

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

Variable Vergütung implementieren

Checkliste 3257d



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Variable Vergütung implementieren

Checkliste 3257d © I.O. BUSINESS®

Die I.O. GROUP mit Sitz in der Villa Engels (Engelsstr. 6) in Wuppertal bildet als Gruppe das Dach für die beiden Unternehmensbereiche I.O. BUSINESS® und I.O. LEISURE®. Mit unseren Leistungen für Unternehmen und den anspruchsvollen Geschäfts- und Freizeitkunden schaffen wir Werte, Anreize und Erlebnisse.



I.O. BUSINESS® ist ein innovatives Unternehmensberatungs- und Trainingsunternehmen. Für Unternehmen entwerfen wir Strukturen, Prozesse und Systeme. Wir setzen diese mit unseren Kunden gemeinsam um, trainieren Führungskräfte und Mitarbeiter, und unterstützen sie jederzeit bei der Anwendung der Instrumente.

Das Kompetenzfeld Vergütungssysteme bildet heute eine wichtige Säule des Geschäftsbereiches I.O. BUSINESS®. Wir sind die Spezialisten für Perfect Total Compensation (PTC) und Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsysteme (VIVA now!®) auf der Basis des Systems der Zieloptimierung.



I. Diese Fragen sollten Sie ansprechen, bevor Sie die ersten Schritte durchführen.

Derzeitige Situation

In welcher Situation befindet sich unser Unternehmen derzeit?

- kritisch: drastische Maßnahmen sichern den Fortbestand des Unternehmens
- ruhig: solides Wachstum des Unternehmens
- dynamisch: kräftiges Wachstum des Unternehmens

Absicht (harte Faktoren)

Welche ertrags-, leistungs- oder wertorientierten Ziele wollen wir mit dem Variablen Vergütungssystem erreichen?

- komplex: grundsätzliche Stärkung der Wirtschaftlichkeit und der Wirtschaftskraft, und zwar:
.....
.....
.....
.....

(z.B. Ertrag, Rendite, Planungssicherheit)

- partiell: verschiedene ertrags- und wertorientierte Ziele sind verbesserungswürdig, und zwar:

.....
.....
.....
.....

(z.B. Kostenreduzierung plus Kundenbindung)

- punktuell: ein einzelnes, konkretes Ziel ist zu realisieren, und zwar:

.....
.....
.....
.....

(z.B. Umsatzwachstum)

-



Absicht (weiche Faktoren)

Welche (weichen) verhaltens-, kultur-, leitlinien- oder werteorientierten Ziele wollen wir mit dem Variablen Vergütungssystem erreichen?

- komplex: grundlegende mentale Veränderungsprozesse unterstützen, und zwar:

.....
.....
.....
.....

(z.B. Paradigmenwechsel der Führung, kontinuierliche Verbesserung von Strukturen, Systemen und Prozessen, Mitunternehmertum)

- partiell: Wandel des Verhaltens in mehreren Hinsichten intendiert, und zwar:

.....
.....
.....
.....

(z.B. Motivation, Zusammenarbeit, Vernetzung)

- punktuell: in einer bestimmten Hinsicht Verbesserung erzielen, und zwar:

.....
.....
.....
.....

(z.B. bessere Personalrekrutierung in Bewerbermärkten)

Strategische Relevanz

Welche Bedeutung und welchen zeitlichen Horizont haben die genannten Absichten?

- hoch: es sollen vor allem strategisch bedeutsame Effekte realisiert werden
- mittel: es sollen strategische und zugleich taktische/operative Effekte realisiert werden
- niedrig: es sollen keine strategisch relevanten Effekte realisiert werden
-

.....
.....
.....
.....



Beteiligung der Unternehmensleitung / Geschäftsführung

Wie intensiv will, kann und muss das Top-Management eingebunden werden?

- hoch: gestalterische, durchgängige Prozessbegleitung
- mittel: Information und Feedback an erfolgskritischen Punkten, und zwar bei:
.....
.....
.....
.....
- niedrig: ausschließlich beim „ Roll-Out“

Einbeziehung der Akteure bei der Konzeption und Implementierung

Wie intensiv wollen wir die Handelnden einbinden, um Input zu erhalten und um Akzeptanz zu sichern?

