

Neuausrichtung des leistungsorientierten Anreizsystems anhand zukunftsorientierter Ansätze

Studiengang: EMBA General Management

Die Firma Schaffner EMV AG hat entschieden, das Performance Management gänzlich von der Personalentwicklung zu trennen. Die Mitarbeiterentwicklung ist demnach nicht mehr Teil der Leistungsbeurteilung und somit vom monetären Ansatz abgekoppelt. Als Ausgangslage dieser Entscheidung wünscht sich die Firma einen überarbeiteten Ansatz des variablen Lohnanteiles, welcher momentan mittels Management by Objectives realisiert wird.

Ausgangslage

Damit das gelebte Anreizsystem auch wirklich seinen eigentlichen Nutzen erfüllt, wünscht sich das Unternehmen eine Neuorientierung. Ziel der überarbeiteten Variante soll sein, die Belegschaft durch entsprechende Transparenz, offene Kommunikation und durchgängig gelebte Rahmenbedingungen anzusprechen. Die Variante soll zudem vor allem durch gegenwärtige und zukünftige Orientierung an Akzeptanz gewinnen und mit entsprechender Flexibilität langfristig einsetzbar sein. Mitarbeiter werden durch den Bezug zur Unternehmensstrategie in die Planung und den Erfolg integriert, was die Volition mittelfristig hebt.

Vorgehen der Arbeit

In einem ersten Schritt wurde mittels Mitarbeiterumfrage und Vorgesetzteninterviews analysiert, in wiefern das aktuelle variable Lohnsystem akzeptiert und gelebt wird. Ebenfalls wurde in Erfahrung gebracht, in welchen Bereichen Unklarheiten und Probleme oder Risiken herrschen. In Kombination mit einer ausführlichen Literaturrecherche konnte mittels der SWOT-Analyse gezeigt werden, in welchen Bereichen Handlungsbedarf vorhanden ist und welche Anreizsysteme diesbezüglich in Frage kommen könnten. Die damit verbundenen Migrationswege, Kosten und Risiken/Chancen wurden aufgezeigt und mittels Umsetzungsplan visualisiert.

Vorgeschlagene Synthese

Die Analyse hat gezeigt, dass verschiedene Anforderungen vor der Wahl eines spezifischen Anreizsystems erfüllt sein müssen. Dazu kommt, dass sich das bereits langjährig durchgeführte «Management by Objectives» mehr und mehr in einen nur noch schwierig zu beeinflussenden Prozess verändert hat. Da die Firma verstärkt mit dem Generationenwechsel konfrontiert wird, drängt sich ein gänzlich anderes Anreizsystem auf. Die Generation Y zieht Flexibilität, Spontaneität und Improvisation vor wogegen die Generation Z nach Anerkennung strebt und von stetiger Kommunikation angetrieben ist. Das aktuell verwendete Zielmanagement widerspricht diesen Charakterisierungen und wird sich nicht behaupten können. Dank folgenden

Massnahmen wird das Unternehmen auch in Zukunft fähig sein, einen Anreiz für erhöhte Leistungsbereitschaft zu realisieren:

- Neu orientiert sich das Anreizsystem an die Ertragsbeteiligung. Die finanziellen Kennzahlen reduzieren sich auf die Gruppen- und Divisionsebene und persönliche Ziele werden nicht auf jährlicher Basis vereinbart.
- Die klassische Zielformulierung wird abgeschafft. Neu werden ganzjährlich und punktuell durch den Input aus der Unternehmensstrategie entsprechende Aufgaben an die Belegschaft weitergegeben. Eine aktiv gelebte Feedbackkultur gewährleistet die Allgegenwärtigkeit dieses Anreizsystems und fördert den Wissenstransfer.
- Die mit den verteilten Aufgaben verbundenen Leistungsindikatoren verstärken das Bewusstsein der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensstrategie und fördern die Transparenz. Sie ermöglichen zudem ein qualitatives Monitoring.

Fazit und Schlussfolgerungen

Die Führungskräfte haben durch diese permanente Verbindung zur Unternehmensstrategie die Möglichkeit, sehr flexibel und punktuell auf gewünschte Prozessoptimierungen oder Änderungen zu reagieren. Zielkonflikte werden schneller erkannt und mögliche Synergien können jederzeit genutzt werden. Der Zusammenhalt der Belegschaft kann mittelfristig gestärkt werden, da der Bonus neu an klare finanzielle Kennzahlen gebunden ist und man durch gemeinsame Leistungsbereitschaft die Strategie durchgehend positiv beeinflussen kann. Da der Fokus auf die Kommunikation gelegt wird, erhöht sich der Wissenstransfer und Prozesse sowie Projekte können zukünftig einfacher optimiert und beschleunigt werden. Mit dieser vereinfachten und schlanken Form des Anreizsystems schlägt das Unternehmen eine gänzlich neue Richtung ein und passt sich den Wünschen zukünftiger Mitarbeiter an.



Samuel Meier