



Foto: Janes

Autor

**Alfred Janes**

Professor für Industriebetriebslehre  
und Organisationsentwicklung,  
selbstständiger Organisationsberater,  
Janes Consulting

aj@janesconsulting.com

# Entgeltsysteme: Leistungsorientiert und differenzierend, Teil 1

Was man wissen sollte, um zu verstehen, wie leistungsorientierte, differenzierende Entgeltsysteme in der Praxis „funktionieren“, und wie man sie einführen und verändern kann: Der Autor war an der Entwicklung einer Vielzahl solcher Entgeltsysteme in unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen entweder als mitwirkender externer Berater oder begutachtender Experte beteiligt. Erster Teil seines Beitrags, in dem er ein pragmatisches Resümee zieht.

**These 1:**

„Wenn es in einem Unternehmen um den Stellenwert der Entgeltsysteme geht, ist Bescheidenheit am Platz. Mit Lohnformen verdient ein Unternehmen noch kein Geld.“

In einer Organisation, zum Beispiel einem Unternehmen, hat ein Entgeltsystem nur eine unterstützende, administrative Funktion. Ein Unternehmen lebt offensichtlich nicht von seinem Entgeltsystem. Wenn es gut funktioniert, fällt es nicht auf. „Auffällig“ wird es erst, wenn es damit Ärger gibt. Wenn nun überlegt wird, ob die Entgeltsystematik einer grundsätzlichen Revision unterzogen werden soll, sollte man sich vor Augen führen, dass es nur drei Gründe (oder „Ärgernisse“) gibt, die

für dieses Vorhaben ausreichend Energie und Motivation liefern können:

1. Die betriebliche Lohnsumme ist so hoch geworden, dass sich daraus ein realer Wettbewerbsnachteil ergibt und die Eigentümer aus diesem Grund nervös werden und Druck machen.
2. Das bestehende Entgeltsystem macht es dem Unternehmen schwer, die Mitarbeiter zu rekrutieren, die es für seinen erfolgreichen Bestand und die gewünschte Entwicklung braucht.
3. Das bestehende System ist an zu vielen Ecken und Enden aus dem Lot geraten und

erzeugt und bindet dadurch bei den Mitarbeitenden zu viel Aufmerksamkeit. Damit ist Geld und Lohn im Unternehmen als Thema präsent geworden.

**These 2:**

„Lohngerechtigkeit heißt, Ungleiches ungleich zu entlohnen.“ Auch wenn das Führungskräfte und Manager wissen, haben sie, üblicherweise, wenig Interesse daran, die Differenzierungen, die notwendig sind, um dieses Wissen von der „Theorie“ in die Praxis zu bringen, zu benennen und anzuwenden.

Dem hochdekorierten deutschen Betriebswirt Eduard Gaugler wird der mantraartige Satz zugeschrieben: „Lohngerechtigkeit bedeutet, Ungleiches ungleich zu entlohnen.“ So prägnant und richtig er widerspiegelt, was Entgeltsysteme zu leisten haben, formuliert er einen Anspruch, mit dem sich bis heute jede damit befasste Fachwissenschaft, insbesondere die Betriebswirtschaftslehre, schwer tut. Das ist wohl ein Grund dafür, dass aus dem Wissenschaftsbetrieb zum Thema Entgeltfindung seit geraumer Zeit mit wenigen Ausnahmen nichts Neues mehr kommt.

