

Leistungsverträge: Rechnung mit vielen Unbekannten

Leistung, Erfolgsgehalt, Risikoprämie. In den Zeiten der Finanzkrisen vermischen sich Neid, Empörung und Unverständnis, wenn die Rede auf die Einkommen der Spitzenmanager kommt. Für hunderttausende Führungskräfte der mittleren und unteren Ebenen stellt sich die Frage, welches Leistungsgehalt angemessen ist, weitaus nüchterner.

Höheres und zugleich variables Gehalt für Führungskräfte ist praktisch Standard in fast allen Unternehmen und in allen Branchen einschließlich des Nonprofitbereichs. Meistens ist im Arbeitsvertrag eine Relation zur Er-

GERALD MUSGER
(gerald.musger@gpa-djp.at)

reichung von Zielen festgeschrieben. Daraus ergeben sich schon einige grundsätzliche Fragen, die bei Unterzeichnung des Vertrages

schwer und beim Quereinstieg in eine Führungsposition aus einer anderen Firma fast unmöglich einschätzbar sind: Wie werden die Ziele vorgegeben, ausgehandelt, festgelegt? Werden sie bekannt gemacht oder weitgehend unter Verschluss gehalten? Wer wird dabei einbezogen? Wie sehr ist das Erreichen der Ziele abhängig von der Leistung der MitarbeiterInnen im Verantwortungsbereich? Welchen Stellenwert haben interne, firmen-

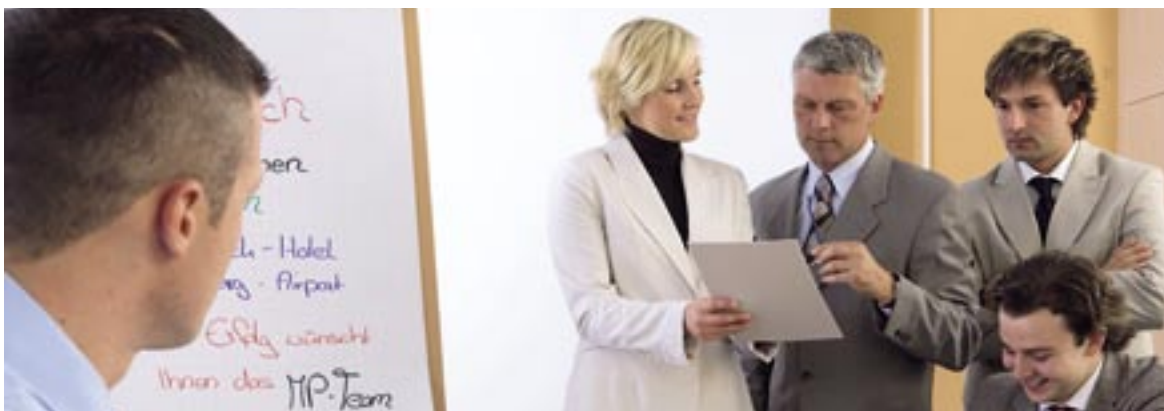
Leistungsverträge

>>> Ihre Wirkung für die Einkommensentwicklung ist schwer abschätzbar. <<<

bezogene und externe, marktbezogene Faktoren? Wie sehr sind die Ziele überhaupt messbar? Auch ausgefeilte Systeme stoßen hier an ihre Grenzen. Damit ist die Wirkung eines Leistungsvertrags für die individuelle Einkommensentwicklung schwer abschätzbar.

Der Kollektivvertrag als gesicherte Basis

Da mit Ausnahme weniger Spitzenmanager alle Führungskräfte in



Leistungsabhängige Bezahlung ist bei Führungskräften praktisch zum Standard geworden.

