



Autor
Alfred Janes

Professor für Industriebetriebslehre, TU Graz, Professor für Organisationsentwicklung, Universität Klagenfurt, Geschäftsführer der CONECTA, Wiener Schule der Organisationsberatung

aj@conecta.com



Autor
Markus Öttl

Personalleiter der Rosenbauer International AG, Lehrbeauftragter für Personalpsychologie an der Universität Salzburg

markus.oettl@rosenbauer.com

Monetäre Anreize schaffen

Die Firma Rosenbauer entlohnt Mitarbeiter nach Leistung und Funktion

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Motivation, Engagement und Geld? Dieser Frage ging die Firma Rosenbauer gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Conecta nach. Das Ergebnis ist ein Entgeltsystem, das die individuellen Leistungen und Funktionen ebenso berücksichtigt wie den Gesamterfolg des Unternehmens.

Die klassische Theorie der leistungsorientierten Bezahlung postuliert: „Verspricht einem Mitarbeiter für besondere Leistungen eine besondere Vergütung. Er wird die Leistung erbringen, seine Belohnung erhalten und sich darüber freuen.“ Die Praxis sieht jedoch häufig anders aus. Nicht selten arbeiten Mitarbeiter genau so viel und gut wie immer – und erhalten dafür eine Zulage. MbO-gesteuerte Mitarbeiter, die ihre Zielvorgaben nicht erreicht haben, begründen dies mit äußeren Umständen und bekommen ebenfalls eine Prämie. Inzwischen existieren eine Vielzahl praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Befunde, die diese Aussagen stützen.

Das Modell der nach oben und unten variablen, leistungsbezogenen Entgeltbestandteile scheitert in der Praxis sehr häufig daran, dass Prämien verhandelbar sind und den tatsächlichen Leistungen nicht gerecht werden. Entgeltsysteme, die sich an diesem Modell orientierten, belasten vielfach die betriebliche

Entgeltsumme, ohne das Leistungsniveau wahrnehmbar anzuheben. Doch wie sehen die Alternativen aus?

Antwort 1: Ordnen Sie Ihre Jobangebote attraktiven und betrieblich sinnvollen Anforderungshierarchien zu. Mitarbeiter, die mehr verdienen wollen, können dann – soweit verfügbar – anspruchsvollere Aufgaben in der Organisation übernehmen und mehr verdienen. Das gilt für die Fertigung ebenso wie für die Administration.

Antwort 2: Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter mit einem jährlich auszuschüttenden, nennenswerten Bezugsteil am Erfolg Ihres Unternehmens. Diese Beteiligung sollte allerdings wirklich nach oben und unten variabel sein. Eine Erfolgsbeteiligung bindet die Mitarbeiter noch stärker an das Unternehmen – und lässt das Leistungsniveau ansteigen. Für besonders gute Arbeitsergebnisse können Sie zusätzlich individuelle Zuschläge ausschütten, um den Effekt zu intensivieren.

Vergütung bei Rosenbauer

Die oben formulierten Überlegungen lieferten den grundsätzlichen theoretischen Rahmen für das, bei der Rosenbauer International AG in Leonding 2006 entwickelte, neue Entgeltsystem. Bislang hatte sich das Unternehmen bei der Bezugsfindung an Struktur und Sys-

tematik des Kollektivvertrages orientiert. Lediglich für die Arbeiter gab es eine differenziertere Systematik mit einer Prämie. Dieses Vorläufer-System war jedoch nicht darauf ausgelegt, Leistungen einzelner Produktionsmitarbeiter zu beeinflussen. Rosenbauer entlohnte die Arbeitsergebnisse der gesamten Produktion kollektiv, die einzelnen Mitarbeiter hatten nur einen geringen Einfluss auf das Gesamtergebnis.

Das neue Entgeltsystem

Das sollte sich ändern. In einem ersten Schritt vereinbarte die Unternehmensleitung mit der Belegschaftsvertretung die Entwicklung und Einführung eines neuen Entgeltsystems. Der Personalleiter erhielt den Auftrag, gemeinsam mit einem externen Berater die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für das Projekt zu formulieren. Dabei definierten sie vier Hauptziele der neuen Entgeltsystematik:

- ▶ Das Vergütungsmodell soll als Führungs- und Steuerungssystem neue Impulse und Möglichkeiten bieten sowie eine Karriereplanung ermöglichen.
- ▶ Eine gemeinsame, einheitliche und durchgängige Systematik für Arbeiter und Angestellte soll die Annäherung der beiden Mitarbeitergruppen in der modernen Arbeitsorganisation fördern.
- ▶ Das Vergütungsmodell soll alle Mitarbeiter mit einer Prämie am Unternehmenserfolg

beteiligen. Individuelle Sonderleistungen werden mit einer zusätzlichen Prämie vergütet.