Zum Thema Lohn hat inzwischen die Zunft der Unternehmensberater das Sagen. Dabei springen die Berater in eine zweite Bresche. Auch Führungskräfte und Manager reißen sich nicht darum, den von Gaugler so salopp formulierten doppelten Salto des zweifach Ungleichen zu springen. Der Grund dafür liegt sicherlich darin, dass zu diesem Thema in Unternehmen viel Unsicherheit existiert. Erfahrene Manager wissen auch um die „Dynamiken“, die damit angestoßen werden:

1. Jeder Mitarbeiter erhofft sich von einem neuen Entgeltsystem nicht weniger, sondern mehr Geld.
2. Das Vorhaben, ein solches neues Entgeltsystem zu entwickeln und einzuführen, genießt einerseits hohe Aufmerksamkeit. Andererseits bewegt man sich dabei ständig zwischen mehr oder weniger massiv formulierten Interessenswidersprüchen, in denen immer wieder auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen sind.
3. Und auch wenn das Vorhaben als beteiligter Akteur gelingt, lässt sich damit nur schwer ein unmittelbar quantifizierbarer Ertrag für das Unternehmen vorweisen. Damit bietet dieses Vorhaben seinen Akteuren aber auch wenig „Bühne“.

Ein Beispiel: Bei einem Möbelhersteller wird ein neues Entgeltsystem entwickelt. Statt

der Entlohnung nach KV-Gruppen wird ein auf die konkrete betriebliche Situation zugeschnittenes, kluges, differenziertes Funktionsgruppenmodell, ergänzt um ein variables Leistungssegment, entwickelt und eingeführt. Obwohl es bestens funktioniert und die Probleme, die vorher existierten, beseitigt sind, wird es nach zehn Jahren wieder durch das KV-Gruppen-Schema ersetzt. Argument eines Managers: „Es war einfach zu mühsam, niemand hatte Lust die notwendige Wartungsarbeit zu leisten.“

### These 3:

Bei den differenzierenden, leistungsorientierten Entgeltbestandteilen geht es immer auch um die Bewertung individueller Leistungen. Sowohl diese Leistungen als auch die damit gesteuerten Entgelte sind dabei variabel gedacht. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um Leistungen einzelner Personen oder Gruppen handelt. Wie immer nun diese Systeme konkret konzipiert sein mögen: Sie müssen damit permanent gegen ein latentes Bedürfnis nach Berechenbarkeit und Kontinuität „ankämpfen“. Und zwar über alle Hierarchieebenen: „Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach; oder noch lieber beides!“

Es liegt im Wesen des Begriffes Leistung, dass damit Unterschiede benannt werden. Der Begriff macht semantisch, im Kontext von

Entgelt, nur Sinn, wenn dabei sowohl individuell über die Zeit sowie zwischen einzelnen Personen und Personengruppen zwischen einem Mehr oder Weniger verglichen und unterschieden wird. So erzeugt etwa die Verwendung des gesellschaftlich und betrieblich hoch geschätzten Begriffs der „Leistungsträger“ automatisch auch eine Kategorie von „Nichtleistungsträgern“ oder „Minderleistern“ und grenzt sich von diesen ab. Ausgesprochen oder nicht, diese Differenz wird latent „mitgeführt“. Oder: „Was, wenn ich es einmal nicht schaffe oder nachlasse? Was dann, bin ich dann weniger wert?“ Leistungsorientierte Entgeltsysteme müssen permanent gegen eine latente Sehnsucht nach Kontinuität und Berechenbarkeit ankämpfen.

Bei einem aktienotierten Sondernutzfahrzeughersteller beispielsweise werden im Zuge der Entwicklung eines neuen Entgeltsystems aufgrund kontinuierlicher Initiativen der beteiligten Betriebsräte die Möglichkeiten optionaler, relativ hoch angesetzter, variabler Bezüge eingeeengt. Als „Gegengeschäft“ werden die fixen Entgeltbestandteile etwas angehoben.

Aufgrund vieler ähnlicher Erfahrungen bin ich inzwischen zu der Überzeugung gelangt, dass ziemlich „alle Belegschaften dieser Welt“ sich, wenn sie mitentscheiden könnten, auf die sichere Seite stellen würden. „Statt eines opti-



**Motivation hat  
immer Saison.**

Ihr Spezialist für ganzjährig motivierte Mitarbeiter und Kunden.

