohnung“ ausgezeichnet.

Leistung muss sich lohnen

Selbstständige Mitarbeiter sind für Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor. Oberstes Ziel bei der Einführung des Entlohnungssystems war es für Drillbox deshalb, Anreize für ein „Plus“ an Selbstständigkeit zu schaffen. Die Mitarbeiter sollten merken, dass sich gute Leistung auch finanziell auszahlt. Zudem war es der Geschäftsführung wichtig, die Vergütung an den Unternehmenserfolg zu koppeln. Insgesamt wurde durch die Implementierung des Systems proaktives Verhalten der Mitarbeiter gefordert und gefördert. Mehr noch: Die Beschäftigten

- werden für ihre Weiterbildungsbe-reitschaft und Flexibilität honoriert,
- haben die Möglichkeit, ihren Verdienst durch Eigenleistung zu steigern,
- entwickeln mehr Leistungsdenken und
- verbleiben länger im Unternehmen.

Die Basis des vierstufigen Entlohnungsmodells stellt die Grundvergütung dar, die sich aus der Einstufung des Arbeitnehmers in die verschiedenen Lohn-beziehungsweise Gehaltsgruppen ergibt und die 85 Prozen der Gesamtvergütung ausmacht.

es deshalb, die Leistungsbeurteilungen vergleichbar und für jeden Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen.

Individuelle Noten

Am Ende des Jahres wird jeder Mitarbe-iter deshalb durch seinen Vorgesetzten



„Die Absicht war es, Mitarbeiter zu Mitunternehmern zu machen.“

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter, Drillbox GmbH

Gewinnbeteiligung „on top“

Wird der Mitarbeiter im Rahmen der jährlichen Beurteilung gut benotet, erhöht sich die Bezahlung um bis zu 20 Prozent. Diese Leistungsprämie macht im Durchschnitt zehn Prozent der Entlohnung aus. Durch die Zielerreichungsprämie, die durchschnittlich bei fünf Prozent liegt, kann das Gehalt nochmals um bis zu zehn Prozent gesteigert werden. Diese drei Komponenten ergeben den Bruttobasislohn, der – bei entsprechendem Ergebnis – um die Gewinnbeteiligung aufgestockt wird. Alle Mitarbeiter, für die sich Jahresziele sinnvoll definieren lassen und deren Tätigkeitsfeld eigene Gestaltungsspielräume aufweist, nehmen am leistungsbezogenen Vergütungsmodell teil – dies gilt auch für Azubis. Insgesamt sind über 90 Prozent der Angestellten an diesem Modell beteiligt.

Transparenz und Fairness – diese Anforderungen sollte das Entlohnungsmodell bei Drillbox garantieren. Wichtig war

eingeschätzt. Als Vorlage dient ein standardisierter Bogen, der die Arbeit der Beschäftigten anhand von 15 Kategorien analysiert.

Von Fachkönnen und Arbeitsqualität bis hin zu Zusammenarbeit mit Kollegen und Einsatzbereitschaft werden alle unternehmensrelevanten Bereiche thematisiert und in fünf mögliche Verhaltensausprägungen untergliedert. Ein für das Unternehmen gutes Verhaltensmuster wird von der Führungskraft mit der Note eins bewertet, eine verbessere-

www.bestpersaward.de

Das Personalmagazin stellt in einer Serie die Werkzeuge und Instrumente einiger BestPersAward-Sieger vor und zeigt

Ihnen, was Sie von diesen Beispielen vorbildlicher Personalarbeit lernen können.



rungsfähige Arbeitsweise mit der Note fünf. Der Durchschnitt der Kategorien ergibt letztendlich die Gesamtnote des Mitarbeiters, die die Grundlage der Leistungsprämie bildet. Wichtig: Vor der Beurteilung werden mit jedem Beschäftigten Gespräche geführt, um ein Höchstmaß an Objektivität zu erhalten. Drillbox hat damit gute Erfahrungen gemacht: Durch die Leistungsbeurteilungen und die Feedbackgespräche konnte die Durchschnittsnote aller Mitarbeiter pro Jahr um circa zwei Zehntel verbessert werden.