- Konzept und Implementierung gemeinsam mit den Betroffenen (mit den Empfängern der Variablen Vergütung und mit deren Führungskräften)
- Konzept und Implementierung gemeinsam mit allen Führungskräften im Implementierungsbereich (mit denen, die das System anwenden werden)
- Ein Ausschuss entscheidet. Mitglieder:
.....
.....
.....
.....

Einbeziehung des Betriebs- / Personalrates

Sind die Organe der Mitbestimmungsorgane nach den gesetzlichen und vertraglichen Vorschriften oder aus anderen Gründen einzubinden?

- Pflicht: BR hat Zustimmung zu erteilen
- Information: BR wird in Kenntnis gesetzt
- freiwillige Einbeziehung: BR wird zu wichtigen Fragen gehört und um Vorschläge gebeten, und zwar bei:
.....
.....
.....
.....



Wann Einbeziehung des Betriebs- / Personalrates

Wie intensiv werden wir die Organe der Mitbestimmungsorgane einbinden, um Input zu erhalten und um Akzeptanz zu sichern?

- einmalig: Verhandlungen zum Ende der Konzeptphase
- punktuell: zum Abschluss festgelegter Phasen im Implementierungsprozess, und zwar:
.....
.....
.....
- kontinuierlich: bei Konzeption, Entscheidungsfindung, Roll-Out und Umsetzung

Externe Unterstützung

Wie stark werden wir auf die Unterstützung durch Berater und Prozessbegleiter zurückgreifen?

- intensiv: Prozessbegleitung, Umsetzungsbegleitung, Soforthilfe bei Anwendungsproblemen
- mittel: Input-Moderation und Begleitung des Konzeptions- und Implementierungsprozesses
- gering: Input an erfolgskritischen Punkten, und zwar bei:
.....
.....
.....

Grundvergütung und Variable Vergütung

Aus welchem Grundstock soll das künftige Variable Vergütungssystem schöpfen?

- on top: Die Variable Vergütung soll zusätzlich erfolgen
- Umstrukturierung: Fixe Gehaltsbestandteile sollen variabilisiert werden
- Umwandlung: Bisherige variable Gehaltsbestandteile sollen zeitgerecht modernisiert werden, und zwar:
.....
.....
.....
(z.B. Vermögenswirksame Leistungen, Einzelprämien, BVW, Sachleistungen, Überstundenabgeltung, Provision, Weihnachtsgeld)



Unterstützung für andere Management-Systeme

Welche Wirkung auf andere Management-Systeme und Instrumente wollen wir erzielen?

- hoch: wir wollen weitere Systeme mit-implementieren, und zwar:
.....
.....
.....
(z.B. MbO / Zielvereinbarung, EVA, BSC)
- mittel: das Variable Vergütungssystem soll mit den anderen Managementsystemen verzahnt werden und soll diese unterstützen, und zwar:
.....
.....
.....
(z.B. Dynamisierung der BSC, Eigenkapitalstärkung durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung)
- niedrig: das Variable Vergütungssystem soll den anderen Managementsystemen nicht widersprechen

Bewertung der Grundvergütung

Wie werden die fixen Gehaltbestandteile und deren Schwankungsbreiten von den Betroffenen gesehen?

- reformbedürftig: geringe Akzeptanz, insbesondere im Hinblick auf:
.....
.....
.....
(z.B. große Unterschiede innerhalb einer Tätigkeitsklasse oder nicht ausreichende Klassifizierung)
- überarbeitungswürdig: gewisse Akzeptanz, und zwar für:
.....
.....
.....
(einzelne Unterschiede innerhalb der Tätigkeitsklassen)
- beibehaltenswert: hohe Akzeptanz (z.B. begründete Unterschiede innerhalb der Tätigkeitsklassen)



II. Diese Fragen sollten Sie durchdenken, wenn Sie das Konzept für das Variable Vergütungssystem und für den Implementierungsablauf selbst erarbeiten.

