



Arbeits erleichterung: Die Führungskräfte erhalten durch das AMPL E-System bei AREVA Entscheidungsvorschläge



## Objektiver, vergleichbarer und stärker an Leistung orientiert

### Das neue System der Entgeltfindung bei AREVA

Der Ausstieg Deutschlands aus der Kern-technik hat das Marktumfeld von AREVA spürbar verändert. Aber nicht nur die zukünftige Ausrichtung an internationalen Märkten und das Verschieben der Geschäftsaktivitäten in neue Wachstumsfelder wie Rückbau und Energiespeicher machten in dem Unternehmen eine grundlegende Anpassung der Entgeltfindung notwendig. Diese orientiert sich nun sowohl an den Kriterien der Objektivität und der internen wie externen Vergleichbarkeit als auch an der individuellen Leistung. Peter Nünning, Vice President Human Resources bei AREVA, stellt AMPLE als System der Entgeltfindung vor und betont, dass auch junge Talente leistungsgerecht bezahlt werden wollen. →

#### DER AUTOR



**PETER NÜNNING** ►  
als Vice President  
Human Resources für  
die deutsche Region  
bei der AREVA GmbH  
in Erlangen  
verantwortlich

mit der Möglichkeit zur Anpassung einzelner Werte.

**A**ufgabe des Personalmanagements ist es, mit seinen Instrumenten den Unternehmenserfolg zu unterstützen und dabei sicherzustellen, dass gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Dabei fokussiert sich im Zuge des Wertewandels die Diskussion der vergangenen Jahre zunehmend auf sogenannte „weiche“ Bedingungen. Hier treten die monetären Aspekte bei der Motivation von Mitarbeitern klar in den Hintergrund. Das ist auch richtig: Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wünschen Arbeitnehmer Freiräume für persönliche Projekte, Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und insbesondere ein flexibles Arbeitsumfeld. Gleichzeitig wächst der Anspruch der umworbenen Talente auf eine moderne Führung mit ausreichendem Spielraum für Eigeninitiative und -verantwortung. Die Führungskräfte sollen, so der Anspruch, einen Rahmen für persönliche und professionelle Selbstentfaltung, soziale Interaktion und Kommunikation sowie Freiräume für Eigenverantwortung und Mitwirkung setzen. Das alles leistet einen Beitrag für die Befriedigung immaterieller Bedürfnisse der Mitarbeiter.

### ENTGELT BLEIBT MOTIVATIONSFAKTOR

Doch trotz dieser Entwicklungen behält das Entgelt eine zentrale Bedeutung für die Motivation der Mitarbeiter. Dabei stehen die monetären Anreize keinesfalls im Widerspruch zu den weichen Faktoren. Sie ergänzen diese vielmehr im Idealfall und unterstützen die Führungskräfte bei den Maßnahmen der Personalentwicklung. Leistungsgerechte Bezahlung sollte eine Selbstverständlichkeit sein, und sie wird von allen Beteiligten regelmäßig auch eingefordert.

Leistungsgerechte Bezahlung belohnt Leistung, schafft Gerechtigkeit innerhalb der Belegschaft und steigert die Motivation. Kurzum: Die stets beschränkten finan-

ziellen Ressourcen des Unternehmens sollten optimal eingesetzt werden und aus Sicht der Empfänger transparent und fair verteilt werden. Ohne eine leistungsgerechte Entlohnung sprießen Neid und Missgunst, Leistungsträger werden benachteiligt und Minderleister überhonorieren. Die Folge wäre eine Fehlallokation finanzieller Mittel.

So weit dürfte unter HR-Managern und auch den Mitarbeitern Einigkeit herrschen. Doch die Umsetzung einer leistungsgerechten Entgeltstruktur in die Realität eines Unternehmens ist alles andere als trivial. Gehaltsstrukturen sind häufig über Jahrzehnte gewachsen. Die Vergangenheit prägt ganz entscheidend die aktuelle Gehaltsstruktur. Diese kann den Anforderungen der Gegenwart gerecht werden und einen Beitrag leisten, die Zukunft des Unternehmens zu sichern, sie muss es aber nicht.

### ABKEHR VON BELIEBIGER GEHALTSFINDUNG

Die Situation bei der AREVA GmbH war in der Vergangenheit mit der in vielen Unternehmen vergleichbar. In Zeiten starken Wachstums – das Unternehmen verdoppelte seine Belegschaft zwischen 2003 und 2011 von 3 000 auf 6 100 Mitarbeiter – und einer starken Marktstellung entwickelten sich die Entgelte tendenziell überproportional nach oben. Verursacht war dies unter anderem durch eine Attraktivierung bei der notwendigen Anwerbung zusätzlicher Fach- und Führungskräfte.