- Das System darf die bisherige Entgeltsumme nicht überschreiten und muss für jeden Mitarbeiter einen akzeptablen Umstieg ins neue System ermöglichen.

Anschließend entwickelte eine Projektgruppe, bestehend aus Vertretern der Personalabteilung, Führungskräften aus Produktion und Administration sowie Arbeiter- und Angestelltenbetriebsräten, ein Entgeltsystem, das drei Bestandteile umfasst:

- 1. Das Funktions-Grundentgelt** entlohnt die Mitarbeiter für die Anforderungen der tatsächlich ausgeübten Funktion. Durch die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben können sie ihr Gehalt verbessern – wenn entsprechende Aufgaben im Unternehmen verfügbar sind.
- 2. Der persönliche Anteil** des Gehalts besteht aus zwei Elementen: Der eine Anteil bildet die im Kollektivvertrag vorgesehenen zeitabhängigen Vorrückungen ab, die auch den Zuwachs an Erfahrung und

somit die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters berücksichtigen. Weiters erhalten die Beschäftigten einen zweiten, leistungsabhängigen Gehaltsanteil, der von den individuellen Leistungen, der Entwicklung und Einsatzbereitschaft in der aktuellen Funktion abhängt.

- 3. Die Jahresprämie** beteiligt alle Mitarbeiter nach eindeutigen und festgelegten

Kriterien am Unternehmenserfolg und -misserfolg. Über diese Erfolgsbeteiligung hinaus kann das Unternehmen die individuelle Leistung eines Mitarbeiters auch in der Jahresprämie berücksichtigen.

Funktions-Entgelt einführen

Um ein funktionsgruppenbezogenes Grundentgelt entwickeln zu können, musste die

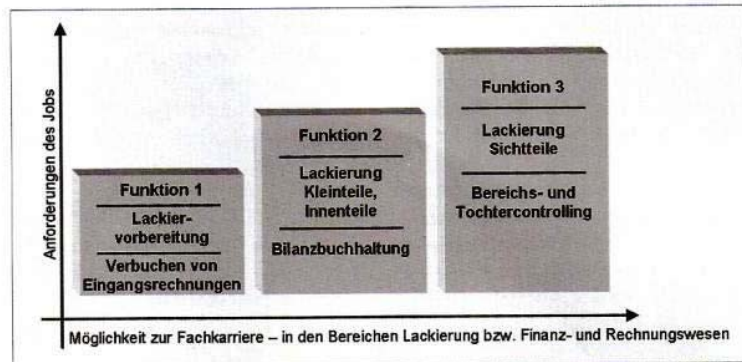


Abbildung 1: Die Systematik der Funktionen und Funktionsgruppen an den Beispielen „Finanz- und Rechnungswesen“ und „Lackierung“

Projektgruppe alle Aufgaben („Jobs“) definieren, die in Produktion und Administration anfallen. Anschließend ordnete sie diese Aufgaben einer Funktionsgruppe zu. Bei den Funktionsgruppen handelt es sich um zusammenhängende Jobpakete mit steigendem Anforderungsprofil.

Die Funktionsgruppe „Lackierung“ umfasst beispielsweise die Funktionen „Lackierungsvorbereitung“, „Lackierung der Klein- und Innenteile“ sowie „Lackierung der Sichtteile“. Die Funktionsgruppe „Finanz- und Rechnungswesen“ reicht vom „Verbuchen von Eingangsrechnungen“ über die „Bilanzbuchhaltung“ bis zum „Bereichs- und Tochtercontrolling“.

Jede Funktion ordnet Rosenbauer entsprechend ihrer spezifischen Anforderungen einem von sieben – im Projekt festgelegten – Grundentgeltstufen zu. Dazu musste das Unternehmen für den Arbeiter- und Ange-

Leistungsbezogene Erfolgsbeteiligungen einführen

Spornt das Gefühl, einem Unternehmen zugehörig zu sein, die Mitarbeiter wirklich zu besondere Leistungen an? Und lässt sich dieses Gefühl durch eine finanzielle Beteiligung steigern? Die Meinungen zu dieser Frage sind gespalten. Zwei Extrempositionen lassen sich unterscheiden: Die einen gehen davon aus, dass Mitarbeiter, die sich einem Unternehmen zugehörig fühlen, das Ihre zum Firmenerfolg beitragen – und damit sicherstellen, dass sie ihren Beitrag an diesem Erfolg konsumieren können. Die anderen postulieren, dass eine rein kollektive Beteiligung am Unternehmenserfolg die individuellen Leistungen Einzelner nicht ansporne.