[www.sodexo.at](http://www.sodexo.at)

**sodexo**

Making every day a better day

onalen, unsicheren ‚Mehr‘ lieber weniger und das dafür sicher und kontinuierlich.“

In einem ebenfalls am Markt sehr erfolgreichen Maschinenbauunternehmen wird ein optionales, variables Bezugssegment für die beiden obersten Managementebenen nach kurzer Zeit wieder, ganz „konservativ“, in eine „Fixprämie“ (!) umgewandelt.

#### These 4:

Die bei uns weit verbreitete Intransparenz und Verschwiegenheit in Entgeltfragen schützt nicht, wie oft argumentiert wird, die Entgelt-Bezieher, sondern die Entgelt-Verteiler.

Die Suche nach funktionierenden differenzierenden, leistungsorientierten Entgeltbestandteilen ist ein symbolisch hoch besetztes Vorhaben. Dabei bewegt man sich ständig zwischen mehr oder weniger massiv formulierten Interessenswidersprüchen. Das Dilemma wird dadurch verschärft, dass einzelne dieser Widersprüche, etwa der Widerspruch zwischen individuellen Gerechtigkeitsvorstellungen Einzelner und einer öffentlichen Gerechtigkeitssymbolik, systemimmanent sind. Sie sind strukturell angelegt. Es sind keine Pannen.

Deswegen verlangen die Entwicklung und der „Alltag“ von differenzierenden, leistungsorientierten Entgeltbestandteilen immer wieder Entscheidungen, die sich „gegen“ die Interessen einzelner Personen und Personengruppen richten und somit bei diesen unpopulär sind. Das erfolgreiche Vertreten solcher Entscheidungen in einer sozialen Situation gelingt

nur, wenn der, der sie vertritt, an den Sinn der ganzen Sache glaubt. Zusätzlich braucht es ausreichend „Verstand in der Sache“ und vor allem auch eine ausreichende, in Konflikten gestählte, kommunikative Kompetenz. Entgelt ist Kommunikation und damit immer auch Sprache. Wie in jeder Sprache gilt auch hier der Unterschied zwischen Mitteilung und Verstehen. Und auch hier existiert nur ein Mittel, diesen Unterschied zu überwinden, wiederum Kommunikation. Warum ein Entgeltsystem einen Mitarbeiter einer bestimmten Entgeltgruppe oder einem bestimmten Leistungswert zuordnet, ist die eine Sache. Wie diese Zuordnung bei diesem ankommt, ist die andere. Je mehr sich aber die Gespräche, in denen diese Zuordnungen begründet werden, in eine Abfolge von „Vier-Augen-Gesprächen“ zurückziehen, umso mehr taucht im Unternehmen das Thema Entgelt in die Domäne des Informellen ab und wird dadurch notwendigerweise „irrational“. Die Betriebswirtschaftslehre und die Arbeitswissenschaft haben das mit wenigen Ausnahmen nie verstanden. Das ist sicherlich ein wesentlicher Grund, warum von dort seit den 80er Jahren, genau genommen seit dem Ende der Diskussionen über teambezogene Löhne, für die Entlohnung von Mitarbeitern (unterhalb der obersten Hierarchieebenen) keine innovativen Impulse mehr kommen.

**Den zweiten Teil des Beitrags über leistungsorientierte und differenzierende Entgeltsysteme lesen Sie in der kommenden Ausgabe des Magazins personal manager.**



#### Funktionslohn

In diesen „differenzierenden Funktionsgruppensystemen“ werden in einem konkreten Unternehmen nach technisch-organisatorischen Kriterien maßgeschneiderte kleinteilige Funktionseinheiten (zum Beispiel „personen- oder bereichsbezogene einfache administrative Unterstützung“) gebildet. Diese werden zu personalentwicklungsorientierten und organisatorisch zuordenbaren beruflichen Entwicklungspfaden für die Mitarbeiter verknüpft, also zu sogenannten „vertikalen Funktionsgruppen“ (zum Beispiel „Assistenz und Sekretariat“). Die einzelnen Funktionseinheiten einer solchen Gruppe werden dann entgeltmäßig bewertet.

