



Innovative Vergütungssysteme

Eine Chance für Technologieunternehmen in MV für die Bindung von Personal

Impulsvortrag auf dem „Karriereforum – Berufschancen in MV“,
Bildungs- und Technologiezentrum Warnemünde, 22. November 2001

Sehr geehrte Damen und Herren,

Vergütungssysteme sind eines der wirkungsvollsten Instrumente, das Sie als Unternehmer einsetzen können, um die besten Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Bevor wir uns allerdings mit der Frage nach dem „idealen“ System befassen, möchte ich mit Ihnen kurz über den Sinn und die Einordnung von Vergütungssystemen sprechen.

Vergütung? Wozu eigentlich? Wäre es nicht viel sinnvoller, die Sklaverei wieder einzuführen? Der organisatorische Aufwand für die Haltung eines Sklaven ist viel geringer und die Unternehmer haben deutlich geringere Kosten.

Ihr Lachen zeigt, dass wir diese Idee nicht weiter verfolgen sollten. Die kulturelle Entwicklung der letzten tausend Jahre und unser gewandeltes Menschenbild lassen dieses „Vergütungsmodell“ nicht mehr zu.

Wenn wir jetzt auch die anderen Faktoren, die den Erfolg eines Vergütungssystems beeinflussen betrachten, ich denke hier vor allem an die Motivation der Mitarbeiter, dann wird uns schnell klar, dass wir derzeit in einer Zeit dramatischer Veränderungen leben. Sie, als innovative, Technologie-Unternehmer sind das beste Beispiel. Was meine ich damit?

Bis vor einigen Jahren gingen Unternehmer bei ihren Vergütungsmodellen von genormten Mitarbeitern aus, die genormte Arbeit verrichteten und nach einer Norm, z.B. Flächentarifverträgen, vergütet wurden. In der Industriegesellschaft funktionierte dieses System auch ganz gut. Mit dem Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft vollzog sich allerdings ein Wandel bei der Betrachtung der Mitarbeiter. Die individuelle Leistung wurde viel interessanter und variable Vergütungsbestandteile kamen hinzu.

Dieser Übergang ist vielfach noch gar nicht durchgängig umgesetzt, da trifft uns schon der nächste Wandel: Der Übergang zur Wissensgesellschaft. Dies hat auch Einfluß auf die Gestaltung von Vergütungssystemen. In welcher Form?

Bisher definierte sich Unternehmertum durch die Faktoren Boden, Arbeit und Kapital. Heute kommt der Faktor Wissen hinzu. Die Träger dieses Wissens sind die Mitarbeiter, die somit einen weiteren, wettbewerbsbestimmenden Produktivfaktor in ihrer Hand, besser gesagt in ihrem Kopf, tragen. Dies hat deutliche Auswirkungen auch auf die Vergütungssysteme. Die Betrachtung der individuellen Leistungsmerkmale der Mitarbeiter wird immer wichtiger.

Wie können wir als Unternehmer das für uns richtige Vergütungssystem definieren? Im ersten Schritt gilt es, die Situation und die Geschichte des Unternehmens zu betrachten. Motto: Was haben wir derzeit? Im zweiten Schritt gilt es, die Strategie für das Unternehmen daraufhin zu prüfen, wie sie sich auf das Thema Vergütung auswirkt. Vergütungssystem und Strategie, bzw. Unternehmensvision, müssen zusammen passen. Der dritte Schritt ist die Einpassung des Vergütungssystems in das gesamte Führungssystem. Ziel ist ein konsistentes Managementkonzept, in dem die Vergütung ein Instrument der Mitarbeiterführung ist.

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erläutern. Wenn Sie individuelle, variable Vergütungsbestandteile vorsehen, benötigen Sie eindeutige Messkriterien. Diese können dann die Grundlage für periodische Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche sein. Diese Gespräche erfordern wiederum spezifische Qualifikationen bei den Führungskräften und auch bei den Mitarbeitern. Diese sind also in der Durchführung dieser Gespräche zu schulen.



Welche Bestandteile Ihr Vergütungssystem dann haben soll, hängt von vielen, individuellen Faktoren ab, die es im Einzelfall zu prüfen gilt. Neben den festen und variablen Gehaltsbestandteilen können dies sein:

- Altersversorgung, Rentenmodelle
- Arbeitszeitregelungen (Telearbeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten etc.)
- Sachleistungen (PKW, Perks, Cafeteria-Modelle etc.)

Der Erfolg Ihres Vergütungsmodells hängt auch ganz wesentlich von einigen anderen Faktoren ab. Dies sind vor allem:

- Transparenz
- Akzeptanz
- konsequente Gestaltung (Prozesse, Qualifikationen etc.)

Die Akzeptanz des Systems durch die Mitarbeiter ist wichtigste Voraussetzung für eine positive Motivation. Hierzu müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, das System zu verstehen, es muß ihnen transparent sein. Entscheidend ist dann allerdings der Einsatz im Alltag. Das System muß in das Gesamtsystem integriert sein und von den Mitarbeitern als gerecht und zuverlässig wahrgenommen werden.

Ein weiterer Einflussfaktor sind die Bewertungsfaktoren, anhand die Mitarbeiter beurteilt werden. Dies können sein:

- Beitrag zur Wertsteigerung (ROI)
- Einfluß auf die Kosten
- Kompetenzen
- Wissensteilung / -vermittlung (Wissen muß vom Individuum zur Organisation überführt werden)
- Beitrag zur Optimierung des Unternehmens (z.B. durch Kosteneinsparung)

Zusammengefasst heißt dies für Sie als Technologieunternehmer, dass Sie ein individuelles System entwickeln sollten, das den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg widerspiegelt. Hierzu gehört vor allem ein kooperatives Grundverständnis auf beiden Seiten. Der Unternehmer ist der Kunde des Mitarbeiters und gleichzeitig ist der Mitarbeiter Kunde des Unternehmers. Gemeinsam werden Sie ein System entwickeln können, das von beiden Seiten als gerecht und lukrativ betrachtet wird. Wie dieses dann aussieht, können wir gleich gerne diskutieren.

Viel Erfolg mit Ihrem Unternehmen!