Zielgruppe (Empfänger)

Welche Personen sollen die Variable Vergütung empfangen?

- Top Management
- Middle Management
- Lower Management, Referenten, Sachbearbeiter
- gewerblich-technische Mitarbeiter

Implementierungsablauf (Langfristiges Gesamtkonzept)

In welcher Reihenfolge wollen wir Variable Vergütung einführen, verändern oder erweitern?

- komplett: alle Mitarbeiter des Unternehmens bzw. einer Einheit zugleich
- horizontal: Bereich für Bereich, und zwar in folgender Folge:
.....
.....
.....
- vertikal: Ebene für Ebene top-down oder bottom-up

Bekanntheitsgrad der Strategie / Vision und der Unternehmensziele

Sind die maßgeblichen Unternehmensziele und -strategien bekannt?

- nicht verbesserungswürdig: allen Mitarbeitern bekannt, die sie kennen sollten
- leicht verbesserungswürdig: nicht allen Mitarbeitern bekannt, die sie kennen sollten; verbessert werden sollen folgende Bereiche:
.....
.....
.....
.....
- stark verbesserungswürdig: nur wenigen derjenigen Mitarbeiter bekannt, die sie kennen sollten

Konkretisierungsgrad der strategischen Unternehmensziele

Sind alle Elemente einer konkreten Zielformulierung für jedes einzelne Unternehmensziel getroffen und bekannt gemacht worden? (1) Zielrichtung, (2) Zielhöhe / Bezugswert, (3) Mess-Größe, (4) Konkrete Aktions-Pläne, (5) Verantwortlichkeit

- hoch: bekannt sind alle 5 Elemente für jedes einzelne Ziel
- mittel: bekannt sind mindestens drei der Elemente für jedes einzelne Ziel
- niedrig: bekannt sind weniger als drei der Elemente für jedes einzelne Ziel oder nicht alle Ziele sind bekannt

Kongruenz des Zielsystems

Werden Unternehmensziele ressort-, bereichs-, abteilungs-, team- und individualbezogen konfliktfrei abgeleitet (z.B. Lagerkostensenkung vs. Verfügbarkeitsziel)?

- effizient: sämtliche Zielkonflikte sind (z. B. durch Prioritätensetzung der Führung) beseitigt und allen Betroffenen der Wirkungskette mitgeteilt
- uneffizient: Zielkonflikte werden fallweise von „oben“ oder durch das Prinzip „Der Stärkere möge gewinnen“ entschieden
- unklar: es ist noch keine durchgängige Zielkonfliktanalyse oder -abstimmung erfolgt

Zielgerechte Mess-Größe

Welcher Art soll die Mess-Größe sein – wie nah „am Ziel dran“ soll sie sein?

- Wert-Mess-Größe WMG: Wert-Bezug (sichert Bezahlbarkeit, geringer Einfluss der Zielgruppe)
- Erfolgs-Mess-Größe EMG: Ergebnis-Bezug (sichert Bezahlbarkeit, geringer Einfluss der Zielgruppe)
- Leistungs-Mess-Größe LMG: Tätigkeits-Bezug (von Zielgruppe direkt steuerbar, unbekannter / möglicherweise geringer Wert)
- Zwischenform: z. B. erfolgsorientierte Leistungs-Mess-Größe



Art der Mess-Größe

Wie ist die dem Ziel möglicherweise zuzuordnende Mess-Größe auszudrücken?

- qualitativ: In Worten zu formulieren, z.B. Beschreibungen des Prozesses, des Zielzustands- oder des Zielverhaltens
- quantitativ: In Zahlen auszudrücken, z. B. Kundenzufriedenheitswerte, Punkte, Währungseinheiten
-
-
-
-
-

Eignung der Mess-Größe

Ist die dem Ziel möglicherweise zuzuordnende Mess-Größe geeignet?