#### Leistungslohn

Bezogen auf eine bestimmte Tätigkeit zählt hier die konkrete „bewertbare“ individuelle Leistung einer Person. Eine Fülle qualitativer (zum Beispiel „Durchsetzungsvermögen“) und quantitativer Bewertungskriterien (zum Beispiel „Maschinenauslastung“) sind hier je nach Branche und Tätigkeiten von Mitarbeitern im Einsatz.

#### Ergebnisbeteiligung

Wie auch immer solche Systeme konkret konstruiert sind, im Wesentlichen geht es darum, Mitarbeiter entgeltmäßig an den Unternehmenserfolg oder Unternehmensmisserfolg zu „binden“. Gemessen wird der Unternehmenserfolg an Kenngrößen wie EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) oder Umsatz. Dazu werden entsprechende Zahlenwerke als Steuerungsinstrumente eingerichtet.

Abbildung 1: im Beitrag erwähnte Typen „leistungsorientierter, differenzierender Entgeltsysteme“

#### LITERATURTIPPS

**Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements.** Von Fritz B. Simon und Conecta. Carl Auer 2005.

**The Roaring Nineties – der entzauberte Boom.** Von Joseph Stiglitz. Siedler 2003.



Foto: Janes

Autor

**Alfred Janes**

Professor für Industriebetriebslehre  
und Organisationsentwicklung,  
selbstständiger Organisationsberater,  
Janes Consulting

aj@janesconsulting.com

# Entgeltsysteme: Leistungsorientiert und differenzierend, Teil 2

Wie funktionieren leistungsorientierte und differenzierende Entgeltsysteme in der Praxis? Was sollten Arbeitgeber bei ihrer Einführung beachten? Wichtige Hinweise dazu gibt Teil 2 unseres Beitrags zur Praxis der Vergütung.

Zur Erinnerung: Ausgabe 2/2012 behandelte das Thema anhand der ersten vier von acht Thesen:

**These 1:**

„Wenn es in einem Unternehmen um den Stellenwert der Entgeltsysteme geht, ist Bescheidenheit am Platz. Mit Lohnformen verdient ein Unternehmen noch kein Geld.“

**These 2:**

„Lohngerechtigkeit heißt Ungleiches ungleich zu entlohnen. Auch wenn das Führungskräfte und Manager wissen, haben sie üblicherweise wenig Interesse daran, die Differenzierungen, die notwendig sind, um dieses Wissen von der ‚Theorie‘ in die Praxis zu bringen, zu benennen und anzuwenden.“

**These 3:**

„Bei den differenzierenden, leistungsorientierten Entgeltbestandteilen geht es immer auch um die Bewertung individueller Leistungen. Sowohl diese Leistungen als auch die damit gesteuerten Entgelte sind dabei variabel gedacht. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um Leistungen einzelner Personen oder Gruppen handelt. Wie immer nun diese Systeme konkret konzipiert sein mögen: Sie müssen damit permanent gegen ein latentes Bedürfnis nach Berechenbarkeit und Kontinuität ankämpfen. Und zwar über alle Hierarchieebenen: ‚Lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach; oder noch lieber beides!‘“

#### These 4:

*„Die bei uns weit verbreitete Intransparenz und Verschwiegenheit in Entgeltfragen schützt nicht, wie oft argumentiert wird, die Entgelt-Bezieher, sondern die Entgelt-Verteiler.“*

Im Folgenden geht es um die Thesen 5 bis 8.

