

Vergütung als Element strategischer

Die DIN Software GmbH, ein wissensbasiertes, nicht tarifgebundenes Unternehmen, führte 2009 ein flexibles Vergütungssystem ein und schuf damit die Grundlage für eine strategische Personalplanung und -entwicklung. Die Autoren beschreiben die Bedingungen, die die Unternehmensleitung an das neue System stellte, und erklären dessen Funktionsweise.

Dr.-Ing. Mario Schacht
ist seit 2008 Geschäftsführer der DIN Software GmbH.



Astrid Wirges ist Rechtsanwältin und seit April 1997 für den Personalbereich der DIN-Gruppe zuständig.



Die DIN Software GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des DIN Deutsches Institut für Normung e.V. Als Unternehmen im Bereich Contentmanagement betreibt sie eine Datenbank mit derzeit 385 000 aktuellen Informationen zu nationalen, europäischen und internationalen Normen und anderen technischen Regeln. Sie ist damit weltweit führend in der Strukturierung und Bereitstellung von Normeninformationen für normungsbezogene Geschäftsprozesse in Unternehmen. Das von ihr betreute PDF-Volltextarchiv enthält über 345 000 aktuelle und historische Dokumente mit einem Gesamtumfang von mehr als 7,5 Millionen Seiten.

Als die Datenbank 2003 von der Muttergesellschaft auf die DIN Software GmbH übertragen wurde, wurden im Rahmen eines Betriebsübergangs die für die Dienstleistung notwendigen Mitarbeiter je zur Hälfte aus der Schwestergesellschaft Beuth Verlag GmbH und der Muttergesellschaft DIN in die DIN Software GmbH übernommen. Bis zu diesem Zeitpunkt erhielten die Mitarbeiter des DIN ihre Gehälter auf der Basis eines tariffreien, mit dem Betriebsrat ausgehandelten Vergütungssystems. Die Mitarbeiter der Beuth Verlag GmbH dagegen bekamen ihre Gehälter aufgrund der Bestimmungen des sich in der Nachwirkung befindenden Tarifvertrags für den herstellenden und vertreibenden Buchhandel Berlin / Brandenburg. Mitarbeiter, die nach dem 1. Januar 2003 bei der DIN Software eingestellt wurden, erhielten wiederum marktübliche Gehälter, die noch einmal von den beiden alten Systemen abwichen. Dies führte dazu,

dass Mitarbeiter mit den gleichen Aufgaben aufgrund ihrer ursprünglichen oder neuen arbeitsvertraglichen Anbindung stark unterschiedliche Gehälter bezogen.

Insofern war es dringend geboten, für alle Mitarbeiter ein einheitliches Vergütungssystem zu entwickeln, das den speziellen Anforderungen eines wissensbasierten und nicht tarifgebundenen Unternehmens gerecht wurde. Es sollte folgende Bedingungen erfüllen:

