

# Variable Vergütung

Variable Vergütung als Anreiz für Mitarbeiter?

# Variable Vergütung

Gunther Wolf

Jahrgang 1964

Dipl.-Ökonom

Dipl.-Psychologe

Zertifizierter Unternehmensberater

Zertifizierter Strategieberater

Managementberater, Buchautor

# Variable Vergütung

Für wen?  
Wofür?  
Wann (besser nicht)?

# Variable Vergütung

Einen Nutzen für wen?

# Variable Vergütung

Welchen Nutzen?

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- **Keine Ziele oder nicht messbar**
- **Manipulation durch Empfänger**
- **Konflikte über Zielerreichungsgrade**
- **Qualitative Ziele schwer zu integrieren**
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung





# Variable Vergütung

Welche Ziele verbinden sich mit der Position?

Gibt es...

Leistungsziele,

Erfolgsziele,

Verhaltensziele,

Zusatzziele,

Projekte oder

Zielhöhen,

die eine variable Vergütung wert sind?

Verfügen wir über geeignete Messgrößen?

# Variable Vergütung

Qualitative Ziele integrieren. Ein Beispiel.

- Nimmt Telefonate entgegen. Hält sofort Rücksprache mit dem Chef, wie sie zu reagieren hat und setzt dessen Anweisungen um.
- Nimmt alle Telefonate entgegen. Ordnet Anrufer durch gezielte Frage nach Namen, Firma etc. bestimmten Anrufer-Gruppen zu, für die jeweils konkrete Vorgaben durch den Chef bestehen und verhält sich entsprechend.
- Nimmt alle Telefonate freundlich entgegen. Spricht mit dem Anrufer, fertigt Telefonnotizen mit allen wichtigen Informationen. Spricht diese mit dem Chef durch und führt die verabredeten Schritte bei denen durch, die der Chef nicht selbst bearbeitet.
- Nimmt alle Telefonate freundlich und kundenorientiert entgegen. Ermittelt den geäußerten Wunsch des Anrufers und leitet diese zum Teil weiter. Recherchiert Hintergrundinformationen zu den anderen Anrufern und bereitet diese für den Chef mit Entscheidungsvorschlägen bzw. -alternativen auf.
- Nimmt alle Telefonate als kundenorientierte Dienstleistende und Repräsentantin der Firma entgegen. Sondiert durch professionelle Gesprächsführung und Fragestellung den Anlass und die tatsächlichen Intentionen jedes Anrufers. Trifft selbstständig Entscheidungen, ob sie diese selbst bearbeitet, diese an die richtigen Ansprechpartner in der Organisation weiterleitet oder mit diesen Telefontermine innerhalb der definierten Zeiten mit dem Chef vereinbart. Bereitet diese Telefontermine für den Chef umfassend und präzise vor.

# Variable Vergütung

Qualitative Ziele quantifizieren:

- durch Projekterfolge (Ergebnisse, Termine, Ressourceneinsatz)
- durch Punkte (Scoring-Systeme)

Qualitative Ziele skalieren:

- mit Zustandsbeschreibungen
- mit Verhaltensbeschreibungen

Qualitative Ziele als Weg zum übergeordneten Ziel:

- als KAP
- als Wenn in einer Wenn-Dann-Verknüpfung

# Variable Vergütung

WENN

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

DANN

Teilnahme an einem Variablen Vergütungssystem möglich, welches an Leistungen und Erfolgen ausgerichtet ist.