#### These 5:

*„Das Muster vieler Führungskräfte, im Zusammenhang mit Entgelt Mitarbeiter nicht mit unangenehmen Entscheidungen zu konfrontieren, geht voll zu Lasten und auf Kosten der Firma.“*

Viele Führungskräfte versuchen, soweit irgend möglich, sich von der aus dem System an sie gerichteten unangenehmen Erwartung zu entlasten, öffentlich zu vertretende, entgeltwirksame Unterscheidungen treffen zu müssen, wenn diese für Einzelne und Personengruppen unangenehm sind. Motto: „Dazu haben wir ein Lohnsystem!“ Da aber ein Lohnsystem kein Akteur, sondern nur ein Instrument ist, handelt es nicht. Unangenehme Entscheidungen finden dann einfach nicht statt. Mehr geben oder nichts nehmen, ist angenehmer, als weniger oder nichts geben. Aber mehr geben und nichts nehmen, kostet Geld. Das Muster, keine unangenehmen Entscheidungen zu fällen, geht damit voll zu Lasten und auf Kosten der Firma.

Ein Beispiel: In einem international tätigen Unternehmen im Bereich Weißwaren/Kühlgeräte haben aufgrund produktionstechnischer Innovationen die Mitarbeitenden an den Bändern auch bei Vollauslastung weniger zu tun. Durch neue Zeitaufnahmen wird das Offensichtliche auch offiziell. Im Raum steht jetzt, ob das Unternehmen die Mehr-Maschinen-Bedienung einführt. Dabei sind die Mitarbeiter mehreren Maschinen zugeordnet und können zum Beispiel eine Maschine bestücken, während die andere arbeitet. Der Arbeitgeber ändert jedoch organisatorisch und personalwirtschaftlich nichts. Er verkürzt zwar die Vorgabezeiten für die Tätigkeiten - den Ergebnissen der Messungen entsprechend. Dadurch würden die Mitarbeiter aber weniger verdienen, obwohl sie die gewohnten Tätigkeiten ausführen. Damit das nicht passiert, erhalten sie im Ausmaß der

entstandenen Zeitdifferenz vom Meister, in Absprache mit der Zeitwirtschaft, „fingerte“ Lohnabrechnungsscheine - für Aufgaben, die weder beauftragt noch ausgeführt wurden. Damit ist die Welt für alle Beteiligten wieder in Ordnung. Die betroffenen Mitarbeiter arbeiten jetzt zwar weniger als früher, leisten weniger, haben jedoch keine Lohneinbußen. Der erwartete Einspareffekt bei den Löhnen, mit ein Anlass für die produktionstechnische Veränderung, wird nicht realisiert.

#### These 6:

*„Sich selbst überlassen, entwickelt sich die Entgeltsumme eines Unternehmens ‚naturwüchsig‘ und kontinuierlich nach oben.“*

Ein Aspekt dieser Entwicklung ist die Tendenz, Unterschiede zwischen einzelnen, sich gegenseitig beobachtenden Personen und Gruppierungen zuerst auszugleichen, um sie dann auf einem höheren Level wieder herzustellen.

Ein international tätiger Automobilzulieferer sucht eine Prämienregelung, die helfen soll, teure Produktionsanlagen möglichst gut auszulasten. Der Arbeitgeber führt schließlich eine individuelle Prämie auf die Anwesenheitszeit ein. Zwei Faktoren steuern die Prämie: zum einen die monatlichen persönlichen Anwesenheitszeiten, zum anderen die monatlich erworbene Grundlohnsumme. Von nun an entsteht ein regelrechter Run auf Wochenendüberstunden. Denn damit können die Arbeitnehmer doppelt verdienen: durch den hohen Zuschlag auf den Stundenlohn (Wochenendzulage) und die als Prozentsatz auf die Grundlohnsumme additiv ausbezahlte Anwesenheitsprämie.

