

Ein Teil des Ganzen

Innovative Vergütung Wer Lohn und Leistung koppelt, kann seine Mitarbeiter zusätzlich motivieren. Zwei große Verlage und ihre Erfahrung mit flexiblen Gehaltsmodellen.

Text:
Volkhard Bode

HINTERGRUND

■ **Studie:** Der Börsenverein untersucht gemeinsam mit der Personalberatung Bookjob und der HTWK in Leipzig die Gehaltsstrukturen im Buchhandel und in den Verlagen. Dazu wurde ein zweiseitiger Fragebogen versandt, der bis zu den Buchhändlertagen ausgewertet wird.

■ **Medienbegleitung:** Das *BÖRSENBLATT* berichtet print und online über Gehaltsmodelle in der Buchbranche. Die Redaktion stellt Best-Practice-Beispiele vor.

■ **Weitere Informationen:** Ansprechpartner beim Sortimenter-Ausschuss ist Alexander Kleine, Telefon: 069 / 1306-318, E-Mail: kleine@boev.de. Beim Verleger-Ausschuss ist Simone Mühlhauser zuständig, Telefon: 069 / 1306-516, E-Mail: muehlhauser@boev.de. Für die Personalberatung Bookjob gibt Ellen Braun Auskunft, Telefon: 0951 / 7 00 87 55, E-Mail: ellen.braun@bookjob.de.

Die Buchwelt handelt zwar mit Informationen und Ideen – aber wenn es um ihre eigenen Strukturen geht, ist sie nicht gerade auskunftsfreudig. Das zeigt sich, wenn Verlage zu ihren Gehaltsmodellen befragt werden. Die meisten halten sich bedeckt – obwohl sie keine Betriebsgeheimnisse, sondern nur Best-Practice-Beispiele zur leistungsbezogenen Vergütung offenlegen sollen.

Das wirft durchaus Fragen auf. Ist in den Verlagen vielleicht weniger zu verteilen, als gemeinhin angenommen wird? Oder tut sich die Branche einfach schwer damit, das, was heute in vielen Wirtschaftsbereichen längst gang und gäbe ist, nachzuvollziehen? Einige Vorreiter in der Verlagsbranche hat das *BÖRSENBLATT* trotzdem aufgetan – und in Heft 11 bereits vorgestellt.

Bei den Verlagen Langenscheidt und Random House haben wir jetzt noch einmal genauer nachgefragt, welche Wirkungen sich einstellen, wenn Leistung und Entlohnung gekoppelt werden,

wie Arbeitsklima und Motivation der Mitarbeiter beeinflusst werden.