Zu prüfende Kriterien:

- (1) Die Mess-Größe spiegelt das intendierte Ziel exakt wieder.
- (2) Die Mess-Größe ist von der Vergütungs-Zielgruppe zielkongruent mit konkreten Aktionen beeinflussbar und es ist ihnen bekannt, wie.
- (3) Die Mess-Größe kann vom Vergütungsempfänger nicht zielkonträr positiv beeinflusst werden (z. B. Mess-Größe kann nicht gesteigert werden – etwa durch Eingriffe in das Messverfahren – und Zielerreichungsgrad bleibt unverändert).
- (4) Die Mess-Größe, das Messverfahren und die Messzeitpunkte sind eindeutig und für alle Beteiligten nachvollziehbar definiert.
- (5) Die Vergütungs-Zielgruppe erlangt Kenntnis über den bisherigen und später auch des zukünftigen Verlaufs.
- (6) Es ist von der Vergütungs-Zielgruppe in Stärke und Richtung abschätzbar, welche konkrete Aktionen welchen Effekt auf die Mess-Größe haben.

- geeignet: alle Kriterien erfüllt
- mäßig geeignet: fast alle Kriterien erfüllt
- ungeeignet: nicht alle Kriterien erfüllt
-
-
-
-
-



Bezugswert

Zu welchem Wert soll zum Ende der Variablen Vergütungsperiode die erreichte Zielhöhe in Beziehung gesetzt werden (bei prozentualer Festlegung oder Veränderungs- bzw. Differenzmessung)?

- gegenüber Planung
- gegenüber Vorjahr
- gegenüber dem Durchschnitt der letzten 3 Jahre
- gegenüber den Zielen der Mitarbeiter
- gegenüber einer durchgeführten Potentialeinschätzung
- gegenüber dem Marktdurchschnitt
- gegenüber ausgewählten Wettbewerbern, und zwar
.....
.....
.....
.....
- gegenüber Benchmarkpartnern, und zwar
.....
.....
.....
.....

Einbeziehung der Akteure bei der Zielfindung

Wie sollen die Empfänger der Variablen Vergütung und die Führungskräfte in den Planungs- und Zielfindungsprozess eingebunden werden?

- Top Down: Zielvorgabe unter Berücksichtigung der Verteilungsgerechtigkeit
- Top / Bottom: Zielvereinbarung unter Berücksichtigung der Prozessgerechtigkeit
- Top Down / Bottom up: Aufteilung der Verantwortung für die Elemente des Zielles (VIVA now!®-Logik)
-



Anreizgebung bei der Variablen Vergütung

Welche Motivatoren wollen wir bei dem Variablen Vergütungssystem berücksichtigen?

- „Complete Blended Stimulus“: physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Bedürfnisse, Wertschätzung und Selbstverwirklichung in auf die Zielgruppe abgestimmter Mischung.
- „Social Blended Stimulus“: physiologische Bedürfnisse, Sicherheit, soziale Bedürfnisse und Wertschätzung in auf die Zielgruppe abgestimmter Mischung.
- „Simplistic Stimulus“: Anreiz über Geld oder geldwerte Sachleistungen.

Ausrichtung der Variablen Vergütung auf die Zielgruppe

Wie genau soll das Variable Vergütungssystem durch Sub-Systeme auf die Zielgruppe zugeschnitten werden können?

- hohe Individualität: auf die Zielgruppe zugeschnittene (Unter-) Ziele, von Zielgruppe zu verstehende und beeinflussbare Mess-Größen, zielgruppenspezifische Höhe der Variablen Vergütung, zielgruppenspezifische Implementierung, zielgruppenspezifische Ausschüttungs-Systeme
- hohe Konformität: gleiche Logik bei allen Zielgruppen, unternehmensweit gleiche Ziele und Mess-Größen, unternehmensweit festgelegte Höhe der Variablen Vergütung und unternehmensweit festgelegtes Ausschüttungs-System
- hohe Kompatibilität: Individualität und Konformität in einer einander positiv beeinflussenden Mischung.

Individuelle und gemeinsame Ziele

Sollen gemeinsame oder individuelle Ziele in dem Variablen Vergütungssystem Berücksichtigung finden?