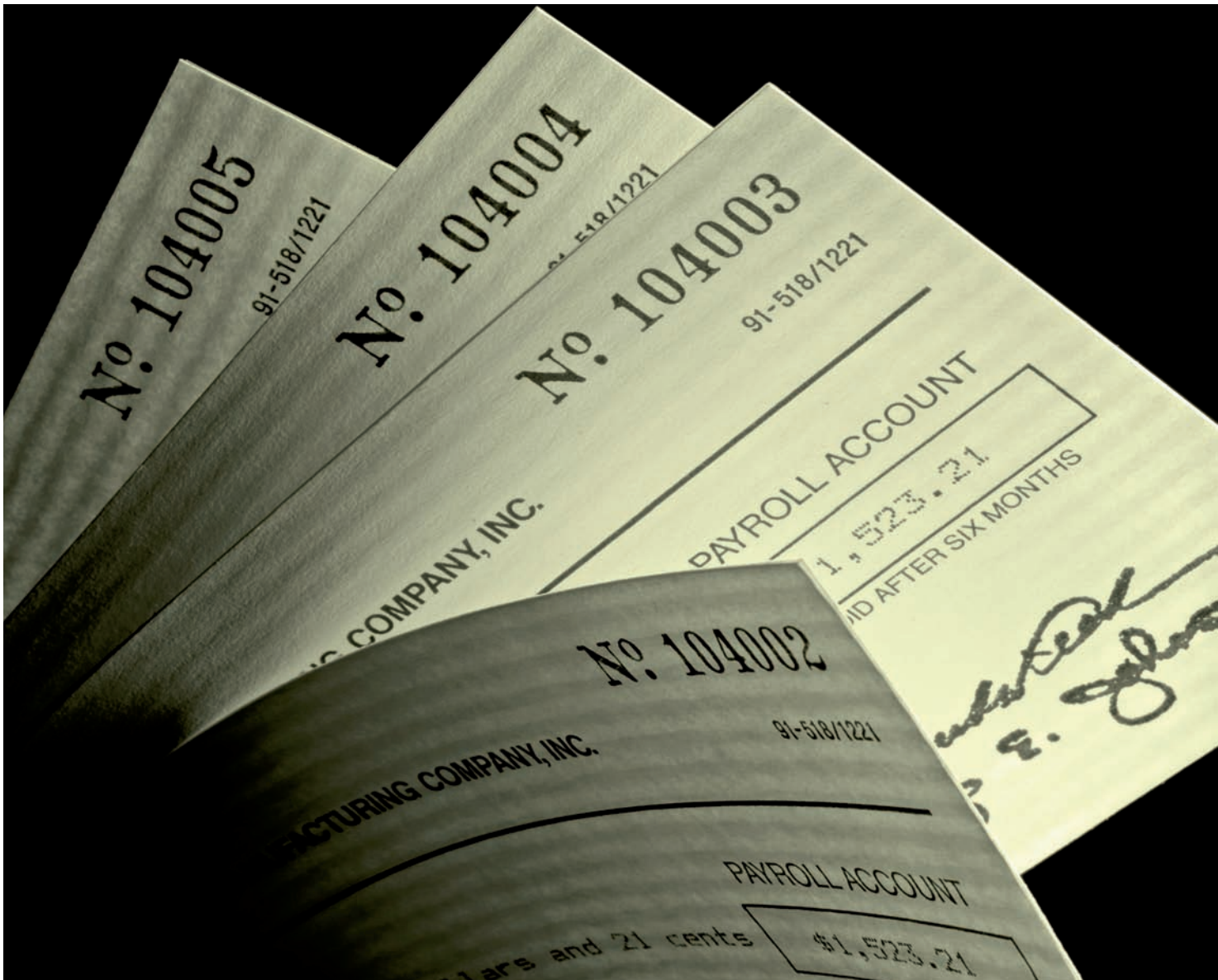
- Das Vergütungssystem sollte die Motivation der Mitarbeiter, sich aufgrund der wechselnden Anforderungen durch die Unternehmensentwicklung weiterzubilden, durch eine qualitative Leistungsbeurteilung mit Auswirkungen auf das Grundgehalt nachhaltig unterstützen.
- Die Mitarbeiter sollten durch ein Bonussystem an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens beteiligt werden.
- Das Vergütungssystem sollte eine strategische Personalplanung und darauf basierende Personalentwicklung unterstützen.
- Die Mitarbeiter sollten von dem neuen Vergütungssystem überzeugt werden, da es für alle Beschäftigten Geltung haben sollte.

Vergütung nach Leistungsbeurteilung

Die DIN Software GmbH ist ein wissensbasiertes Dienstleistungsunternehmen, dessen Schwerpunkt auf der Strukturierung

Einführung leistungsorientierter Vergütung
bei der DIN Software GmbH

Unternehmensentwicklung



Nach einem Betriebsübergang waren die Vergütungsbedingungen bei der DIN Software GmbH unübersichtlich geworden. Im Rahmen eines Projektes wurde deshalb ein einheitliches Vergütungssystem entwickelt.