Die Verteilung des jährlichen Budgets für Engelterhöhungen lag in der Vergangenheit in der alleinigen Verantwortung der einzelnen Führungskräfte. Diese konnten das Budget innerhalb ihres Verantwortungsbereichs weitgehend nach eigener Einschätzung verteilen. Das führte zwangsweise zu einer singulären Betrachtung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters.

Übergeordnete interne Rahmenbedingungen (wie z. B. die gezielte Förderung junger Talente) und Kennzahlen (wie z. B. der systematische Vergleich der Entgelte über Abteilungsgrenzen hinweg) sowie Gehaltsvergleiche mit dem Markt spielten eine eher untergeordnete Rolle. Im schlimmsten Fall konnte es unter diesen Bedingungen zur fast beliebigen Gewichtung einzelner Faktoren (Betriebszugehörigkeit, Seniorität, persönliche Beziehungen etc.) kommen.

Es herrschte bei AREVA mithin sowohl hinsichtlich der Leistungsorientierung der Honorierung als auch deren Objektivität und Vergleichbarkeit Handlungsbedarf. Gleichzeitig kann eine leistungsgerechte Bewertung nicht ohne eine Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Leistungen erfolgen. Unterschiedliche Leistungen der einzelnen Mitarbeiter erfordern indi-

viduelle Vergütungsansätze. Daher ist die Entgeltfestsetzung weniger eine administrative Aufgabe, sondern überwiegend eine Managementaufgabe der direkten Führungskraft.

Eine leistungsgerechte Entlohnung muss beide, zunächst als gegensätzlich erscheinende, Dimensionen zusammenbringen: die individuelle Bewertung durch die verantwortliche Führungskraft und eine objektive, frei von persönlichen Vorlieben geprägte Beurteilung der Arbeitsleistung in Verbindung mit einer Betrachtung des entsprechenden internen und externen Vergleichsmarkts.

Exporttätigkeit das Marktumfeld weiter verändert. Dies macht eine signifikante Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig. Dazu verfolgte das Unternehmen einen breiten Ansatz einer mit Kostenreduzierungen verbundenen Organisationsverschlanung, die auch Veränderungen in der Gehaltsstruktur erforderlich machte.

Neue Rahmenbedingungen in den Geschäftsfeldern haben zudem Verschiebungen in den Gewichtungen der einzelnen Bereiche nach sich gezogen. So sind Ressour-



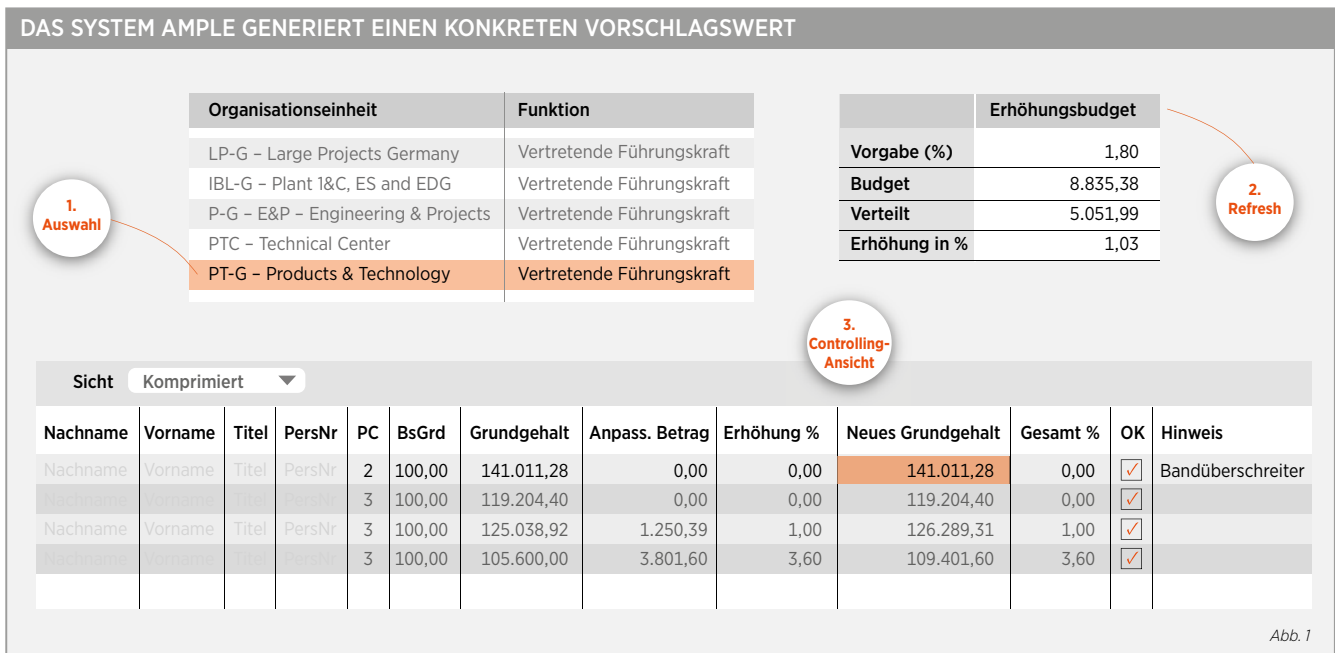
Ausgewogenheit: „Die höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Mitarbeiter erhöhten zudem die Zufriedenheit.“