- Individualziele
- Gemeinsame Ziele, und zwar:
.....
.....
.....
(z.B. Teamziele, Abteilungsziele, Bereichsziele, Ressort-Ziele, Unternehmens-Ziele)
- Kombinationen

Umfang der gemeinsamen Ziele

Sofern Sie gemeinsame Ziele oder eine Kombination anstreben: Wie soll die Gemeinsamkeit der Ziele, die Zielgruppenzusammenlegung realisiert werden?

- übergreifend / horizontal (z.B. Abteilungsleiter hat gemeinsames Ziel mit allen anderen Abteilungsleitern)
- kooperativ / down-vertikal (z.B. Abteilungsleiter hat gemeinsames Ziel mit allen Mitarbeitern seiner Abteilung)
- unterstützend / up-vertikal (z.B. Abteilungsleiter hat gemeinsames Ziel mit allen Abteilungs- und Bereichsleitern in dem Ressort seines Vorstandes.)

Verknüpfungsform

Falls Sie Kombinationen der Zielarten anstreben: Wie sollen die Ziele bzw. die damit verbundene variable Vergütung verknüpft werden?

- additiv: Ohne Verknüpfung, jedes Ziel und der jeweilige Realisationsgrad steht für sich
- multiplikativ oder „Hebesatz“: starker Einfluss der Realisationsgrade untereinander
- gescored: Alle Ziele gehen in ein Punktesystem ein, der Punktezahl ist die Variable Vergütung zugeordnet
- teilmultiplikativ: ein Teil der Variablen Vergütung wird ausgeschüttet, der verbleibende Teil wird multiplikativ mit einem anderen Ziel verknüpft
- Wenn-Dann-Verknüpfung: Verbale Definition einer für die Ausschüttung der Variablen Vergütung verpflichtenden Voraussetzung (z.B. „Wenn Unternehmensergebnis positiv, dann...“ oder „Wenn folgende Vorgaben erfüllt, dann...“)

Budgetierung

Wie soll die Variable Vergütung budgetiert werden (Mehrfachnennungen möglich)?

- definierte Ausschüttungshöhe auf der Basis der Planung
- Ausschüttungshöhe aus der Planüberschreitung („Win-Win“)



Ausschüttungszeitpunkte

Wie oft wollen wir innerhalb der Variablen Vergütungsperiode die Variable Vergütung oder ein Vorschuss ausschütten?

- sehr oft: 5 bis 12 mal pro Periode (monatlich bei Jahresperiodendauer)
- oft: 2 bis 4 mal pro Periode (quartalsmäßig bei Jahres- oder monatlich bei Quartalsperiodendauer)
- Standard: 1 mal nach Ablauf der Periode, keine Vorschüsse
- differenziert: 1 mal nach Ablauf der Periode, im ersten Jahr Vorschüsse

Periodendauer

Wie lang soll der für die Variablen Vergütung relevante Zielerreichungszeitraum sein?

- lang: Periode > Geschäftsjahr
- mittel: Periode = Geschäftsjahr
- kurz: Periode = Quartal
- sehr kurz: Periode = Monat
- unbestimmt: Periode = Dauer eines bestimmten Projektes
- unterschiedlich: für verschiedene Ziele verschiedene Perioden

Sonderfälle

Wie wollen wir Sonderfälle behandeln?

(1) Geringfügige Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, Aushilfen, Praktikanten, Azubis, befristet Beschäftigte, Mitarbeiter aus Zeitarbeitsfirmen...

(2) Krankheit, Unfall, Schwangerschaft / Mutterschutz / Elternzeit...

(3) Kündigung, Vertragsaufhebung, „Springer“, Versetzung, Eintritt...

- Variable Vergütung entfällt, und zwar bei:
.....
- Variable Vergütung anteilig, und zwar bei:
.....
- Voller Anspruch auf variable Vergütung, und zwar bei:
.....



Ausschüttungsform

Wie wollen wir die Variable Vergütung ausschütten (Mehrfachnennungen möglich)?

Geld

Wertpapiere, und zwar:

.....
.....
.....

(z. B. Wandelschuldverschreibungen, Stille Beteiligung, stock options)

Zeitguthaben, und zwar:

.....
.....
.....