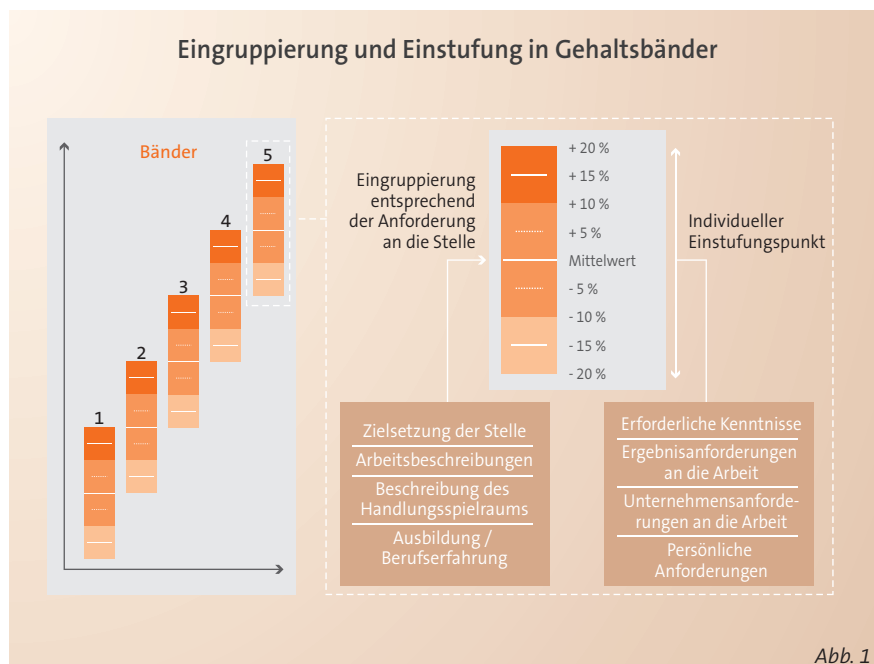
von technischen und technisch-rechtlichen Standards liegt. Dies erfordert, dass die neuesten wissenschaftlichen und technischen Erkenntnisse bei der Erfassung und Auswertung von Texten in die strategische

Unternehmensentwicklung einfließen. Aufgrund sich schnell ändernder und sehr unterschiedlicher Kundenanforderungen ist die Employability des Mitarbeiters eine Grundvoraussetzung für den Unterneh-

menserfolg. Die sich daraus ergebenden Anforderungen, flexibel und eigenverantwortlich auf Änderungen zu reagieren und gemeinsam mit dem direkten Vorgesetzten notwendige Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen, war eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für das neue Vergütungssystem. So sollte die Grundvergütung, die in zwölf gleichen Monatsraten ausgezahlt wird, durch die Eingruppierung und eine Einstufung, die sich durch eine Kompetenzbeurteilung des Mitarbeiters ergibt, ermittelt werden. Als Kernstück des neuen Vergütungssystems wurde die individuelle Gehaltsfindung durch Spiegelung des Beurteilungsergebnisses (die Einstufung) innerhalb definierter Bänder (die Eingruppierung) entwickelt.

Der Mitarbeiter erfährt bei einer Kompetenzsteigerung gegenüber der letzten Beurteilung je nach Steigerungsgrad eine positive Gehaltsentwicklung innerhalb des Gehaltsbands. Bei einer negativen Kompetenzentwicklung wird das Grundgehalt innerhalb des Gehaltsbands entsprechend verringert. Dadurch wird sichergestellt, dass Mitarbeiter, die aufgrund überdurchschnittlicher qualitativer Leistungen eine überdurchschnittliche Vergütung im Vergleich zu den Kollegen mit den gleichen Aufgaben erhalten, ihr Potenzial so einsetzen, dass sie als Multiplikatoren für die notwendigen Neuerungen und deren zügige Umsetzung agieren. Im Gegenzug führt das ‚Ausruhen‘ auf einem einmal erworbenen Spezialwissen, das im Laufe der Zeit Standardwissen geworden ist, zum Absinken des Grundgehalts.

Um ein solches Gehaltssystem umzusetzen, ist ein situativer Führungsstil unerlässlich. In dem Beurteilungszeitraum, der auf drei Jahre festgelegt wurde, muss der Vorgesetzte dem Mitarbeiter regelmäßig die Tendenz seiner Kompetenzentwicklung aufzeigen – vor allem bei einer negativen Entwicklung. In diesem Fall



