

An dieser Stelle wird der Leser einem „Funkenflug von Ideen ausgesetzt“. Leider ist es im Rahmen dieser Arbeit aus verschiedenen Gründen nicht möglich tiefer in die nachfolgende Materie einzusteigen. Vielleicht sind aber diese Funken geeignet ein Feuer zu entfachen, oder zumindest zum Nachdenken anzuregen.

### **III.2.3 Weitere Handlungsfelder**

„Was nicht kaputt ist, kann man nicht reparieren“

Ein Vergütungssystem funktioniert nicht im luftleeren Raum. Gegenstand eines Vergütungssystems sind Menschen (je nach Sichtweise) mit ihrer Arbeit, ihren (Gegen-) Leistungen, ihrem „Potential“, ihrer Qualifikation, ihrer Mehrwertschöpfung auf der einen und das Unternehmen auf der anderen Seite einschließlich der gesamten Unternehmensumwelt.

#### **IT Nutzung, Kommunikation, Dokumentation**

Eine Vergütungsanpassung muss, wie unter Gliederungspunkt III.2.3.1 Allgemeines beschrieben, dazu geeignet sein, die identifizierten Probleme im Unternehmen zu lösen.<sup>1</sup> Diese schwerwiegende Veränderung setzt eine genaue Kenntnis der „Unternehmenssituation“ voraus, welche sich in den Beziehungen der Organisation zu seinen Mitgliedern und zu seiner Umwelt manifestiert. Die Kommunikation ist dabei das bindende Moment. In einem Unternehmen, mit hoher Projektdichte und abteilungsübergreifenden Interdependenzen und Abhängigkeiten<sup>2</sup> ist zur effektiven Verbindung und effizienten Verständigung der Organisationsmitglieder neben den herkömmlichen Kommunikationskanälen (Meetings, Telefon(-), Kantinegespräche, Outlook etc.) die intensive Nutzung neuer Informationstechnologien unerlässlich – dies umso mehr bei einem international agierenden Unternehmen. Das schließt den Aufbau eines Mitarbeiternetzes zum Informationsaustausch und zur Dokumentation von Projekten mit ein. Ist der Projektfortschritt für alle Beteiligten transparent (jederzeit im Netz verfügbar) festgehalten, werden Engpässe bei der Termineinhaltung früher erkannt und es können rechtzeitig geeignete Maßnahmen getroffen werden. Ein Schritt weiter gehen Bemühungen einiger befragter Unternehmen zur Etablierung eines „Wissensmanagements“, mit Hilfe dessen beispielsweise Experten im Unternehmen zu bestimmten Themengebieten identifiziert und Doppelarbeit (Redundanz bei gleichartigen Projekten) vermieden werden können.

#### **Verbindung zwischen Vergütung und Unternehmenskultur**

Klar ist, dass eine enge Verbindung zwischen Vergütung und Unternehmenskultur besteht. So gehört zu einer variablen Vergütung aufgrund von „Leistungsverurteilungen“ eine „Leistungs-(verurteilungs)kultur“<sup>3</sup>. ARMSTRONG; STEPHENS (2005) entwickeln z.B. ein Anreizmanagementsystem, das ihrer Meinung nach zu einer Leistungskultur führen soll. Dem diametral gegenüber steht die Mitarbeiterbeteiligung<sup>4</sup>, der ein vollkommen anderes Menschenbild und eine andere Auffassung von Arbeits-(umfeld)gestaltung zu Grunde liegt.

<sup>1</sup> Im Falle des Auftraggebers handelt es sich um die ungenügende Einhaltung von Projektendterminen.

<sup>2</sup> z.B. wenn der variable Lohn einer Vertriebsabteilung als abhängig von der Einhaltung von Projektendterminen von anderen Abteilungen und der Qualität der Produkte identifiziert wird

<sup>3</sup>In einem der befragten Unternehmen wurde geäußert, dass zusammenfassend die Umstellung des Vergütungssystems dazu geführt hat, dass die Vorgesetzten gezwungen wurden, sich mit den Mitarbeitern über ihre Leistung zu unterhalten. Dafür wurde viel Geld ausgegeben. Geld, welches auch die Mitarbeiter erwirtschaftet haben.

Hier wird nicht der Wettbewerb, der außerhalb der Unternehmung tobt, auch noch in die Organisation hineingezogen, sondern eine, auf Zusammenarbeit bezogene und partnerschaftliche Kultur etabliert. Dazu gehört unter anderem, dass man den Mitarbeiter als mündig und als selbstverantwortlich agierende Person betrachtet. Partnerschaft ist gekennzeichnet durch ein lebendiges Miteinander. Aus Mitarbeitern werden Mitunternehmer, Manager werden zu Führungskräften einer gemeinsamen Idee und ihrer Inhalte. Arbeit wird zum Gesamterlebnis. Ein Beispiel für die praktische Umsetzung könnte die Schaffung von Freiräumen zur Entwicklung eigener Ideen („außerordentliche Forschungszeit“, d.h. bezahlte Arbeitszeit unter Nutzung betrieblicher Ressourcen) sein.

Folgende, durch die geführten Experteninterviews zu Tage getretenen, Handlungsfelder stehen nicht oder nur in einem mittelbaren Zusammenhang mit der Vergütungsproblematik, sind aber erwähnenswert.

### **Entwicklung alternativer Karrierewege**

So wurde vielfach die Entwicklung von verschiedenen Karrierewegen mit entsprechenden Verdienstmöglichkeiten, auch ohne Führungsverantwortung als relevant für die Motivation der Mitarbeiter erkannt. So können beispielsweise Entwickler oder Ingenieure als absolute Experten auf ihrem Gebiet in einem Projekt mit einem Abteilungsleiter zusammenarbeiten, der weniger Geld als sie für seine Dienste bekommt.

### **Erkennen von Fähigkeiten**

Zum Erkennen von Fähigkeiten wurden bei einem Studienteilnehmer Computerspiele durchgeführt, welche mit Unterstützung von Psychologen zusammen mit dem Mitarbeiter ausgewertet wurden. Diese Spiele wurden zuvor in Zusammenarbeit mit der nächstgelegenen Hochschule entwickelt.

### **Gehaltsbenchmark**

Teilweise - wettbewerbsrechtlich bedenklich - schließen sich große Unternehmen in „Gehaltsbenchmarkclubs“ zusammen, um die Gehälter ihrer Entwickler und Ingenieure „abzugleichen“. Dies erfolgt meist branchenintern. Für Ingenieure gibt es im Internet die Möglichkeit das Gehalt mit „Berufsgenossen“ zu vergleichen.<sup>5</sup>

### **„Führen ohne Budgets“**

Auf Basis der systematischen Analyse von 19 Fallstudien von Unternehmen, die ohne feste Budgets steuern, ist das Managementmodell „Beyond Budgeting“ entstanden. Es handelt sich um einen neuen Ansatz für die Unternehmensführung und -steuerung, der mit vielen Prinzipien klassischer General Management Ansätze, die dem Unternehmenserfolg heute im Wege stehen, aufräumt und ein alternatives Modell für die moderne Informations- und Wissensgesellschaft entwirft.

---

<sup>4</sup> Ein befragtes Unternehmen bildet für 16% des voraussichtlichen Gewinns vor Steuern eine Rückstellung und zahlt diesen Betrag anteilig an alle Mitarbeiter zu gleichen Teilen aus.

<sup>5</sup> <http://www.ingenieurkarriere.de/bewerberservice/beratung/gehaltscheck/gehaltstest.asp>