

So gehen Branchenunternehmen mit erbrachter Leistung um

Performance Management 68 Prozent der befragten Versorger und Entsorger geben Instrumenten der Leistungsmessung eine wachsende Bedeutung, so eine Studie von Kienbaum. Doch die Klassiker dominieren noch, OKR und Action Review sind selten, so der »Vergütungsbenchmark 2018«

Arne Sievert, Köln

Performance Management ist auf der Tagesordnung vieler Branchenunternehmen. Das ergibt unser »Vergütungsbenchmark Energie + Wasser + Entsorgung 2018«, den wir in Kooperation mit dem Verband kommunaler Unternehmen (VKU) durchgeführt haben. Zwar kennen viele Unternehmen schon variable Vergütungen und dazugehörige Instrumente zur Leistungsbemessung, jedoch verändern die Rahmenbedingungen in Branche und Gesellschaft den Blick auf das Thema »gutes Geld für gute Leistung«.

Dass die Wichtigkeit von Performance Management steigt, zeigt auch die branchenbezogene »Kienbaum Trendstudie Performance Management 4.0«. Ihr zufolge wird die Bedeutung für 57 Prozent der Unternehmen steigen und für elf Prozent sogar stark. Bei 32 Prozent bleibt sie konstant.

So verwundert es nicht, dass ein Großteil seine Performance-Management-Prozesse anpassen möchte. Weit verbreitet sind nach wie vor variable Vergütungen. Sie sind Einmalbeträge nach Ablauf eines Jahres. Dies gilt in der Regel für jede Mitarbeitergruppe vom Sachbearbeiter bis zur Geschäftsführung.

Je nach Modell finden sich aber auch variable Vergütungen auf Monatsbasis, beispielsweise für herausragende Leistungen auf Mitarbeitererebene oder auch teilweise im vertrieblichen Umfeld. Daneben haben in den vergangenen Jahren auch variable Vergütungen Einzug gehalten, die einen mehrjährigen Zyklus vorsehen. Dies gilt insbesondere für Geschäftsführer und Vorstände aufgrund kommunaler Kodizes, die häufig aus den Anforderungen des Public-Corporate-Governance-Kodex abgeleitet sind.

Insgesamt sehen – das zeigt der Vergütungsbenchmark – die meisten Ver- und Entsorger variable Vergütungen vor. Verbreitung

und Niveau bleiben aber unterhalb dem von Industrie und Handel. Je größer die Branchenunternehmen, desto höher der Anteil. In der ersten und der oberen Führungsebene beträgt er gemittelt 79 Prozent, in mittleren Hierarchiestufen noch 70 Prozent. In Handel und Industrie dagegen sind variable Vergütungen hier fast flächendeckend.

Der Anteil am Gesamtgehalt steigt in der Branche zwischen den Führungsebenen von acht auf 18 Prozent, in Industrie/Handel dagegen von 13 auf 30 Prozent. In den Gruppen »operative Führungsebene«, »Referenten« und »Spezialisten« sowie »Sachbearbeiter« und »Fachkräfte« gibt es variable Vergütungen noch bei mehr als jedem zweiten im Branchendurchschnitt. Dies deckt sich mit früheren Untersuchungen, in denen mehr als 400 Energieversorger über die Jahre befragt wurden.

Es sollte häufiger gemessen werden | Woran knüpfen die variablen Vergütungen an? Hier zeigt sich nach wie vor die Dominanz von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung. Moderne Performance-Management-Instrumente sind noch selten vorhanden, sowohl horizontal als auch vertikal (siehe Grafik). Dabei gewinnen gerade diese an Bedeutung. Dies lässt sich allgemein in der Wirtschaft erkennen. Vor allem die Digitalisierung, die Vernetzung und der allgegenwärtige Umgang mit IT verlangen in jeder Hinsicht kürzere Taktungen. Die klassischen, eher linearen Formen der Leistungsmessung, die sich an Jahreszielen ausrichten und mit einem Mitarbeiterjahresgespräch verbunden sind, passen nicht mehr zu diesem Trend. Vor allem Jüngere fordern häufiger aktiv Feedback ein sowie Aussagen zu Entwicklungsperspektiven.

Ein systematisch dokumentierter »After Action Review«, bei dem die erbrachte Leistung zeitnah nach Abschluss eines Projektes über Stärken und Schwächen diskutiert wird,

um die Motivation und Mitarbeiterleistung zu steigern, wird bisher nur sehr selten genutzt. Die hohen Ansprüche an zeitgemäße, feedbackorientierte Führung finden hier zumindest noch keinen großen Niederschlag.

Rund 15 Prozent der Unternehmen wenden bereits das agile Führungsinstrument »Objectives and Key Results« (OKR) an. Inspirierende Ziele (Objectives) werden hier durch konkrete, messbare Ergebniskennzahlen (Key Results) beschrieben. Deren Fortschritt wird häufiger (halbjährlich, quartalsweise) geprüft. Die Unternehmen entkoppeln dann in aller Regel sogar den Performance-Prozess von Gehaltsbestandteilen. Ziel ist die Schaffung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur inklusive Fehlerkultur. Dieser Anreiztrend setzt dabei auf die intrinsische Motivation statt einer extrinsischen über Geld. Sie entfaltet durch die erforderliche Abstimmung auch eine Gruppendynamik.

Vor allem in den neuen dynamischen Entwicklungsfeldern, die sich durch die Energiewende ergeben, werden moderne Gestaltungen zunehmen. Auch in gestandenen Bereichen sind sie anwendbar, verlangen bei der Umsetzung jedoch einen längeren Atem.

Dienstwagen und Altersversorgung | Bei den geldwerten Vorteilen spielen immer noch eine betriebliche Zusatzversorgung und das zur privaten Nutzung freigegebene Firmenauto eine bedeutende Rolle, wenn es um den Status von Führungskräften geht beziehungsweise wenn der Ver- oder Entsorger seine Attraktivität als Arbeitgeber verbessern möchte. Im Top-Management, so unser Vergütungsbenchmark, sind Altersversorgung und Dienstwagen jeweils zu 88 und 61 Prozent verbreitet. Dies gilt mittlerweile auch für mittelgroße und teilweise ebenfalls für kleinere Branchenunternehmen.

Auch auf den weiteren Führungsebenen verbreiteten sich solche geldwerte Vorteile in



Leistungsanreiz-Systeme im Vergleich: Die herkömmlichen, linearen, jährlichen Modelle dominieren noch immer, zeigt der Vergütungsbenchmark. After Action Review und OKR sind aus der Nische heraus im Kommen.

den vergangenen Jahren zusehends. Wir merken, wie Industrie- und Handelsunternehmen ihr Angebot an Benefits weiterentwickeln. Dies wird sich mittelfristig auch auf die kommunalen Ver- und Entsorger und deren Praxis auswirken. Der branchenübergreifende Arbeitgeberwettbewerb dürfte den Druck erhöhen, sich als Unternehmen – auch, was die Leistungen an Mitarbeiter betrifft – wettbewerbsfähig aufzustellen. Die Unternehmen

der Branche sind also gut beraten, Chancen aus diesen neuen Entwicklungen zu nutzen.

Arne Sievert ist Senior Expert und Principal bei Kienbaum Consultants International in Köln. Die Daten des kostenpflichtigen »Club-Vergütungsbenchmark Energie + Wasser + Entsorgung« sind den Teilnehmern vorbehalten. Wer 2019 mitmachen möchte, kann sich bei der Unternehmensberatung vormerken lassen.