Kollegialität statt Egoismus

Der Zielvereinbarungsprozess – als Ausgangspunkt für die Zielprämie – ist ein wesentlicher Teil der gesamten Unternehmensausrichtung: Die Hauptjahresziele des Unternehmens werden von der Geschäftsleitung und den Abteilungsleitern benannt und deren Minimal-, Plan- und Maximalwerte festgelegt. Aus diesen Oberzielen werden dann individuelle Ziele für die einzelnen Bereiche abgeleitet. Drillbox geht noch einen Schritt weiter: Auch die persönlichen Ziele der Mitarbeiter orientieren sich an den Vorgaben der Geschäftsleitung. So kann sichergestellt werden, dass das Handeln der Mitarbeiter dem Unternehmen dient. Agiert ein Mitarbeiter zielorientiert und erreicht er die ausgehandelten Maximalwerte, bekommt er bis zu zehn Prozent des Basislohns dazu.

Aber: Teamdenken und Kooperationsbereitschaft sollen dem Entlohnungssystem nicht geopfert werden. Deshalb wird die Zielerreichungsprämie zu einem geringeren Prozentsatz in das Modell einbezogen als die Mitarbeiternote im Rahmen der Leistungsbeurteilung. Egoismus führt bei der Erreichung individueller Ziele bei Drillbox nicht dazu, dass die Kollegialität leidet.

Ein Modell mit Erfolg

Zwei Jahre nach der Einführung des Entlohnungsmodells zieht das Unternehmen

ANALYSE

„Mehrere Steuerungseffekte generieren“

Wissenschaftler und Berater mögen trefflich darüber streiten, ob Geld tatsächlich motiviert und ob variable Entlohnung wirklich Mehrleistung produziert. Fest steht aber: Frustrationen bei Arbeitnehmer und/oder Arbeitgeber über das Entlohnungssystem sind zentrale Probleme in vielen Unternehmen – auch im Mittelstand. Sie können aber reduziert werden, wenn folgende acht Grundregeln befolgt werden.

Erstens: Ein Entlohnungssystem muss (neben Grundlohn) Gewinnbeteiligung, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung abdecken, weil auf diese Weise unterschiedliche Steuerungseffekte generiert werden.

Zweitens: Ein Entlohnungssystem muss eine kollektive, eine bereichsspezifische und eine individuelle Komponente enthalten, weil nur so Zurechnungsprobleme tendenziell lösbar werden.

Drittens: Der „wirklich“ variable Anteil der Entlohnung muss auf ausführender Ebene mindestens 15 Prozent, auf Leitungsebene mindestens 30 Prozent betragen, weil diese realisierbare Untergrenzen darstellen.

Viertens: Der variable Anteil muss steigen, feste Gehaltsbausteine sind also in variable Gehaltsbausteine zu transformieren, weil auf diese Weise ein Einstieg in eine „faire“ Entlohnung realisiert wird.

Fünftens: Der variable Anteil muss wirklich (also nachprüfbar) variabel sein, weil sonst das ganze System nur wirkungslose Bürokratie produziert.

Sechstens: Das Entlohnungssystem muss transparent sein, weil jeder Betroffene für

sich selbst jede Berechnung vornehmen können muss.

Siebtens: Die altersabhängigen Entlohnungsbestandteile müssen reduziert werden, weil ältere Mitarbeiter sonst nur schwer finanzierbar sind.

Achtens: Die Logik des Entlohnungssystems muss über mehrere Jahre konstant bleiben, weil sonst der Eindruck der ergebnisabhängigen Manipulation durch das Management entsteht.

Diese Grundregeln sind bei Drillbox weitgehend und in vorbildlicher Form erfüllt.



Professor Dr. Christian Scholz
ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

eine positive Bilanz. Zwar stiegen die Personalkosten im ersten Jahr um 1,9 Prozent und im zweiten Jahr um 1,7 Prozent verglichen mit dem Ausgangsjahr. Doch die Effizienzsteigerung lag im gleichen Zeitraum bei drei bis vier Prozent pro

Jahr. Für die Geschäftsleitung von Drillbox ist das Grund genug an dem Vergütungssystem festzuhalten. ■

Dipl.-Kff. Daniela Büch ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.