

I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Vergütungssysteme

Elemente eines Variablen Vergütungssystems

Checkliste: Eignung von Messgrößen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Checkliste: Messgrößen

Variable Vergütungssysteme finden häufig Verwendung, um die vielfältigen Aktivitäten der Mitarbeiterschaft in die Richtung der unternehmensstrategischen Zielsetzungen zu lenken. Neben dieser Unternehmenssteuerungs-Funktion haben variable Vergütungssysteme eine wichtige Rolle als Instrument zur Entlastung und Stärkung der Führungskräfte.

Es kommen verschiedene Verfahren zur Anwendung, die sich jedoch auf drei Grundmuster reduzieren lassen:

1. Systeme ohne Zielfestlegung
2. Systeme mit Zielvereinbarung bzw. Zielvorgabe
3. Systeme mit Zieloptimierung

Folgt man der Vorgehensweise, die variable Vergütung an die Erfüllung von festgelegten Zielen zu knüpfen, sind sämtliche Messgrößen so zu wählen, dass sie die jeweiligen Zielrichtungen exakt widerspiegeln.

Ein Ziel hat 4 Elemente.

- 1) ZIELRICHTUNG → daraus entwickelt 2) MESSGRÖSSE
- 3) ZIELHÖHE der Messgröße → in Beziehung gesetzt zu 4) BEZUGSWERT

Beispiel:

"Ergebnisverbesserung" ist Zielrichtung, bestimmt durch Unternehmensführung.

→ Messgröße ist z.B. "EBIT"

→ Zielniveau ist z.B. "5%"

→ Bezugswert ist z.B. "... gegenüber dem Vorjahr"

Das Ziel heißt also: "Ergebnisverbesserung durch 5% Steigerung des EBIT gegenüber Vorjahr"

Zu einer Zielfestlegung gehört daneben die Formulierung von Maßnahmen in Form von Konkreten Aktions-Plänen (KAP) nach den s.m.a.r.t.-Kriterien: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert.

Wer • macht was • wann / bis wann • mit welcher Ergebnisqualität • zu welchen Kosten • mit welchem Nutzen?

Aus dem Anspruch, einen hohen die Strategie umsetzenden Bezug aufzuweisen, leitet sich die Vorgehensweise ab, die Unternehmenszielrichtungen top down zu kaskadieren und dabei funktionsorientiert aufzuteilen. So wird gewährleistet, dass die einzelnen Beiträge die übergeordnete Zielrichtung unterstützen. Damit sie ihre Wirkung ungehindert entfalten können, ist ein horizontaler Zielabgleich erforderlich. Selbst vertikal sauber abgeleitete Unterziele können sich entgegenstehen, einander aber auch positiv beeinflussen und Synergien erzeugen. Das gleiche Erfordernis betrifft auch die festgelegten Konkreten Aktions-Pläne.

Zielrichtungen

Bitte tragen Sie hier die Zielrichtungen des Unternehmens ein*:

1.
2.
3.
4.

* Hier können die Perspektiven der Balanced ScoreCard o. ä. Zielsysteme Verwendung finden.

Bitte tragen Sie hier die kaskadierten und funktionsorientiert zugeordneten Zielrichtungen des betreffenden Adressatenkreises ein:**

1.
2.
3.
4.

Bitte tragen Sie hier die Zielrichtungen der den Adressaten überstellten Unternehmensebene ein:**

1.
2.
3.
4.

** Im Sinne von Kürze und Prägnanz dieser Checkliste wird eine komplette Zielkaskadierung mit zugehörigem Horizontalabgleich über alle Ebenen des Unternehmens hier nicht abgebildet.

Mögliche Messgrößen

Aus den Zielrichtungen sind Messgrößen zu entwickeln. Bitte sammeln Sie mögliche Messgrößen für jede Zielrichtung des betreffenden Adressatenkreises.

zu Zielrichtung 1.:

- a.
- b.
- c.
- d.

zu Zielrichtung 2.:

- a.
- b.
- c.
- d.

zu Zielrichtung 3.:

- a.
- b.
- c.
- d.

zu Zielrichtung 4.:

- a.
- b.
- c.
- d.

Kriterien für die Auswahl der Messgrößen

Für die Ergebnisse Ihrer Überlegungen zu den folgenden Punkten verwenden Sie bitte die nachfolgende Tabelle.

Spalte A: Spiegelt die Messgröße die intendierte Zielrichtung exakt wider? Verwenden Sie eine Skalierung von 0 bis 10, wobei die Bewertung von 10 für eine exakte Wiedergabe steht.