Zusammenfassung der Eingruppierungsmerkmale

Arbeitsbeschreibung und Handlungsspielraum	1	2	3	4	5	Bänder
Arbeitsbeschreibung						
Aufgabenstellungen				■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	
Aufgaben (großer Spielraum)			■ ■ ■ ■ ■			
Aufgaben (fachübergreifend)		■ ■ ■ ■ ■				
Aufgaben	■ ■ ■ ■ ■					
Tätigkeiten	■ ■ ■ ■ ■					
Handlungsspielraum						
allgemeine Ziele					■ ■ ■ ■ ■	
Zielvorgaben				■ ■ ■ ■ ■		
allgemeine Richtlinien			■ ■ ■ ■ ■			
Richtlinien		■ ■ ■ ■ ■				
allgemeine Anweisungen	■ ■ ■ ■ ■					
Es müssen alle Merkmale ■ erfüllt sein.						
Ausbildung und Berufserfahrung						
Ausbildung						
Hochschule				■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	
Fachhochschule (Bachelor)			■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●		
Fachschule		■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●			
Berufsausbildung	■ ■ ■ ■ ■	● ● ● ● ●				
Anlernen	● ● ● ● ●					
Berufserfahrung						
langjährig (ab 5 Jahre)	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	■ ■ ■ ■ ■	
mehrfachjährig (ab 3 Jahre)	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■		
erworbene Spezialkenntnisse	● ● ● ● ●					
Es müssen alle Merkmale ■ oder alternativ alle Merkmale ● erfüllt sein.						

Abb. 2

muss er zusammen mit dem Mitarbeiter Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeiten, die bei erfolgreicher Umsetzung zu einer Stabilisierung des Kompetenzniveaus der letzten Beurteilung und damit zu einer Gehaltssicherung führen.

Intention des Systems ist es auch, den Mitarbeitern durch gezielte Maßnahmen eine positive Gehaltsentwicklung entsprechend den Kompetenzanforderungen zu ermöglichen. Die Beurteilung der für die tägliche Aufgabebearbeitung eingesetzten Kompetenzen erlaubt gleichzeitig ein Controlling der eingeleiteten Personalentwicklungsmaßnahmen. Im Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter werden die Ziele der Personalentwicklungsmaßnahme definiert und entsprechend den Ergebnissen in der täglichen Arbeit evaluiert. So wird eine zielorientierte Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch die sich ergebenden Herausforderungen sichergestellt.

Eingruppierung und Einstufung

Die Basis des neuen Vergütungssystems stellt die Gruppierung der Anforderungen an alle Arbeitsstellen des Unternehmens dar, die zu sogenannten Bändern zusammengefasst werden. Die Breite eines Bands umfasst die gesamten Kompetenzen, die ein Mitarbeiter innerhalb eines Bands aufweisen kann. Damit wird deutlich, welche grundsätzliche Bedeutung eine präzise Definition und Beschreibung der Bandinhalte hat (vgl. Abb. 1). Dabei wurde auf Erfahrungen aus modernen Tarifverträgen (z. B. den ERA-Tarifverträgen) zurückgegriffen. Bei den Eingruppierungsmerkmalen (siehe im Folgenden 1 bis 3) muss besonderes Augenmerk auf die „Beschreibung

des Handlungsspielraums“ gelegt werden, da diese Definitionen im beschriebenen Vergütungssystem eine zentrale Stellung einnehmen:

1. **Zielsetzung der Stelle** Hier werden in kurzer Form die wesentlichen Aufgaben für die definierte Stelle beschrieben. Daraus lässt sich bereits die Zuordnung zu einem Gehaltsband ableiten. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Wortwahl mit den Definitionen des Handlungsspielraums übereinstimmt.

2. **Arbeitsbeschreibungen und Handlungsspielraum** Die Aufgaben werden im vorliegenden Vergütungssystem sehr knapp und präzise formuliert. Es wird zwischen den „spezifischen Anforderungen“ und den „wertgebenden grundsätzlichen Anforderungen“ an eine Stelle unterschieden. Die Formulierungen einer Arbeitsbeschreibung sollten einen Zusammenhang zum korrespondierenden Handlungsspielraum herstellen lassen, damit eine Bandzuordnung möglich ist. Die tatsächliche Zuordnung erfolgt jedoch durch die Festlegung des Handlungsspielraums. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass Unschärfen bei der Abfassung der Arbeitsbeschreibungen zulässig sind, da erst der sehr einfach zu formulierende Handlungsspielraum das Band definiert. Die Anforderungen an die Arbeit (Arbeitsbeschreibungen) sowie der erforderliche Handlungsspielraum werden von der Geschäftsführung festgelegt.