(z. B. Freizeit, Sabbatical, Vorruhestand)

Deferred Compensation, und zwar:

.....
.....
.....

(z. B. Altersversorgung mit Pensionen, Direktversicherung, Unterstützungskasse)

Sachleistungen, und zwar:

.....
.....
.....

(z. B. KFZ, PC, Laptop, Mobilgeräte, Cafeteria-Systeme / individuelle Wahlmöglichkeit)

Steuer- und sozialversicherungsfreie Gemeinschafts-Annehmlichkeiten, und zwar:

.....
.....
.....

(z. B. Nutzung gemeinsamer Sportanlagen, Fitness-Räume, Park- und Einstellplätze, Bäder, Betriebskindergärten, Kreislauftrainingskuren)

Dienstleistungen, und zwar:

.....
.....
.....



Bodensetzung / Null-Linie

Wie soll der geringste, noch variable Vergütung rechtfertigende Zielerreichungsgrad festgelegt werden?

- Vereinbarung Führungskraft - Mitarbeiter
- durch die Führungskraft (VIVA now!®-Logik)
- zentral durch Lenkungsausschuss, Mitglieder:

.....
.....
.....

Deckelung

Wie soll der Höchstbetrag der variablen Vergütung im Bereich der Zielüberschreitung festgelegt werden?

- Vereinbarung Führungskraft - Mitarbeiter
- durch die Führungskraft
- zentral durch Lenkungsausschuss, Mitglieder:
.....
.....
.....
- keine Deckelung
- keine Deckelung, aber degressive Steigerung ab einem bestimmten Punkt (VIVA now!®-Logik)
- keine Deckelung, aber ab einem bestimmten Punkt Festlegung für „schlechte Zeiten“ (VIVA now!®-Logik)

Betrag / Wert

Woran soll sich der Wert der Ausschüttung orientieren?

- fest gekoppelt an Grundvergütung (Prozentsatz)
- bei erstmaliger Festlegung zentral durch Lenkungsausschuss, orientiert an Tätigkeitsgruppen-Bewertung
- an dem Verzicht auf fixe Bestandteile (Risiko zu Chance 1:2, 1:3, 1:4, 1:5, 1:6)
- anteilig an dem Wert des Zieles

Verhältnis „Zielerreichungsgrad in Prozent zu variabler Vergütung“

Wie wollen wir die Verlaufskurve für den Zielerreichungsgrad der Variablen Vergütung gestalten?

- progressiv
- linear
- degressiv
- erst progressiv, dann linear, dann degressiv

Verhältnis „100% zu variabler Vergütung“

Wie wollen wir die 100%-Verlaufskurve der Variablen Vergütung gestalten?

- progressiv
- linear
- degressiv
- erst progressiv, dann linear, dann degressiv

Zielvereinbarungs-Logik

Welche Logik der Zielfestlegung wollen wir verfolgen? Wer legt welche Elemente des Zieles (Zielrichtung, Zielhöhe / Bezugswert, Mess-Größe, Konkrete Aktions-Pläne, Verantwortlichkeit) fest?

- Vorgabe aller Elemente top down
- Vorschlag aller Elemente bottom up, Korrekturvorgabe top down
- Verhandlung (Vereinbarung) aller Elemente zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter*
- VIVA now!®-Logik: (1.) Vorgabe der „Zielrichtung“ top down. (2.) Festlegung der Elemente „Konkrete Aktions-Pläne“ und „Mess-Größe“ nach Vorschlag des Mitarbeiters* zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter*. (3.) Zeitgleiche Festlegung des Elements „Zielhöhe“ sowie ggfs. des „Bezugswertes“ bottom up auf der Basis der Erfolgsabschätzung der vom Mitarbeiter* verantworteten Konkrete Aktions-Pläne

*zur Diskussion ist bei Teamzielen statt „Mitarbeiter“ der Begriff „Team“ zu verwenden.