Die Firma nimmt das vor allem aufgrund der nachfragegesteuerten Hochauslastung zur Kenntnis. Die Mitarbeitenden in der Produktion verdienen damit viel Geld, mehr als viele Angestellte. Nun entsteht allerdings ein „Murren“ bei einzelnen dieser Angestellten in den „nicht produktiven Abteilungen“. Aber dort gibt es schlicht keine Arbeit für die Wochenenden und zudem hat wohl auch niemand so richtig Lust, diese Wochenenden in der Firma zu verbringen. Gelöst wird das Problem dadurch, dass diejenigen, die sich beim Personalchef melden und sich über die

#### HR Jobs

Suchen Sie neue Herausforderungen? Oder möchten Sie in den Bereich Personalmanagement wechseln oder wiedereinsteigen? Vielleicht wollen Sie auch nur die aktuelle Arbeitsmarktsituation in Ihrer Branche im Auge behalten. Dann sind Sie hier richtig, denn die größte HR-Jobbörse im deutschsprachigen Raum enthält durchschnittlich 3.000 aktuelle Stellenaussagen für das Human Resource Management. **Neu:** Jetzt können Sie alle neuen HR-Jobs abonnieren. Sie geben bis zu 5 Suchbegriffe an und erhalten täglich die neuesten HR-Jobs der führenden Onlinestellenmärkte in Ihr Postfach.

HR Business Partner/Personalreferent (m/w)

Amazon Fulfillment

amazon.com

Suchbegriff

Position	Firma	Herkunft	Datum	Merken
HR Manager Personalentwicklung (m/w)	Drägerwerk AG & C...	HRM	13.04.12	✓
HR Business Partner / HR Manager (m/w)	tetris Unternehme...	HRM	29.03.12	✓
Personalreferent m/w	SOLARLUX Aluminium...	HRM	14.03.12	✓
Personalreferent	EWR Aktiengesells...	HRM	08.03.12	✓
HR Business Partner/Personalreferent (m/w)	Amazon Fulfillmen...	HRM	08.03.12	✓



## IHR TRAUMJOB NICHT DABEI?

**Dann hinterlegen Sie Ihre Suchkriterien und lassen Sie sich über eingehende Angebote informieren.**

**Aktuell finden Sie mehr als 300 Angebote aus Österreich auf [HRM-Austria.at/jobs](http://HRM-Austria.at/jobs).**

[www.HRM-Austria.at/jobs](http://www.HRM-Austria.at/jobs)

ungerechten Verdienste beschweren, ebenfalls eine Prämie erhalten. Gesteuert wird diese Angestellten-Prämie durch die im entsprechenden Monat in der Produktion für die dort tätigen Arbeiter ausbezahlte Anwesenheitsprämien-Summe. Dieses Vorgehen wird nie öffentlich gemacht. Es ist somit so etwas wie eine „Geheimprämie“ für den exklusiven Kreis der murrenden Angestellten, die sich über die aus ihrer Sicht „ungerechte“ Prämie für die Arbeiter aufregen.

Zugegeben, dieses Beispiel mag insofern drastisch erscheinen, als es die in These 6 benannte Dynamik besonders deutlich, sozusagen „schonungslos“, aufzeigt. Das Drastische ist jedoch nur die Spielart, nicht die damit beschriebene Dynamik. Diese ist durchaus Organisationsalltag. Jeder, der mit Entgeltfindung zu tun hat und zwar gleichgültig, ob in Unternehmen oder zum Beispiel bei Kollektivvertragsverhandlungen, und sich einen wachen Blick gönnt, weiß jede Menge passender Beispiele zu berichten. Nicht das Nicht-Vorhanden-Sein, das Vorhanden-Sein dieses Musters ist die Regel.

Wollte man hier, in einer etwas launigen Form, eine Anleihe an die Wärmelehre nehmen, gebührte diesem Muster zweifellos das Prädikat „1. Hauptsatz der Entgeltlehre“.