3. **Ausbildung und Berufserfahrung** Beim Anforderungsniveau (Wissen und Können) wird zwischen „Ausbildung“ und „Berufserfahrung“ differenziert, die jedoch gleich bewertet werden. Weiterbildungsmaßnahmen dienen der Aufwertung des Anforderungsniveaus, sofern diese in direktem Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Ausbildung und

Berufserfahrung lassen sich nicht eindeutig einem Gehaltsband zuordnen. Die Zuordnungsbereiche können sich überlappen (vgl. Abb. 2).

Kompetenzen messen

Ein Band umfasst die an die Arbeitsstelle gestellten Anforderungen in Bezug auf den Arbeitsgegenstand und den vorgegebenen beziehungsweise erwarteten Handlungsspielraum. Erst die individuelle Kompetenz eines Mitarbeiters bestimmt seine Position innerhalb eines Bandes. Für das vorliegende Vergütungsmodell musste folglich eine Messmethode für Kompetenzen entwickelt werden, die den Umfang der definierten Bandbreite von -20 Prozent bis +20 Prozent nachvollziehbar und transparent abdeckt. Die Grundlage für die individuelle Kompetenzeinstufung bildet eine Kompetenzmatrix. Unterschiedliche Einzelkompetenzen sind zu Kompetenz-Merkmal-Gruppen (KMG) zusammengefasst, die die Kompetenzmatrix bilden. Innerhalb der vier KMG werden insgesamt 19 Kompetenzmerkmale aufgeführt, deren Ausprägung für das Unternehmen geschäftsbestimmend ist.

1. **Erforderliche Kenntnisse** Es werden drei Kernkompetenzen formuliert, die einen starken inhaltlichen Bezug zum Arbeitsgegenstand haben und geschäftsbestimmend sind.
2. **Ergebnisanforderungen an die Arbeit** Dazu gehören die Planungs-, Organisations- und Qualitätskompetenz. Es werden vier Einzelkompetenzen beschrieben.
3. **Unternehmensanforderungen an die Arbeit** Zu „Kunden- und Dienstleistungsorientierung“ sowie zu „Unternehmerisches Denken und Handeln“ werden vier Einzelkompetenzen formuliert.

4. Persönliche Anforderungen Für „Problemlösungskompetenz“, „Veränderungsfähigkeit“, „Soziale Kompetenz“ sowie „Motivation und Einstellung“ werden acht Einzelkompetenzen genannt.

Die Gruppierungen von drei, vier und acht Einzelkompetenzen spiegeln die Bedeutung der Einzelkompetenzen für das Unternehmen wider. Jede KMG kann mit maximal -5 bis +5 Prozent bewertet werden. Folglich können die drei Einzelkompetenzen der einen KMG mehr Gewicht haben als beispielsweise die acht Einzelkompetenzen einer anderen KMG.

Die Anforderungen an die einzelnen Kompetenzen führen zu folgenden Bewertungsschlüsseln (jeweils in Klammern genannt):

- Kompetenz ist gering ausgeprägt (0).
- Kompetenz muss entsprechend ausgeprägt sein, um gestellte Aufgaben bearbeiten zu können (1).
- Kompetenz muss entsprechend erweitert ausgeprägt sein, um angrenzende Aufgaben im eigenen Arbeitsprozess berücksichtigen zu können (2).
- Kompetenz muss hoch ausgeprägt sein, um Aufgaben mit großen Spielräumen bearbeiten zu können (3).
- Kompetenz muss sehr hoch ausgeprägt sein, um Aufgabenstellungen nach weitestgehend eigenem Ermessen bearbeiten zu können (4).
- Kompetenz muss in allen Bereichen sehr hoch ausgeprägt sein, um ganzheitliche Problemlösungen bearbeiten zu können (5).

- Kompetenz ist in allen Bereichen überragend ausgeprägt, um ganzheitliche Problemlösungen bearbeiten zu können (6).

Die Definitionen der Bewertungsschlüssel sind eng mit dem korrespondierenden Handlungsspielraum verbunden. Das Gehaltsband und der Bewertungsschlüssel sind somit direkt zuordenbar.

Die Ausprägung eines Kompetenzmerkmals aufgrund einer individuellen Bewertung kann folgende Werte annehmen: -1 (niedriger als die erforderliche Kompetenz), 0 (entspricht den Kompetenzanforderungen) und +1 (höher als die Erwartungshaltung an die Kompetenz). Der Wert ist folglich keine absolute, sondern eine relative Zahl bezogen auf ein Band. Der vergebene Wert kann also auch nicht als ‚Schulnote‘ interpretiert werden, was die Akzeptanz des Bewertungssystems bei den Mitarbeitern erhöht hat.

