

Leistung und Werthaltung als Maß

SERIE. Eine angemessene Vergütung der Mitarbeiter ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts. Doch was ist angemessen? Adobe Systems hat die Antwort.

Von Frank Hauser

Werden Sie für Ihre Leistung angemessen bezahlt? Nein, nur teils? Dann stehen Sie mit dieser Einschätzung nicht allein. Unzufrieden mit ihrer Bezahlung sind laut einer repräsentativen Untersuchung in 314 Unternehmen in Deutschland 61 Prozent aller Beschäftigten („Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“; siehe Personalmagazin 1/2008, Seite 22 ff.). Auch bei den besonders mitarbeiterorientierten 100 Siegerunternehmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ sind mehr als ein Drittel aller Beschäftigten der Auffassung, nicht angemessen für ihre Leistung honoriert zu werden. Ein für die Mitarbeiter zufriedenstellendes Niveau und System der Vergütung zu entwickeln gehört also zu den größeren Herausforderungen des Personalmanagements. Wie ein solches System aussehen kann, zeigt Adobe Systems, eines jener Siegerunternehmen des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008“. Hier bewerten 93 Prozent der Beschäftigten ihre Bezahlung als angemessen.

1982 in Kalifornien gegründet, ist Adobe tätig im Bereich der Entwicklung und des Vertriebs von Technologien und Softwarelösungen, mit denen Text- oder Bildinhalte produziert und ausgetauscht werden können. Vision des Unternehmens ist, die Art und Weise zu revolutionieren, in der Menschen und Unternehmen mit Ideen und Informationen umgehen. Produkte wie Adobe PDF

INSTRUMENTENKASTEN

Vergütung und Boni fair gestalten

Je weniger man von einem Unternehmen weiß, umso wichtiger ist die Höhe der Vergütung für die Beurteilung eines Arbeitsplatzes. Ist der Mitarbeiter im Unternehmen, gilt allerdings, dass die Bezahlung eher Hygienefaktor und kein Garant für anhaltendes Engagement und Loyalität ist. Dann gilt es, besonderen Einsatz der Mitarbeiter angemessen zu honorieren und allen zu vermitteln, „ein Stück vom Kuchen“ bekommen zu können. Ausgezeichnete Arbeitgeber legen Wert darauf, dass ihr Vergütungs- und Bonussystem als fair erlebt wird.



Frank Hauser

Great Place To Work Institute

Leistungsorientierung und Erfolgsbeteiligung

Häufigstes Mittel, um zu einer angemessen erlebten Vergütung zu kommen, ist die Kombination von einem festen und einem leistungsabhängigen Einkommensbestandteil. Damit Mitarbeiter mit dem Fixum zufrieden sind, müssen die Voraussetzungen für die Eingruppierung beispielsweise über Stellenbeschreibungen oder Kompetenzprofile klar kommuniziert werden. Transparenz über die Gehaltsspanne jeder Stufe verhindert, dass sich Kollegen informell untereinander vergleichen. Zielvereinbarungen helfen dann, individuelle Leistung zu steuern und anzuerkennen. Hier gilt es, auf der individuellen Ebene immer wieder Ziele zu finden, die anspornen. Die variable Vergütung sollte ein Teamziel und eine Beteiligung am Gesamterfolg des Unternehmens einschließen. Das Erleben, am Unternehmenserfolg beteiligt zu sein, erfordert nicht notwendig ein explizites System der Gewinnbeteiligung, auch freiwillige Ausschüttungen oder Gratifikationen am Jahresende können diesen Effekt haben. Systematischere Formen wie prozentuale Beteiligungen am Gewinn oder Aktien haben allerdings Vorteile. Der Stand der Zielerreichung sollte regelmäßig Gegenstand der Kommunikation sein, dazu sind gut erkennbare Kriterien der Zielerreichung notwendiges Handwerkszeug. Externe Benchmarks stellen die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Vergütungssystems sicher.

Anerkennung gebührt allen

Die Chance auf Anerkennung und besondere Honorierung sollte nicht auf besonders exponierte Gruppen von Mitarbeitern, etwa den Vertrieb oder das Management, beschränkt sein. Jeder Einzelne muss sich als vollwertiges Mitglied des Unternehmens wahrgenommen fühlen. Dies fördert den Gemeinschaftsgeist und die Bereitschaft, an einem Strang zu ziehen.

und Photoshop belegen den Erfolg. Weltweit setzt das Unternehmen über 3,1 Milliarden US-Dollar um und beschäftigt über 7.000 Mitarbeiter. In Deutschland ist das Unternehmen seit 1991 tätig und beschäftigt am Vertriebsstandort München sowie am Entwicklungsstandort Hamburg über 230 Mitarbeiter.