### These 7:

*„Um in einem Unternehmen ein leistungsfähiges, differenzierendes Entgeltsystem zu schaffen, das nicht ‚fremd‘ und ‚organunverträglich‘ bleibt, braucht es die Beteiligung von ‚Ortskundigen‘, aber bitte nicht zu viele!“*

Wenn wir ein Unternehmen besuchen und uns der Personalchef in seinem Büro das bestehende Entgeltsystem vorstellt, sehen wir jede Menge Charts, Tabellen, Bilder und Texte: sogenannte „Artefakte“. Darüber jedoch, wie sich dieses Unternehmen konkret zu diesen Artefakten verhält, wie all diese Themen, die entlang der vorangehenden Thesen beschrieben und berichtet wurden, dort gelebt werden, wie der Alltag des „Ungleiches ungleich entlohnen“ in diesem Unternehmen aussieht, darüber wissen wir noch wenig. Wir haben auch noch keine Vorstellung davon, was die Mitarbeiter und Betriebsräte von diesem Sys-

tem halten und wie die Führungskräfte damit umgehen: Wie weist der Arbeitgeber die Grundentgelte zu? Wie sehen die Gespräche zwischen Führungskräften oder HR und Mitarbeitern aus, in denen individuelle Lösungen besprochen und bewertet werden? Finden solche Gespräche überhaupt statt? Um dieses Wissen zu heben, das für den Erfolg des Vorhabens von ausschlaggebender Bedeutung ist, brauchen wir ortskundige und erfahrene Profis.

Der weiter oben bereits erwähnte Sondernutzfahrzeughersteller stellte für diese Aufgabe ein siebenköpfiges Team zusammen, bestehend aus Personalleiter, Assistenten des Personalleiters, Vorsitzendem des Arbeiterbetriebsrates, Vorsitzendem des Angestelltenbetriebsrats, Produktionsleiter, Bereichsleiter Finanzen und Meister Produktion.

Im Verlauf von zwölf Monaten hat dieses Team in etwa 20 eintägigen Arbeitsklausuren, unter steuernder Mitwirkung eines externen Moderators und Entgeltexperten ein leistungsfähiges, differenzierendes Entgeltsystem entwickelt und zur betrieblichen Anwendung gebracht.

### These 8:

*„Alles in allem: Damit ein solches Vorhaben gelingt, bedarf es eines Interventionsinstrumentes, das sich aus folgenden vier Bestandteilen zusammensetzt:*

- 1. einem Set an robusten Begriffen, das entgeltwirksame Unterschiede, die für die Entwicklung des Unternehmens relevant sind, allen verständlich benennt: eine robuste, stimmige und verständliche ‚Struktur‘;*
- 2. personalwirtschaftlichen, komfortabel organisierten Tools, mit denen die Voraussetzungen für das Funktionieren des Systems sowie die Entwicklungen, die sich daraus ergeben, ziffernmäßig aufbereitet zur Verfügung stehen;*
- 3. einem Führungssystem, das mit beidem vertraut ist und beides kraftvoll handhabt;*
- 4. einem einflussfreudigen, kommunikativen und serviceorientierten operativen Zentrum.“*

Die zentrale Aufgabe des in dieser These beschriebenen Instrumentes besteht darin, immer wieder erfolgreich gegen die weiter oben beschriebenen „naturwüchsig“ auftretenden Tendenzen zur Anhebung der betrieblichen Entgeltsumme zu intervenieren. Denn damit gelingt es rechtzeitig und effektiv, Tendenzen in Richtung „Entgeltunterschiede verwischen, um sie dann auf einem höheren Level wieder herzustellen“ zu erkennen und deren Realisierung zu verhindern. Wenn Führungskräfte nicht motiviert sind, sich der Methodik und der bereitstehenden Tools effektiv zu bedienen, und hinter der Methodik kein professionelles Management steht, wird das „klügste“ Entgeltsystem mit einem funktionalen leistungsorientierten Differenzierungspotenzial nicht funktionieren.

Es ist ein bisschen wie in der Musik: eine großartige und komplexe Partitur miserabel gespielt, macht keine Freude. Umgekehrt kann ein einfaches Weihnachtslied, selbst wenn man es nach den Weihnachtseinkäufen eigentlich schon nicht mehr hören kann, professionell vorgetragen, berühren. Damit das Zusammenspiel von Methodik, unterstützenden Tools und Führungssystem leistungsfähig wird, braucht es jedenfalls ein engagiertes, einflussfreudiges und kommunikatives Zentrum; üblicherweise ist das ein zuständiges Geschäftsführungsmitglied, oder der Personalchef, jedenfalls mit kraftvoller Rückendeckung im Management und in der Unternehmensführung.