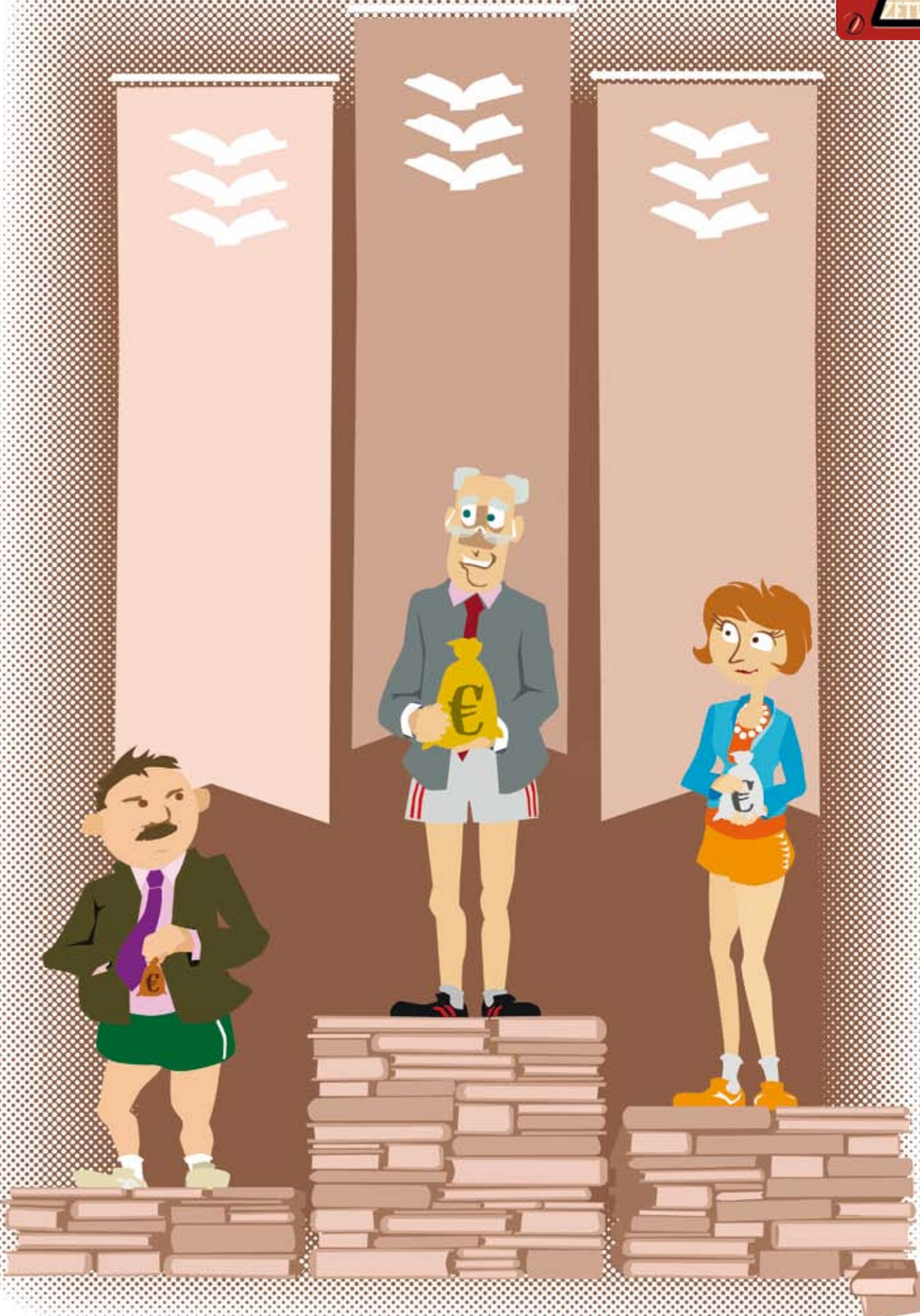
Das Geld ist nur eine Seite der Medaille

»Wir legen unsere Karten gern auf den Tisch«, sagt Langenscheidt-Personalchef Hannes Mühlendorfer. Offenheit gehört für ihn auch in Sachen Vergütung zur Unternehmenskultur. Bei den Münchnern wird die Grundversorgung der Mitarbeiter über das in Bayern geltende Tarifsystem gesichert. Doch seit gut drei Jahren kommt neben übertariflichen Zulagen auch eine leistungsabhängige Vergütung für alle Mitarbeiter dazu. »Wir wollten mit diesem Schritt einen Veränderungsprozess im Denken einleiten, der in Richtung Leistungsorientierung geht. Und dieser Prozess ist auch in Gang gekommen«, resümiert Mühlendorfer.

Das Langenscheidt-System ist eng an die strategischen Ziele des Unternehmens gekoppelt. Diese werden über verschiedene Stu-

fen bis auf die persönliche Ebene der einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Jeder Beschäftigte schließt dafür eine Zielvereinbarung ab, in der seine Aufgaben festgehalten werden. Die Auswertung erfolgt im Jahresrhythmus in persönlichen Gesprächen mit dem Abteilungsleiter. Sind die Ergebnisse des Mitarbeiters gut ausgefallen, wird eine Prämie gezahlt. Sie ist nicht besonders hoch, wie Mühlendorfer einräumt – rund fünf Prozent im Verhältnis zum Tariflohn und zur übertariflichen Zulage.

Dennoch habe der Verlag ausschließlich gute Erfahrungen mit dem neuen System gemacht, weil schon die Definition der Arbeitsziele jedem Mitarbeiter bewusst gemacht wurde, was er zum Gesamtziel des Unternehmens beitragen könne: »Das Geld ist nur die eine Seite der Medaille«, sagt Mühlendorfer. Die andere: die Kommunikation, die mit den Gesprächen über Zielvereinbarungen angestoßen werde. »So bekommen wir Mitarbeiter, die positiv an ihre Aufga- ➤



© Rudolf A. Blaha

► ben herangehen, trotzdem kritisch mitdenken und eine Fülle von Ideen einbringen, die Prozesse optimieren, die Arbeit effizienter machen und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Hauses verbessern.« Dabei legt man bei Langenscheidt Wert darauf, kein Zweiklassensystem entstehen zu lassen. Alle Beschäftigten sind in das Modell eingebunden – nicht nur die Führungsebenen oder die Mitarbeiter mit besonders ergebniswirksamen Tätigkeiten in Redaktionen und Vertrieb.