Nur bei VIVA now!®: Tabellenaufbau

(Sofern Sie VIVA now!® noch nicht kennen, besuchen Sie www.vivanow.de oder kontaktieren Sie uns bitte)

Wie soll die 100%-Verlaufskurve der Variablen Vergütung dargestellt werden?

- diagonal: VIVA now!® Version 3.1
- vertikal: VIVA now!® 2003

Aktions-Pläne

Wie sollen die Aktions-Pläne vom Mitarbeiter in der Maßnahmenvereinbarung formuliert werden?

- gar nicht: der Vorgesetzte entscheidet unterjährig, wer was macht.
- variabel, als „Guter Vorsatz“: der Mitarbeiter muss davon abweichen können, wenn er es nicht umzusetzen schafft.
- konkret, als Konkreter Aktions-Plan (KAP): Es wird festgelegt, wer was wie macht und wann bzw. bis wann. Daneben wird festgelegt, welche Zusatz-KAPs umgesetzt werden, wenn die geplanten KAPs nicht den erwarteten Erfolg bringen. Und es wird festgelegt, bei welchen Situationen welche anderen, vorbereiteten KAPs statt den geplanten umgesetzt werden (VIVA now!®-Logik).

Variable Vergütung von Gruppen

Wie soll die anteilige Verteilung der Teamprämie erfolgen?

- Wird vom Lenkungsausschuss vor Beginn der Periode festgelegt
- Wird von den Gruppenmitgliedern vor Beginn der Periode festgelegt
- Wird von dem Vorgesetzten vor Beginn der Periode festgelegt
- Wird vom Lenkungsausschuss nach der Periode festgelegt
- Wird von den Gruppenmitgliedern nach der Periode festgelegt
- Wird von dem Vorgesetzten nach der Periode festgelegt
- Aufgeteilt: z. B. 40% durch vorherige Festlegung des Lenkungsausschusses, 30% durch die Führungskraft, der verbleibende Betrag wird dem Team nach der Variablen Vergütungsperiode zur selbstgesteuerten Verteilung zur Verfügung gestellt.

Zielgesprächs-Dokumentation

Welche Inhalte der Zielgespräche sollen dokumentiert werden?

- Zielrichtung, Zielhöhe / Bezugswert, Mess-Größe, Konkrete Aktions-Pläne, Verantwortlichkeit
- Verteilungsschlüssel (bei Teamzielen)
- erforderliche Leistungen des Vorgesetzten
- Individuelle Karrierepläne
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Potenzialeinschätzung(-en, ggfs. 360°)
- Kompetenzbeurteilung(-en, ggfs. 360°)
- Leistungsbeurteilung(-en, ggfs. 360°)
- Verhaltensbeurteilung(-en, ggfs. 360°)

Empfänger der Zielgesprächs-Dokumentation

Wer soll Kenntnis über alle dokumentierten Inhalte der Zielgespräche erlangen?

- Mitarbeiter soll ein Exemplar erhalten
- Vorgesetzter soll ein Exemplar erhalten und Termine monitoren
- Nächsthöherer Vorgesetzter soll ein Exemplar erhalten
- Personalabteilung soll ein Exemplar erhalten
- andere Abteilungen werden einmalig selektiv informiert: z. B. über angestrebte Ziele und Konkrete Aktions-Pläne
- andere Abteilungen werden kontinuierlich selektiv informiert: z. B. über angestrebte Ziele und Konkrete Aktions-Pläne, sowie über Realisierungsfortschritte.

Unterstützung der Empfänger der Variablen Vergütung bei der KAP-Umsetzung

Wie erfolgt das Monitoring und das Sichern der Zielerreichung?

- Wiedervorlage: Vorgesetzter erkundigt sich zu festgelegten Zeitpunkten über den Status Quo

- Zwischenbericht: Mitarbeiter erstattet zu festgelegten Zeitpunkten Bericht über Realisierungsgrad und Erfolg der KAPs
- Informations-Tools: z. B. KAP-Veröffentlichung am „Schwarzen Brett“ im Intranet, individueller „Kontoauszug“ – derzeitiger Zielerreichungsgrad (ggfs. plus hochgerechneter oder derzeitiger Bonus), Teamletter, Mitarbeiterzeitung, Prämierung erfolgreichster KAPs usw.)
- Ideenmanagement: Pool von unrealisierten Ideen bilden
- Knowledge Management: Pool von realisierten KAPs und dokumentierten Erfahrungen bilden

Roll-Out: Unterstützung der Vorgesetzten

Welche Unterstützung wollen wir den Vorgesetzten anbieten?