Die Spreizung und Überlappung der fünf Bänder und des sie überlagernden Kompetenzmodells folgen einer schlüssigen Logik. Die Mittelpunkte der Bänder liegen 20 Prozent auseinander. Die Überlappung der Bänder beträgt ebenfalls 20 Prozent. Damit kann ein Mitarbeiter sozusagen innerhalb seines Bandes stufenlos auf das Niveau eines benachbarten Bands gleiten, ohne jedoch einen Umgruppierungsvorgang auszulösen. Dies entspricht dem Grundsatz, dass nur dann eine Höhergruppierung erfolgen kann, wenn entsprechende Arbeiten langfristig im Unternehmen vorhanden sind. In der Abbildung 3 werden Eingruppierung und Einstufung anhand eines Fallbeispiels erläutert.

Zielvorgabe und Bonussystem

Eine weitere Rahmenbedingung des neuen Vergütungssystems ist die Beteiligung der Mitarbeiter an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens durch ein Bonussystem. Bei hundertprozentiger Zielerreichung erhält ein Mitarbeiter 15 Prozent seines jährlichen Fixums als Bonus ausgeschüttet. Die Ziele bestehen aus jeweils zwei Unternehmenszielen (mit einer Gewichtung von 40 %), zwei Gruppenzielen (mit einer Gewichtung von ebenfalls 40 %) und zwei individuellen Zielen (mit einer Gewichtung von 20 %). Sie sind alle aus den Unternehmens- und Qualitätszielen der DIN Software GmbH für das entsprechende Geschäftsjahr abgeleitet. Geschäftsführung und Gruppenleiter definieren zwei Unternehmensziele, für deren Erreichung die gesamte Belegschaft verantwortlich ist, zwölf Gruppenziele, die ein Team von mindestens zwei Mitarbeitern erreichen muss, sowie 27 individuelle Ziele. Dabei können mehrere Mitarbeiter auch die gleichen individuellen Ziele haben. Die Gruppenziele sind Projektziele für die entsprechenden Projektteams, die auch bereichsübergreifend gebildet werden können. So wird die aktive Mitarbeit bei der Umsetzung strategisch wichtiger Projekte realisiert. Der Handlungsspielraum bestimmt die Konkretisierung und Formulierung der Zielvorgaben.

Vergütungssystem und Personalstrategie

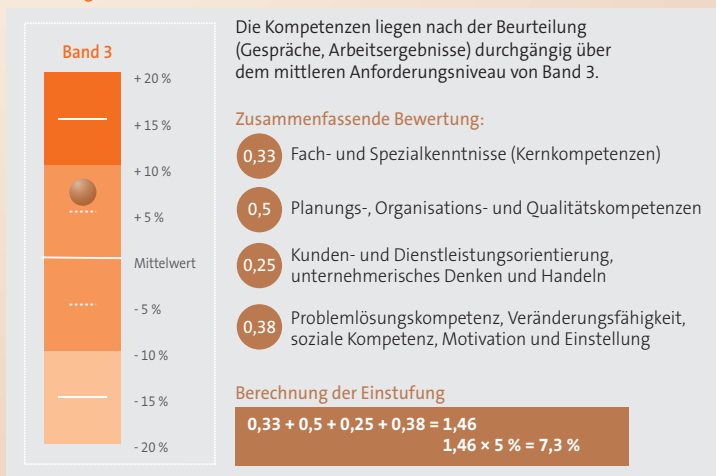
Die Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe wird durch die Zuordnung und die Anzahl der Mitarbeiter in

Fallbeispiel: Eingruppierung und Einstufung eines Fachhochschulabsolventen mit Berufserfahrung und hoher Kompetenz

Eingruppierung

- Der Mitarbeiter hat eine abgeschlossene Fachhochschulbildung (Bachelor) und mehrjährige fachspezifische Berufserfahrung.
- Die Aufgaben sollen auf Basis allgemeiner Richtlinien erledigt werden. Hierbei nutzt der Mitarbeiter große Spielräume für die Formulierung der durchzuführenden Aufgaben und Vorgehensweisen.