»Während das Tarifsystem vor allem die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen belohnt, sti-

mulieren wir mit unserer Lösung zusätzlich die Leistungsbereitschaft«, resümiert Hannes Mühlendorfer. Bei Bewerbungsgesprächen sei festzustellen, dass Langenscheidt dadurch auch für Außenstehende an Attraktivität gewinne.

Feedback durch Mitarbeiterbefragung

Dass sich die Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen identifizieren – das gehört auch für Random House zu den wichtigsten Vorzügen, die hauseigene Bertelsmann-Tarife im Verbund mit leistungsorientierten Vergütungen mit sich bringen. Auch in puncto Kommunikation, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft wirkt die Vergütungsstruktur der Verlagsgruppe wie ein Katalysator. »Die Sensibilisierung hat deutlich zugenommen«, beobachtet Personalleiterin Isabel Thielen.

Der Ansatz bei Random House ist jedoch etwas anders als bei Langenscheidt. So gilt die Abhängigkeit von Arbeitsleistung und Entlohnung hier überwiegend für Mitarbeiter mit außertariflichen Verträgen. Ihr Kreis ist in den vergangenen Jahren stetig erweitert worden. Bei einem tariflich gebundenen Sachbearbeiter hingegen werden die Bezüge durch das Aufrücken im hauseigenen Tarifsystem angehoben – je nach Leistung und Kompetenzzuwachs.

Bei Mitarbeitern, die außertariflich entlohnt werden, kommt ein mehrstufiges Tantiemen-Modell zum Einsatz. Ein programmverantwortlicher Lektor beispielsweise schließt eine Zielvereinbarung ab, die zu einem Drittel an das Ergebnis der gesamten Verlagsgruppe geknüpft ist – soll heißen, er ist ein Teil des Ganzen. Ein weiteres Drittel steht in direktem Zusammenhang mit dem Verlagserfolg, während das restliche

Drittel von den individuell zugeschnittenen Zielvorgaben abhängig ist. »Dieses Modell wirkt wie ein Trichter – und führt von allgemeinen zu konkreten Zielen«, sagt Isabel Thielen. »Wir spüren, wie damit das Engagement sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für den eigenen Bereich dadurch gefördert wird.« Im Tantiemen-Modell kommt für Thielen aber auch zum Ausdruck, dass jeder einzelne Mitarbeiter eine große Wertschätzung durch das Haus erfährt. »Die implizite Botschaft: Wir trauen dir zu, dass von dir mehr Verantwortungsbereitschaft und Initiative ausgehen« – was nicht ohne Einfluss bleibe. Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern ein attraktives Arbeitsumfeld, zu dem auch umfassende Sozialleistungen gehören – von Jahressonderzahlungen über Weiterbildungsangebote bis zu flexiblen Arbeitszeiten.

Feedback zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz holt sich Bertelsmann über eine anonyme weltweite Mitarbeiterbefragung. Die Ergebnisse werden vor Ort ausgewertet, die Vorschläge der Mitarbeiter gemeinsam geprüft und umgesetzt. Zur Förderung der Leistungsbereitschaft durch innovative Vergütungssysteme müsse ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Arbeitswelt hinzukommen, sagen die Verantwortlichen bei Random House. Davon profitiert jeder Einzelne ebenso wie das ganze Unternehmen. Denn die Personalchefin weiß: »Nur ein zufriedener Mitarbeiter agiert auch erfolgreich.«

Bisher erschienen: Beiträge über das Vergütungsmodell der Erfurter Buchhandlung Peterknecht (Heft 8), über das Tarifgefüge im Buchhandel (Heft 9) und in den Verlagen (Heft 11) und über den Mitarbeiteraktienindex Max beim Nürnberger Hotel Schindlerhof (Heft 13).

Setzen auf leistungsorientierte Vergütung: Hannes Mühlendorfer (Langenscheidt) und Isabel Thielen (Random House)



© Langenscheidt KG



© privat