## WETTBEWERBSFÄHIGE ENTGELTE

Im Fall von AREVA entstanden zudem nach dem Ausstiegsbeschluss in Deutschland in dem besonderen Marktumfeld der Kernenergie zusätzliche Herausforderungen. Der Ausstieg bedeutete zunächst einmal ein Ende des anhaltenden Zuwachses bei den Mitarbeiterzahlen. Vielmehr begann ab 2012 bei AREVA eine Konsolidierung, die im Rahmen einer an den Kompetenzen der Mitarbeiter orientierten Personalanpassung einen Rückgang der Zahl der Beschäftigten nach sich zog. Hinzu kommt, dass die absehbare Internationalisierung im Rahmen einer Stärkung der

aus Unternehmensbereichen mit sinkender Auslastung (vor allem Wartung und Service) in Bereiche mit Wachstumsperspektiven (wie z. B. Produktgeschäft, Rückbau von Anlagen, Entwicklung von Energiespeichern) verschoben worden. Dadurch veränderten sich unter anderem Verantwortungsbereiche, etwa bei Führungskräften die Führungsspannen.

Daraus hat sich Anpassungsbedarf auch für die Entlohnung ergeben, die je nach konkreter Situation in unterschiedliche Richtungen verlief (Erhöhung oder Reduzie-



nung der Führungsspanne). Zudem sollten eine stärker leistungsorientierte Vergütung einen zusätzlichen Beitrag zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten und die verfügbaren Budgets entsprechend zielgerichteter verteilt werden.

### SYSTEM UNTERSTÜTZT DIE ENTGELTFINDUNG

Auf die veränderten Marktbedingungen, die damit nicht länger kompatiblen Entgeltstrukturen sowie die nicht ausreichend leistungs- und marktbezogenen Entgeltkomponenten hat AREVA mit der Einführung von AMPLE (An Markt und Position orientiertes Leistungsgerechtes Entgelt) reagiert. Dieses System bringt verschiedene Dimensionen der Entgeltfindung zusammen. Es kommt auf Basis sowohl einer individuellen Beurteilung durch die Führungskraft als auch objektiver Werte, etwa des Gehaltsgefüges im Unternehmen oder der Vergütung vergleichbarer Positionen im Markt, zu konkreten Vorschlägen (vgl. Abb. 1).

Die von AMPLE generierten Vorschläge berücksichtigen Parameter wie Stellen-

bewertung (Grade), Einkommensband je Grade, Lage des einzelnen Mitarbeiters im Einkommensband und das verfügbare Budget der Abteilung. Es berücksichtigt aber auch die individuelle Leistungsbewertung. Der so entstehende ganzheitliche Blick auf die Performance jedes Mitarbeiters ermöglicht eine adäquate Verteilung des Budgets unter Einhaltung der Budgetgrenzen (vgl. Abb. 2).