Einstufung



Weiterentwicklung

Der Mitarbeiter hat Potenzial zur Weiterentwicklung und wird on-the-job entsprechend geschult, um sich mittelfristig weiter im Band 3 nach oben zu entwickeln. Die Eingruppierung erfolgt dennoch weiterhin im Band 3, da die Stelle nicht den Handlungsspielraum von Band 4 („Aufgabenstellungen nach Zielvorgaben“) erfordert.

Abb. 3

den verschiedenen Bändern dokumentiert. So entsteht gleichsam ein Qualifikationsprofil einer Einheit. Die Anforderungen an eine entsprechende Arbeitseinheit werden aufgabenbedingt immer unterschiedlich sein. Reine Produktionsgruppen weisen ein Sollprofil auf, dessen Maximum eher zur linken Seite der Bänder verschoben sein wird. Reine Intelligence Groups haben ihren Schwerpunkt auf der rechten Seite. Das Zielprofil einer Betrachtungseinheit muss unternehmensspezifisch herausgearbeitet und dem Ist-Profil gegenübergestellt werden. Daraus wird der Handlungsbedarf sofort erkennbar.

Anhand eines vereinfachten Beispiels soll die praktizierte personalstrategische Mitarbeiterentwicklung aufgezeigt wer-

den. Das Unternehmen weist ein klassisches Zielprofil auf, geprägt durch die Dominanz der zu erfüllenden Kernaufgaben (B3) mit operativer und teilweise strategischer Zielsetzung. Aus der Analyse des gegenübergestellten Ist-Profiles lassen sich wesentliche Aussagen ableiten, die den grundsätzlichen Handlungsbedarf motivieren:

- Die große Anzahl von B1-Mitarbeitern dokumentiert die traditionelle Arbeitsweise mit noch stark manuellen Tätigkeiten. Hier besteht Handlungsbedarf, da die Produktivität konkurrenz- und marktbedingt gesteigert werden muss.
- Die B3-Kernarbeiten der Gruppe werden durch eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern wahrgenommen.

- Für zukünftige Kernarbeiten zur weiteren Rationalisierung und Automatisierung der Prozesse sind die Entwicklungsbereiche (B4) knapp bemessen. Hier besteht Handlungsbedarf.
- Die Führungsstruktur (B5) ist entsprechend den Anforderungen ausgebildet.

Das Zielprofil soll weitestgehend mit den vorhandenen Mitarbeitern erreicht werden. So bleiben die gewachsenen informellen Strukturen, die einer Weiterentwicklung des Unternehmens nicht im Wege stehen, erhalten, und die notwendige Einarbeitung neuer Mitarbeiter (die in den ersten Monaten nicht wertschöpfend sind) in die speziellen Systemanforderungen der DIN Software GmbH wird auf ein Mindestmaß reduziert.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollen die Vorgesetzten im Rahmen des Mitarbeitergesprächs gemeinsam mit den Mitarbeitern das Delta für die höherwertige Aufgabe definieren, das individuelle Potenzial des Mitarbeiters herausarbeiten und einen strukturierten Weiterentwicklungsplan festlegen. Dieser soll definierte Meilensteine zur Erreichung der höherwertigen Aufgabe enthalten und damit eine Umgruppierung in das höhere Band ermöglichen. Der Erfolg der Maßnahme wird im Rahmen der Anwendung und Umsetzung der entwickelten Kompetenzen bei den täglichen Aufgaben (wenn möglich auch denen des höherwertigen Bandes) und durch den Vergleich mit dem geforderten Kompetenzprofil des aktuellen und des höheren Bandes evaluiert.

Umsetzung durch Betriebsvereinbarungen

Da die DIN Software GmbH nicht tarifgebunden ist, musste das beschriebene Konzept komplett mit dem Betriebsrat ver-

handelt werden. Zunächst wurde ein Konsens über die Anzahl der Bänder, die den Bändern zugrunde gelegten Arbeitsbeschreibungen sowie über die Eingruppierung der Mitarbeiter in das entsprechende Band erzielt. Damit war der Boden für die schwierige Aufgabe der Definition der zu beurteilenden Kompetenzen (Beurteilungsgrundsätze) bereitet.