*Ein wichtiges Kriterium:
Sind die vorgeschriebenen
Ziele ohne Überstunden
erreichbar?*



MEV (2)

den jeweiligen Branchen-Kollektivvertrag (KV) einbezogen sind, ergibt sich daraus bereits eine garantierte Grundabgeltung der Arbeitsleistung entsprechend der jeweiligen Kompetenzstufe und der beruflichen Erfahrung, einschließlich der Valorisierung durch kollektivvertragliche Gehaltserhöhungen. So kann etwa ein Abteilungsleiter in der Metallindustrie mit einem KV-Mindestgehalt von 5.500 Euro nach dem heurigen KV-Abschluss mit mehr als 200 Euro Gehaltserhöhung rechnen. Damit ist das variable Leistungsentgelt ein Zusatz, der dann naturgemäß in der Höhe begrenzt ist. Das schränkt zwar die Möglichkeiten und Fantasie mancher Unternehmen ein, begrenzt aber auch den Spielraum für den variablen Gehaltsbestandteil nach oben, aber auch das Gehaltsrisiko nach unten hin.

Der KV als Regelwerk für Leistungsentgelt

Der KV kann strukturell auf die Leistungsverträge einwirken und damit nicht nur Transparenz und Sicherheit schaffen, sondern auch Wettbewerbsfairness zwischen Unternehmen sicherstellen, auch wenn die materielle Wirksamkeit sich auf betriebliche und persönliche Vereinbarungen bezieht. Drei

Beispiele dafür: Der KV-Abschluss „Metall“ legt die Spielregeln fest, ob und wie je nach wirtschaftlichem Ergebnis der Betriebe erfolgsbezogene Einmalzahlungen an alle

ArbeitnehmerInnen einschließlich der Führungskräfte bezahlt werden. Der Sparkassen-KV definiert die Rahmenbedingungen für die Einführung und die Abwicklung der ergebnis- und leistungsorientierten Bezahlung: Abschluss einer Betriebsvereinbarung, Transparenz der Kriterien bei Erfolgsprämien und Zielvereinbarungen, Erreichbarkeit der Ziele ohne Überstunden und schließlich Einführung eines verbindlichen sozialen Audits zur regelmäßigen Evaluierung der Regelwerke. Der KV „Außeruniversitäre Forschung“ eröffnet mit den Instrumenten Entwicklungsgespräch und Gehaltsvorrückung nach Kompetenzkriterien eine nachprüfbar und verbindliche Entwicklung leistungsbezogener Gehaltskarrieren auf Basis des KV.

Ziel der Umfrage

»»» Tools für mehr Sicherheit und Fairness bei den Leistungsverträgen. «««

Online-Umfrage

Um die Erfahrungen der Führungskräfte verschiedener Ebenen mit Leistungsverträgen zu erheben und zur Entwicklung praxistauglicher Beratungsinstrumente zu nutzen, wird work@professional Anfang 2009 eine Online-Umfrage starten und für einen Workshop in Kooperation mit der Abteilung Arbeit & Technik auswerten. Ergänzend zur Beratung der BetriebsrätlInnen über faire betriebliche Rahmenbedingungen für Leistungsverträge und soziales Audit wollen wir auch Beratungstools entwickeln, die den Führungskräften die Beurteilung und Beeinflussung ihrer persönlichen Leistungsverträge erlauben und so zu mehr Sicherheit und Fairness beitragen. |

EINTRAGEN UND AN DER ONLINE-UMFRAGE TEILNEHMEN!

- »»» Mit Ihrer persönlichen Eintragung in Ihre Interessengemeinschaft erhalten Sie nicht nur regelmäßig Newsletters, sondern erschließen sich auch alle Informationen über Aktivitäten und Projekte von work@professional.
- »»» Automatisch erhalten Sie mit einem Newsletter dann auch den Link zur Online-Umfrage Leistungsverträge!
- »»» Alle Informationen sowie persönliche Eintragung unter: www.gpa-djp.at/professional

LESEHINWEIS

Beratungsunterlagen: Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung. Human-Ressourcen- und Personalmanagement aus Sicht der ArbeitnehmerInnen, Hrsg.: Abteilung Arbeit & Technik der GPA-djp