Spalte B: Bitte prüfen Sie Ihre Sammlung darauf, ob qualitative Messgrößen enthalten sind. Auf welchem Wege können diese quantifiziert werden? Beispiel: "Kundenzufriedenheit" → Befragung der Kunden.

- ▲ qualitativ: Nur in Worten zu formulieren, z. B. Beschreibungen des Prozesses, des Zielzustands oder des Zielverhaltens
- ▲ quantifizierbar: In Zahlen ausdrückbar, z. B. Kundenzufriedenheitswerte, Punkte
- ▲ quantitativ: Zahlenangaben, z. B. Mengen- oder Währungseinheiten

Spalte C: Bitte schätzen Sie den Aufwand für die Messung der jeweiligen Größe mit Hilfe der Skala: 0 = hoch bis 10 = niedrig. Berücksichtigen Sie, dass qualitative Messgrößen oft nur durch subjektive Bewertung (Führungskraft, Adressat) oder intersubjektive Beurteilung (z. B. 360°-Feedback) skalierbar und standardisiert bewertet bzw. quantifiziert werden können.

Spalte D: Bitte schätzen Sie den Nutzen des Messergebnisses für weitere Zwecke neben der Bemessung der variablen Vergütung. Können wichtige Rückschlüsse aus den Ergebnissen gezogen werden? 0 = nein, keine weiteren Schlüsse bis 10 = ja, wichtige Schlüsse.

Spalte E: Bitte ordnen Sie den Messgrößen eine Aussage darüber zu, ob sie eher einen Input zur Zielrichtung messen (z. B. Kompetenz, Tätigkeit, Leistung, Anstrengung) oder den Output (z. B. Arbeitsergebnis, Erfolg in Richtung der Ziele) widerspiegeln. Bewerten Sie dies auf einer Skala von 0 bis 10, wobei die Bewertung von 10 für einen maximalen Output-Bezug steht.

Spalte F: Liegt eine klare und eindeutige Definition der Messgröße vor bzw. ist diese mit vertretbarem Aufwand zu erstellen? 0 = nein bis 10 = ja.

Spalte G: Sind Berechnungs-, Mess- bzw. Ermittlungsmethode sowie Messzeitpunkte oder -räume für die Adressaten transparent und nachvollziehbar? Würde die Messung durch einen Dritten immer zu gleichen Ergebnissen führen (Re-Test-Fähigkeit)? 0 = nein bis 10 = ja.

Spalte H: Haben die Adressaten Kenntnis über den bisherigen Verlauf und erlangen auch über den zukünftigen Verlauf verlässliche Informationen? 0 = nein bis 10 = ja.

Spalte I: Ist die Messgröße von den Adressaten zielkongruent mit konkreten Aktionen beeinflussbar? Ist den Adressaten bekannt, wie? Ist von den Adressaten in Stärke und Richtung abschätzbar, welchen Effekt ihre konkreten Aktionen auf die Messgröße haben? 0 = 3x nein bis 10 = 3x ja.

Spalte J: Kann die Messgröße von Adressaten - etwa durch manipulative Eingriffe in das Messverfahren, oder bei Relationen durch ungewollte Veränderung des Nenners – gesteigert werden, ohne dass sie der intendierten Zielrichtung nachkommen? 0 = ja bis 10 = nein.

Spalte K: Bitte ordnen Sie der Messgröße eine Aussage darüber zu, ob diese auf Individual-Ebene Verwendung finden kann.

Spalte L: Bitte ordnen Sie der Messgröße eine Aussage darüber zu, ob diese auf der Ebene von sog. Gemeinsamen Zielen (Gruppenziele, Teamziele, Abteilungsziele, Bereichsziele, Ziele von Einheiten oder Business Units) Verwendung finden kann.

Auswertung

Mögl. Messgröße	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Summe
1a											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1b											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1c											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1d											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2a											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2b											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2c											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2d											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3a											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3b											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3c											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3d											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4a											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4b											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4c											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4d											<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße und Arbeitshilfen, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS. Insoweit sind etwa fallspezifisch Kriterien zu ergänzen und entsprechende Gewichtungen der Kriterien vorzunehmen. Eine hohe Punktesumme weist auf eine hohe Eignung der Messgröße hin.

Sofern Sie über geeignete Individual- und Gemeinsame Ziele für unterschiedliche Zielrichtungen verfügen, sollten Sie in Betracht ziehen, diese nicht additiv nebeneinander zu stellen, sondern sinnvoll zu verknüpfen und kombinieren.

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

I.O. BUSINESS – 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 – www.io-b.de
 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.