Beide Positionen haben eine gewisse Relevanz für die Praxis. Die Projektgruppe der Firma Rosenbauer berücksichtigte daher auch beide Sichtweisen bei der Entwicklung

die persönlichen Leistungen der Mitarbeiter berücksichtigen.

Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat vereinbarten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung eine operative Definition für den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens – ebenso wie einen Rechenmechanismus, der die Beteiligung der Mitarbeiter regelt. Dieser Mechanismus berücksichtigt drei Faktoren. Die ersten beiden Faktoren sind der Unternehmenserfolg und das persönliche, fixe Grundentgelt des Mitarbeiters. Der dritte Faktor ist die persönliche Leistung. Mitarbeiter, die in einem Geschäftsjahr nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten besondere Leistungen erbracht haben, beteiligt Rosenbauer zusätzlich am Unternehmenserfolg. Die Bandbreite des flexibel ausbezahlten jährlichen Prämienbetrages variiert zwischen rund einem halben und zwei vollen Monatsbezügen.

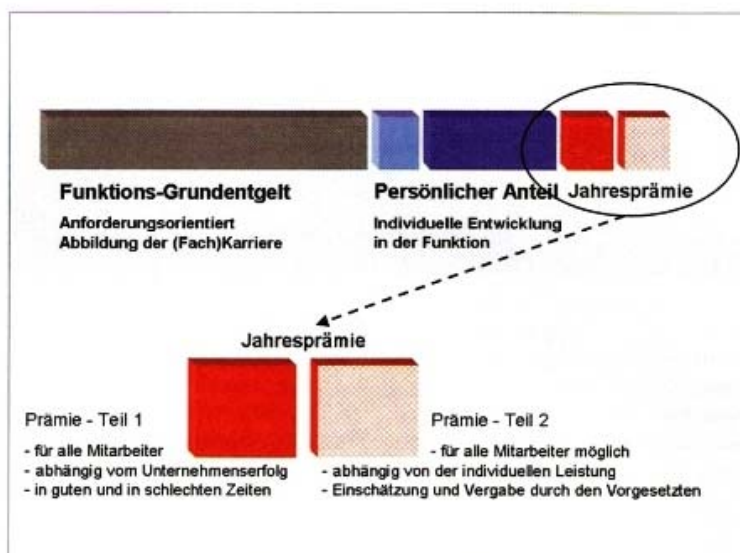


Abbildung 2: Gliederung der Jahresprämie und Positionierung dieser Prämie im gesamten Entgeltsystem

stelltenbereich jeweils eigene Grundentgeltstufen entwickeln.

Das Prinzip der Entlohnung nach vertikalen Funktionsgruppen ist transparent und leicht nachzuvollziehen: Wenn das Unternehmen höherwertige Jobs zu besetzen hat, erhalten Mitarbeiter, die diese Aufgaben übernehmen, die Chance, eine Fachkarriere einzuschlagen.

ihres Entgeltsystems. Der Grundgedanke: „Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen Rosenbauer zugehörig fühlen, und sicher sein können, dass sie am wirtschaftlichen Erfolg und ihrer individuellen, ausgewiesenen Leistung beteiligt werden, erbringen ein Mehr an Leistung.“ Das bedeutet: Neben der kollektiven Leistung sollte ein Entgeltsystem auch

Fazit

Mit dem neuen System der handlungs- und leistungsorientierten Vergütung hat die Firma Rosenbauer nicht nur ein transparentes Entgeltsystem eingeführt, sondern auch neue Entwicklungsperspektiven in der Organisation geschaffen. Jede höherwertige und einer übergeordneten Grundentgeltstufe zugeordnete Funktion, die ein Mitarbeiter übernimmt, vergütet das Unternehmen – und erkennt damit den Einsatz und die Entwicklung der Beschäftigten an.

LITERATURTIPPS

One More Time. How Do You Motivate Employees. Von Frederick Herzberg. In: Harvard Business Review 1975.

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

The Roaring Nineties. Der entzauberte Boom. Von Joseph E. Stiglitz. Siedler 2005.

Systemische Beiträge zu einer praktischen Theorie der Organisation. Von Alfred Janes. In: Profile 10/2005.

Anreiz oder Motivationskiller? Von Alfred Janes. In: personal manager 4/2005.