In zwei der oben erwähnten Unternehmen ist das Vorhaben, ein neues und differenzierendes Entgeltsystem leistungsfähig zu machen, gelungen, indem der Arbeitgeber das ursprüngliche Projektteam durch ein formales „Entgelt-Board“ ersetzte. Aufgabe dieses Boards ist es, unter Leitung des Personalchefs, ein- bis zweimal jährlich die Entgeltentwicklung im Unternehmen und in den einzelnen Organisationseinheiten zu beobachten und bei Bedarf gegenzusteuern. Die im Personalbereich betriebenen, gut strukturierten und leistungsfähigen personalwirtschaftlichen Datenbanken stellen die entsprechenden „Frühwarn-Informationen“ bereit. Andererseits lässt sich die Wirkung der vereinbarten Maßnahmen, wiederum durch diese Systeme, ziffernmäßig verfolgen. In beiden Unternehmen, von denen hier berich-

tet wird, ist es die Aufgabe des Personalbüros, diese Datensysteme technisch zu entwickeln, zu warten und zu adaptieren.

### Zusammenfassung

1. Die betriebs- und arbeitswirtschaftlich inspirierten differenzierenden, über Ziffernsystem aufgebauten und administrierten, leistungsorientierten Entgeltbestandteile funktionieren so, wie sie intendiert sind, nicht.
2. Damit entgeltsteuernde Leistungsvorgaben entstehen können, die im Unternehmen praktiziert werden, bedarf es eines von allen Seiten als fair bewerteten Interessensausgleichs zwischen den betrieblichen Stakeholdern – und zwar in der Phase, in der diese Vorgaben „konstruiert“ werden. Dieser Prozess braucht Raum, Zeit und professionell gehandhabte Kommunikation.
3. Differenzierende Leistungsvorgaben, mit denen Entgeltbestandteile gesteuert werden, müssen sich an die Entwicklungen in Organisationseinheiten und Unternehmen anpassen lassen. Die Prozesse, Instrumente und Kommunikationsmedien, die diese Leistungsbeurteilungs- und Entgeltsysteme unterstützen, müssen dieses Anpassen ermöglichen. Dazu braucht es ein organisiertes, als Person und formell einflussreiches professionelles Zentrum.
4. Das notwendige Beobachten, Abwägen und Treffen entgeltwirksamer differenzierender Entscheidungen ist eine unverzichtbare Aufgabe des Führungssystems. Dazu gehört auch das Kommunizieren und Begründen dieser Entscheidungen gegenüber den Betroffenen. Um das sicherzustellen, bedarf es eines beobachtenden, formal und als Person einflussreichen, professionell intervenierenden Zentrums.

### LITERATURTIPPS

**Radikale Marktwirtschaft – wer handelt der handelt. Grundlagen des systemischen Managements.** Von Fritz B. Simon und C/O/N/E/C/T/A. Carl Auer 2005.

**The Roaring Nineties – der entzauberte Boom.** Von Joseph Stiglitz. Siedler 2003.



## personal manager

**SIE SUCHEN KOLLEGINNEN  
UND KOLLEGEN FÜR DIE HR-ARBEIT?**

**Dann nutzen Sie unser Netzwerk  
für das Human Resource Management.**



+



+



**SCHALTEN SIE EIN STELLENINSERAT  
ZUM ATTRAKTIVEN KOMBI-PREIS**

**... in der Zeitschrift personal manager +  
... im Newsletter personal recht +  
... im HR-Netzwerk HRM-Austria.at**

**Ihr direkter Kontakt**

**Martina Krechtler: +43 7722 6735089-53**

**m.krechtler@personal-manager.at**