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
- **Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben**
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
- Die Zusammenarbeit leidet
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- **Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"**
- **Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor**
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

- Systeme ohne Zielvereinbarung haben Anreiz-Schwierigkeiten im oberen Niveau der Zielerreichung und bieten keine Unterstützung für die Planung
- Systeme auf Basis der konventionellen Zielvereinbarung belohnen den Empfänger für hohe Zielerreichung (ZE) – aber auch für möglichst unengagierte, negative Zielvereinbarung
- Systeme auf Basis der Zielloptimierung geben Anreize auf jedem Niveau, sorgen für genaue Ziel- und Maßnahmenplanung und fördern die Festlegung hoher, realistischer Ziele

"10 Prozent von ..."  
"x Euro für 1.000 Stück"

80 % ZE:	800 Euro
90 % ZE:	900 Euro
100 % ZE:	1.000 Euro
110 % ZE:	1.100 Euro
120 % ZE:	1.200 Euro



# Variable Vergütung

		Variable Vergütung						
anvisierte Zielhöhe	3,90	740 €	850 €	960 €	1.070 €	1.180 €	1.290 €	1.400 €
	3,75	750 €	860 €	970 €	1.080 €	1.190 €	1.300 €	1.360 €
	3,60	760 €	870 €	980 €	1.090 €	1.200 €	1.260 €	1.310 €
	3,45	770 €	880 €	990 €	1.100 €	1.160 €	1.210 €	1.250 €
	3,30	780 €	890 €	1.000 €	1.060 €	1.110 €	1.150 €	1.180 €
	3,15	790 €	900 €	960 €	1.010 €	1.050 €	1.080 €	1.100 €
	3,00	800 €	860 €	910 €	950 €	980 €	1.000 €	1.010 €
	3,00	3,15	3,30	3,45	3,60	3,75	3,90	
erreichte Zielhöhe								



# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- **Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"**
- **Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor**
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- **Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation**
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- **Die Zusammenarbeit leidet**
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

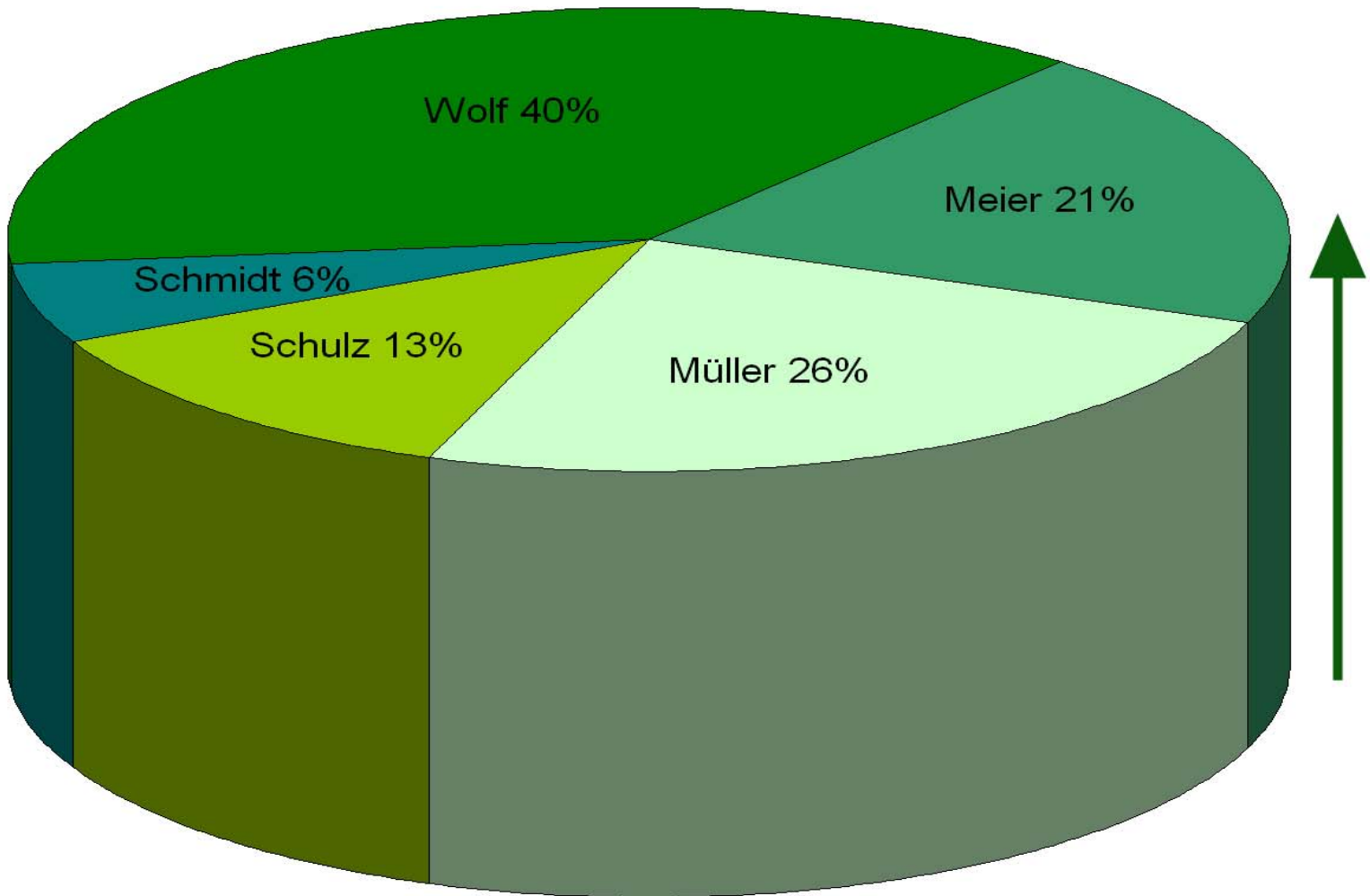
## Individualziele:

- Zielerreichung spiegelt Performance des Mitarbeiters exakt wider
- Einzelkämpfertum, Konkurrenzdenken
- trifft den Geschmack der Leistungsträger
- keine Förderung von Interesse für arbeitsplatzübergreifende Vorgänge, für teambezogene Prozessen oder für unternehmensorientiertes Denken und Handeln

## Team-Ziele

- fördern den Teamgedanken, gegenseitiges Unterstützen und Motivieren
- hilft insbesondere den leistungsschwachen Personen
- schadet der Leistungsentfaltung der Leistungsträger
- "Social Loafing": Team-Hängematte

# Variable Vergütung



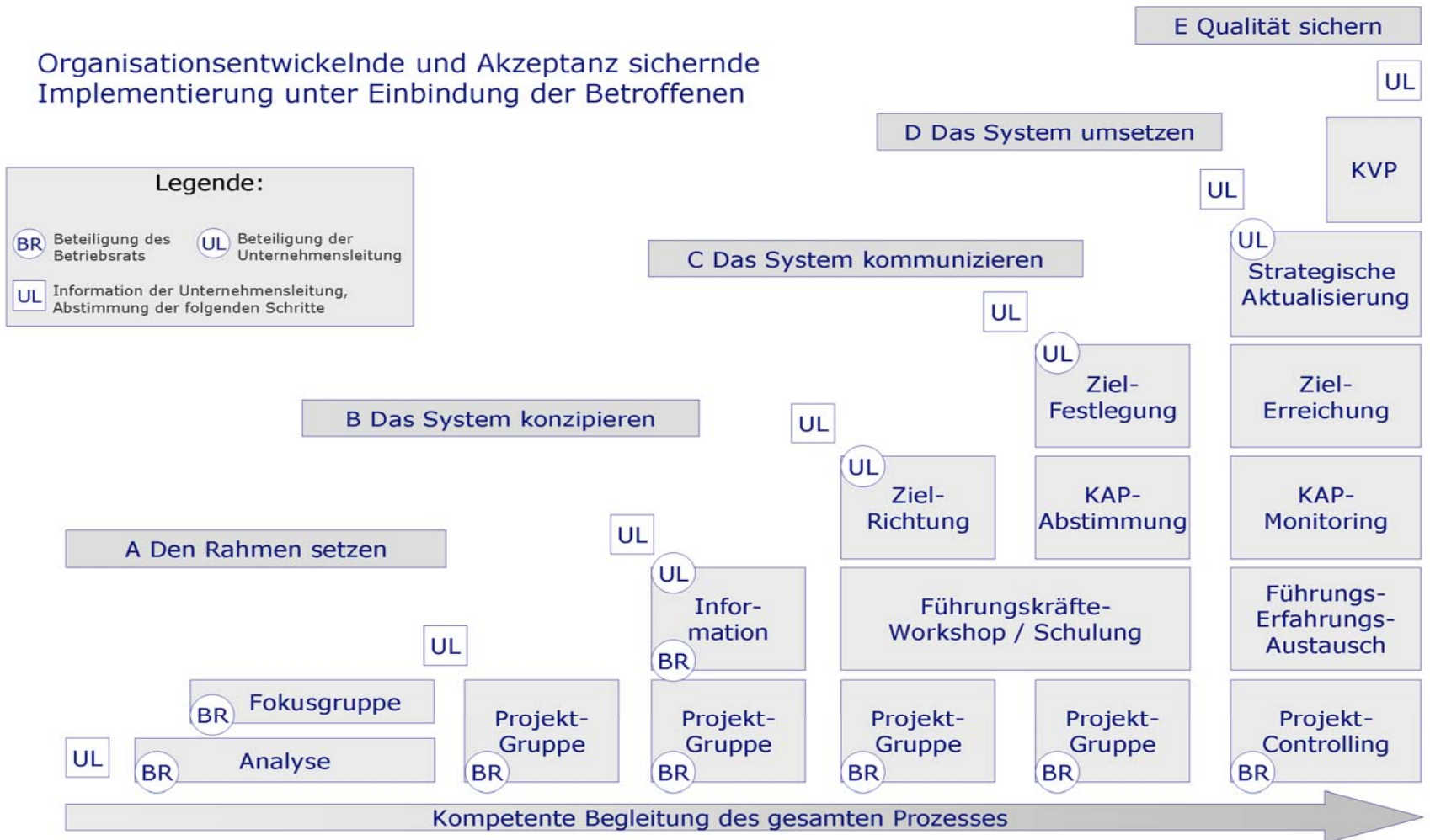
# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- **Widerstände der Mitbestimmungsorgane**
- Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)
- Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler

# Variable Vergütung

Organisationsentwickelnde und Akzeptanz sichernde  
Implementierung unter Einbindung der Betroffenen



# Variable Vergütung

Wann (besser nicht)?

- Keine Ziele oder nicht messbar
- Manipulation durch Empfänger
- Konflikte über Zielerreichungsgrade