Die 40-Prozent-Spreizung der Bänder stellte sich als heikler Diskussionspunkt heraus. Der Betriebsrat konnte sich nur schwer mit der Möglichkeit eines Absinkens des individuellen Gehalts anfreunden. So wurde in der Betriebsvereinbarung festgelegt, dass dies nur möglich ist, wenn gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen, die mit dem Mitarbeiter vereinbart wurden, um dieses Absinken zu vermeiden, zu keinem Erfolg führen. Darüber hinaus wurde den Mitarbeitern ein Beschwerderecht eingeräumt, das dazu führt, dass die individuelle Eingruppierung sowie die ihr zugrunde liegenden Tatsachen von einer internen Clearing-Stelle, die paritätisch vom Betriebsrat und von Vertretern des Arbeitgebers besetzt ist, überprüft werden.

Im letzten Verhandlungsschritt wurde jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Arbeiten und dem damit verbundenen Handlungsspielraum einem Band zugeordnet und im Band anhand der definierten Kompetenzmatrix individuell eingestuft. Daraus ergab sich ein konkreter individueller Wert: Lag das alte Jahresgehalt unter der neuen Jahresgrundvergütung, so wurde es entsprechend nach oben angepasst; lag es nach der Beurteilung über der sich ergebenden neuen Jahresgrundvergütung, wurde der Differenzbetrag als Ausgleichszulage in

Form eines Vorschusses auf den Bonus ratierlich mit dem Monatsgehalt ausgezahlt. Die Ausgleichszulage reduziert sich durch die jährliche Anpassung der Bänder, sodass für den Großteil der Mitarbeiter bereits innerhalb des ersten Beurteilungszyklus von drei Jahren der volle Bonus ausgeschüttet wird. Die Vereinbarung führte jedoch in einigen wenigen Fällen dazu, dass Mitarbeiter keinen Anspruch auf die Ausschüttung eines Bonus haben (auch über eine weitere Beurteilungsperiode), da ihr Ausgleichsbetrag über dem maximalen Bonus lag.

Insgesamt erfolgte die Umstellung auf das neue Vergütungssystem in Bezug auf das Grundgehalt kostenneutral. Personalmehrkosten entstehen in Zukunft durch den Anspruch der Mitarbeiter auf eine Bonuszahlung. Diese erhöhten Kosten korrespondieren jedoch mit einer verbesserten Leistungserbringung, sodass das Geld gut investiert ist.

Fazit

Die DIN Software GmbH wendet das neue Vergütungssystem seit 1. Januar 2009 für alle Mitarbeiter an. Diese haben der Eingruppierung und der Einstufung zugestimmt und das System positiv aufgenommen. Bis heute konnte eine deutliche Steigerung der intrinsischen Motivation zur Einleitung notwendiger Veränderungen ausgemacht werden. Die Führungskräfte sehen sich durch das neue System veranlasst, die Mitarbeiter entsprechend den an sie gestellten Anforderungen und Fähigkeiten situativ zu führen. Das brachte eine starke Verbesserung der Kommunikation und damit des Betriebsklimas. Dies wird vor allem dadurch ersichtlich, dass auch die Mitarbeiter,

deren Bonus komplett in der Ausgleichszahlung aufgeht, mit einer hohen Motivation an die Zielerreichung herangehen.

Die erste Beurteilungsphase wird durch regelmäßige Gespräche zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat begleitet. Dabei zeigt sich, dass derzeit kein Handlungsbedarf zur Anpassung des Systems gesehen wird. Tendenzen in der Gehaltsentwicklung – sei es nach oben oder unten – besprechen die Vorgesetzten mit den Mitarbeitern und leiten, soweit erforderlich, entsprechende Maßnahmen ein, vor allem um ein Absinken des Gehalts bereits frühzeitig, das heißt im ersten Jahr des Beurteilungszyklus, zu vermeiden.

Summary

Performance-Oriented Compensation at DIN Software GmbH

As a result of internal restructuring, DIN Software GmbH felt compelled to develop a new compensation system. The amount of total salary that consists of a basic salary and a bonus depends upon a performance evaluation. Each employee is assigned to a group and classified within a salary band. This classification is based upon the objectives of the position, the job description, the freedom of action as well as the education and professional experience of the employee. The individual qualifications of an employee also play an important role. An assessment key that varies within a defined range is derived from the required individual qualifications. The objectives of the position and a bonus system are also considered. To be able to implement the system, DIN Software GmbH had to obtain the agreement of the works council as it is not subject to a collective bargaining agreement.