- Seminar: Kenntnis des Gesamtsystems, der angebotenen Instrumente und des Prozesses, Schulung der Gesprächstechniken
- Handbuch: Vorgehensweise, Tipps und Kniffe, mögliche Formulierungen, Probleme und deren Lösung
- Coaching: Begleitung der Team- und Individualzielgespräche
- Erfahrungsaustausch mit Inputmoderation: aktuelle Anwendungsprobleme der Linienmanager diskutieren und lösen

Roll-Out: Mitarbeiter

Wie erlangen die Mitarbeiter Kenntnis von dem System, den Chancen und den an sie gestellten Erwartungen?

- Großgruppen-Seminar: Kenntnis des Gesamtsystems, der angebotenen Instrumente und des Prozesses
- Informationsblatt: Bedeutung und Chancen des Vergütungssystems, an jeden gestellte Erwartungen im Gesamtablauf
- Großgruppen-Workshop: Erarbeiten von KAPs, bereichsübergreifende Vernetzung der Ideen und Realisationswege
- Großgruppen-Erfahrungsaustausch mit Inputmoderation: aktuelle Anwendungsprobleme gemeinsam diskutieren und lösen

III. Diese Frage sollten Sie durchdenken, wenn Sie das Variable Vergütungssystem ausgerollt haben.

Optimierung und Aktualisierung

Kontinuierliche Verbesserung und strategische Aktualisierung des Variablen Vergütungssystems

- aus Erfahrungen der Anwender für den Lenkungsausschluss Erweiterungs-Chancen ableiten
- Input der Unternehmensführung zur Aktualität der mit dem Variablen Vergütungssystem angestrebten Ziele
- Nicht zuviel Neues! Wenn das Variable Vergütungssystem steht, lassen wir es auch erst mal, wie es ist!

Tipp: Wenn Sie alle in dieser Checkliste genannten Punkte be- oder angedacht haben, prüfen Sie die Antworten unter I – „Diese Fragen sollten Sie ansprechen, bevor Sie den ersten Schritt tun“.

Im Jahre 2000 gaben in einer unserer Studien 92% der Mitarbeiter an, mit ihnen würden keine Zielvereinbarungsgespräche geführt oder nicht so, „wie sie sein sollten“.

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten stellen keine Empfehlung der I.O. BUSINESS® dar.

Empfehlungen auszusprechen, ohne Ihr Unternehmen zu kennen, ist Sterndeuterei. Jedes Unternehmen, jede Situation, jeder Fall ist für sich zu betrachten. Vergütungspolitik ist eine der effektstärksten Instrumente, die die Unternehmensführung zur Steuerung des Unternehmens besitzt. Mit selbsternannten Vergütungspäpsten, die imponierende Aussagen auf der Basis von „überzustülpenden“ Vergütungssystemen mit dem Anspruch auf pauschale Gültigkeit treffen, werden Sie Ihr Unternehmen in eine Sackgasse steuern.

Ausgehend von den Anforderungen, denen Sie sich stellen, und den Werten und Zielen, die für Sie handlungsleitend sind, erhalten Sie von uns individuelle, unternehmensspezifische Lösungen zum Management der Vergütung und Anreizgebung. Projekt- und prozessbezogen konzentrieren wir uns auf die Ziele, Strategien und Kernfragen in Ihrem Unternehmen.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Vergütungspolitik, diese oder andere Punkte mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

I.O. BUSINESS® – die Leistungen:

-  Management- und Strategieberatung
-  Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
-  Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
-  Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

© I.O. BUSINESS® • Engelsstrasse 6 (Villa Engels) – D-42283 Wuppertal – +49 (0)202 277 5000

Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.