



evans consulting
The Corporate Real Estate Consultant



Artikel aus der Immobilien-Zeitung Nr. 17 vom
14.08.2003

Seite 7

Rubrik: Karriere & Management

LEISTUNGSORIENTIERTE VERGÜTUNG

Das "15. Gehalt" motiviert

Wohnungsunternehmen sind zu stetiger Effizienzsteigerung und zur Optimierung von Reaktions- und Bearbeitungszeiten gezwungen. Diese Erfolgsfaktoren sind in hohem Maße von Engagement und Motivation der Mitarbeiter abhängig. Personalexperte Robert John erläutert in einem Gastbeitrag sein praktisch erprobtes Vergütungskonzept.

Die Einführung eines variablen, leistungsabhängigen Vergütungssystems stellt in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Motivationsmotor dar. Im Gegensatz zu früher, als das Beurteilungssystem dazu diente, einen möglichst leistungsgerechten Lohn festzulegen, wird es heute sehr viel umfassender eingesetzt. Erstens ist der Wettbewerbsdruck in der Immobilienbranche gestiegen und damit verbunden auch der Zwang zu stetiger Effizienzsteigerung und Optimierung der Reaktions- und Bearbeitungszeiten. Heute kann sich kein Wohnraumanbieter schlecht qualifizierte oder unmotivierte Mitarbeiter leisten.

Zweitens hat sich die Qualifikation der Mitarbeiter in den letzten Dekaden deutlich verbessert. Die Leistungen und das Know-how der in der Regel gut ausgebildeten Immobilienfachwirte müssen gezielt eingesetzt und gefördert werden. Mittels sporadischer Überprüfungen der Mitarbeiter lassen sich einerseits Leistungsdefizite erkennen und andererseits die Ressourcen jedes einzelnen optimal nutzen, einsetzen und weiterentwickeln.

Wissenschaftliche Studien belegen, dass lediglich 13% der Mitarbeiter vollends zufrieden ihrer täglichen Arbeit nachgehen. Fast die gleiche Anzahl, 14%, haben die feste Absicht, das Unternehmen zu verlassen. Die beiden o. g. Gruppen sind bei der nachfolgenden Betrachtung sekundär, denn die Zielgruppe für das Handeln sind diejenigen Mitarbeiter, rund 73%, die im Zweifelsfalle eine "innere Kündigung" ausgesprochen haben. Gehen wir von einer einfachen Zielsetzung aus: Die Wertschöpfung der Pro-Kopf-Leistung soll nachhaltig gesteigert werden. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen sich bewusst sein, worauf es bei der Erfüllung der von ihnen verantworteten Aufgaben ankommt. Diese Anforderungen sind in nachvollziehbare Kriterien umzusetzen, an denen jeder gemessen wird und die idealerweise gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden.

Die Leistung orientiert sich also einerseits an der faktischen Unternehmenskultur, die wiederum Grundlage für die Einführung der leistungsorientierten Vergütung ist, und andererseits an den



Anforderungen aus dem Tagesgeschäft. Technische Hilfsmittel können dabei nur unterstützend wirken.

Bis hierhin attestiert jedermann mit Sicherheit Zustimmung. Leistungsorientierte Vergütung, kurz LOV, ist in aller Munde, doch wie kann dieses Thema angegangen werden, ohne dass sich die Betroffenen und der Betriebsrat ablehnend verhalten?

Das Unternehmen profitiert vom "Über-Soll" des Mitarbeiters

In der Regel zielen variable Vergütungssysteme auf das berühmte 13. und 14. Gehalt. Es wird angeboten, diese aufzugeben, denn der Mitarbeiter könne über die Variabilität weitaus mehr an Einkommen erzielen. Es entsteht die vielfach im Voraus zu erahnende Problemsituation.

Die Lösung liegt auf der Hand. Dem Mitarbeiter wird der so genannte Bestandsschutz garantiert. Sein Ist-Einkommen bleibt unberührt. Angeboten wird das variable Einkommen als so genanntes "15. Gehalt".

Berechnungen des Deckungsbeitrags bei unseren Mandanten aus der Wohnungswirtschaft belegen, dass dieser z.B. im Bereich Vermietung bei durchschnittlich 8,2 Mietvertragsabschlüssen erreicht wird. Die Mitarbeiter erzielen sogar ein Vertragsabschlussergebnis von durchschnittlich 12,8 Verträgen. Der durchschnittliche Output soll durch eine Leistungssteigerung von durchschnittlich 13 auf 14 erhöht werden. Dies beschert dem Unternehmen in unserem Beispiel jährliche Mehreinnahmen in Höhe von rund 150.000 EUR.

Der dagegen zu rechnende Personalaufwand für die LOV liegt lediglich bei einem Fünftel, bei 27.000 EUR. Diese Vorgehensweise ermöglicht dem Unternehmen eine große Flexibilität im Umgang mit Personalaufwendungen. Im Sinne der tariflichen Leistungen ist die LOV eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers, die jederzeit modifizierbar ist. (ae)