Werte leben

Für die Führung und erfolgreiche Arbeit des Unternehmens spielen aus Sicht des Managements die Adobe-Werte eine maßgebliche Rolle. Sie lauten „wahrhaftig“ (genuine), „außergewöhnlich“ (exceptional), „innovativ“ (innovative) und „Anteil nehmend“ (involved). Diese Leitbilder wurden bereits von den Gründern des Unternehmens, John Warnock und Chuck Geschke, formuliert. Die beiden ehemaligen Forscher am renommierten Xerox Palo Alto Research Center (PARC) schieden Ende der 1990er-Jahre aus der aktiven Leitung des Unternehmens aus, aber der Einfluss der Werte ist lebendig. Dazu tragen Maßnahmen wie das „Values in action“-Programm bei. Hier haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, Kollegen, die die Adobe-Werte vorbildlich leben, ad hoc eine Auszeichnung in Form eines Zertifikats zukommen zu lassen. Damit verbunden ist eine zusätzliche Chance: auf einen Sonderbonus in einer attraktiven Höhe. Zudem können in jedem Jahr Mitarbeiter, die die Adobe-Werte in besonderem Maße verkörpern, von Kollegen für den „Founder's Award“ vorgeschlagen werden, bei dem die Besten wiederum mit einem Bonus und zusätzlichen Urlaubstagen prämiert werden.

Bei der Umsetzung der Adobe-Werte bleibt es aber nicht bei diesen Einzelmaßnahmen. Vielmehr sind die Werte Bezugspunkt aller Maßnahmen und Programme im Unternehmen. Dies gilt auch für die Gestaltung des Vergütungssystems. Prägend ist hier der Wert „außergewöhnlich“. Er steht dafür, eine besondere Atmosphäre und ein Umfeld zu schaffen, das die Mitarbeiter stark motiviert und die Kunden begeistert.



Handelsblatt

Das Personalmagazin stellt in dieser Serie vor, wie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ ihre Unternehmenskultur auf Vertrauen und Leistung ausgerichtet haben.

www.greatplacetowork.de

Das Vergütungssystem steht dabei konzeptionell auf drei Säulen.

Orientierung am Markt

Die Gehälter bei Adobe setzen sich aus einer Grundvergütung, verschiedenen Boni, Aktien und Zusatzleistungen zusammen. Um hinsichtlich Niveau und Struktur am Markt wettbewerbsfähig zu sein, beteiligt sich das Unternehmen jährlich an internationalen Benchmarks. Neben den Gehaltsstrukturen im engeren Sinne werden dabei auch die gesamten Zusatzleistungen betrachtet. Die konkreten Gehälter werden dann länderspezifisch aufgesetzt, wobei auch die Lebenshaltungskosten und -bedingungen des jeweiligen Lands berücksichtigt werden. Im Zuge eines „Annual Review“ werden die Gehälter regelmäßig überprüft und leistungsbezogen angepasst. Ein besonderer Baustein dieses Gesamtpakets ist in Deutschland beispielsweise der Kindergartenbonus, bei dem die gesamten Kindergartenkosten der Mitarbeiterkinder von Adobe getragen werden.

Die Ausgestaltung der Vergütung folgt zudem dem Prinzip, dass jeder Mitarbeiter in seiner Position die Zielerreichung des Unternehmens mitträgt. Dies zu erreichen wird als kontinuierlicher, längerfristiger Prozess angesehen, der zum einen in persönlichen Gesprächen der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft und mit der Vereinbarung individueller Entwicklungspläne gestaltet wird. Zum

anderen legen Führungskraft und Mitarbeiter quartalsweise in Zielvereinbarungen die zu erbringenden Leistungen fest. Nach Ende eines Quartals wird die Zielerreichung abgestimmt und neue Ziele werden vereinbart. Am Ende eines Jahres initiiert der Mitarbeiter dann das Jahresgespräch. Anhand dieses Gesprächs legt der Manager die Gehaltserhöhung fest oder beantragt eine Höhergruppierung. Besondere Aufmerksamkeit wird bei den Vereinbarungen darauf gelegt, dass die Ziele des Mitarbeiters mit den operativen Zielen für den Geschäftsbereich und letztlich der strategischen Planung nachvollziehbar verknüpft werden. Der Anteil jedes Mitarbeiters am Gesamterfolg des Unternehmens soll für ihn transparent werden.

Am Erfolg teilhaben

Die dritte Säule des Vergütungssystems bei Adobe ist die Erfolgsbeteiligung, die verschiedene Komponenten umfasst.

- Das „Profit Sharing“-Programm gewährt jedem Mitarbeiter bei Erreichen der Quartalsziele einen am Bruttogehalt orientierten Sonderbonus.
- Über einen „Employee Stock Purchase Plan“ können alle Mitarbeiter Adobe-Aktien zu einem Preis erwerben, der um 15 Prozent unter dem aktuellen Börsenkurs liegt.
- Zum Eintritt und zu anderen besonderen Anlässen gewährt das Unternehmen den Mitarbeitern Aktien, die über einen bestimmten Zeitraum zugeteilt werden.
- Für einige Führungs- und Schlüsselpositionen gibt es Bonusprogramme, die an die Erreichung bestimmter Managementziele gekoppelt sind.
- Mitarbeitern, die direkt an der Erstellung einer Software mitgewirkt haben, wird nach Auslieferung des Produkts ein „Shipping Bonus“ gezahlt, der sich an dem individuellen Beitrag orientiert. ■

Frank Hauser leitet das Great Place To Work Institute Deutschland mit Sitz in Köln.