- Qualitative Ziele schwer zu integrieren
  
- Vernachlässigung nicht prämierter Aufgaben
  
- Der Mitarbeiter "mauert" bzw. "stapelt tief"
- Der Vorgesetzte vereinbart nicht, sondern gibt vor
  
- Extrinsisches Motivieren zerstört intrinsische Motivation
  
- Die Zusammenarbeit leidet
  
- Widerstände der Mitbestimmungsorgane
- **Nutzung von arbiträren Spielräumen durch Führungskräfte (Nasenfaktor)**
- **Unbewusste Verfälschungen des Beurteilungsergebnisses durch Führungskräfte, Wahrnehmungsfehler**



# Variable Vergütung



## Variable Vertriebsvergütung

Der Turbo für Ihre Sales Performance:  
Wertschaffung, Erträge und Prozesse optimieren,  
Top-Verkäufer binden und begeistern (2011).



## Variable Vergütung

Genial einfach Unternehmen steuern,  
Führungskräfte entlasten und  
Mitarbeiter motivieren. 3. Aufl. 2010

# Variable Vergütung

Vielen Dank...



für Ihre Fragen, Ideen, Gedanken, Impulse, Widersprüche und Anregungen.

Zielvereinbarung und Variable Vergütungssysteme  
einführen und modernisieren:

"Einen potenziellen Nutzen für alle schaffen!"