Durch die individuelle Entwicklung des Systems konnten zudem unternehmensspezifische Parameter berücksichtigt werden. Dazu gehört beispielsweise die Blockierung von „Bandüberschreitern“, also von Mitarbeitern, die oberhalb der im Rahmen der Entgeltpolitik definierten Werte eines individuellen Gehaltsbands liegen. Daneben werden die Führungskräfte durch die Entscheidungsvorschläge mit der Möglichkeit der individuellen Kalibrierung sowie durch die automatische Anpassung aller Erhöhungswerte bei Veränderung einzelner Vorschlagswerte massiv in ihrer Arbeit unterstützt. Das System AMPLE ist direkt an das bestehende SAP-System angebunden und ermöglicht somit effiziente Schnittstellen mit anderen

Anwendungen, wie beispielsweise der Gehaltsabrechnung.

Neben den Faktoren, die sich aus dem Unternehmen sowie der individuellen Performance des Mitarbeiters ergeben, verarbeitet AMPLE einen externen Marktvergleich. Dazu fließen aktuelle Daten auf Basis einer analytischen Stellenbewertung in das System ein. Die notwendigen Kennwerte sind in SAP direkt an der individuellen Planstelle des Mitarbeiters hinterlegt. Durch das Zusammenspiel dieser Bausteine und dem zur Verfügung stehenden Budget liefert das System der Führungskraft einen konkreten Vorschlag zur Gehaltsanpassung. Dazu wurde in SAP eine Analytik entwickelt, die den Vorschlag über die Manager-Self-Service-Plattform anzeigt und der dort bestätigt oder entsprechend angepasst wird. HR prüft abschließend übergreifend, ob die gewünschte Entgelterhöhung mit dem gegebenen Budget vereinbar ist. Die Vorgehensweise der Entgeltüberprüfung und Anpassung über AMPLE wurde bei AREVA als Standard implementiert, eine Gehaltsanpassung kann ausschließlich über dieses Tool erfolgen.

## GEHALTSANPASSUNG: BERÜCKSICHTIGUNG DER BUDGETSITUATION

Bei AREVA erfolgt keine Gehaltsanpassung ohne Berücksichtigung der jeweiligen Budgetsituation

<i>Bandobergrenze</i>	4. Quartal	0	0	0,5	0,75	1
	3. Quartal	0	0	0,8	1	1,8
	2. Quartal	0	0,25	1,8	2	3,4
	1. Quartal	0	0,5	2	2,4	3,6
	<i>Banduntergrenze</i>	0	1	2,2	2,8	3,8
<i>Bandunterschreiter</i>	0	1	2,2	2,8	3,8	
Performance Code	1	2	3	4	5	

Abb. 2

weit gültigen Rahmenbedingungen (weltweites Grading aller Positionen) die Einhaltung der jeweils an nationalen (Gehalts-) Märkten orientierten Budgetrahmen sicher. Dies führte zu einer insgesamt harmonischeren Gehaltsstruktur bei AREVA. Die höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Mitarbeiter erhöhten zudem die Zufriedenheit und vereinfachten die Argumentation von Gehaltsentscheidungen für die Führungskräfte. Die Übersicht und die direkten Auswirkungen der einzelnen Vorschläge auf den gesamten Verantwortungsbereich der zuständigen Führungskraft bringen zudem eine deutliche Arbeiterleichterung und eine Reduzierung der Abwicklungszeit mit sich. In der abgelaufenen Entgeltüberprüfung folgten die involvierten Führungskräfte zu rund 90 Prozent den aus AMPLE generierten Vorschlagswerten und übernahmen diese final. Das System AMPLE leistet damit einem maßgeblichen Beitrag zum laufenden Anpassungsprozess des Unternehmens, indem es sowohl eine stärkere Anpassung der Entgeltstruktur an die Marktbedingungen als auch eine gezielte monetäre Förderung von Leistungsträgern ermöglicht. ●

Ein erstes Zwischenergebnis zur Einführung von AMPLE liegt vor: Die Entgeltstruktur hat sich stärker in Richtung Marktumfeld entwickelt und so einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit geleistet. Dabei konnten Positionen von Leistungsträgern gezielt gestärkt werden. Der direkter spürbare Zusammenhang zwischen Leistung und Entgelt wirkte sich positiv auf die Leis-

tungen der Mitarbeiter aus, was wir bei AREVA auf eine erhöhte Akzeptanz hinsichtlich der Entgeltfindung zurückführen.

### FÖRDERUNG VON LEISTUNGSTRÄGERN

Gleichzeitig stellte die enge Rückkopplung des Systems mit den unternehmens-



Inspirieren.



Gestalten.



Weiterkommen.



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte

## Ihre persönliche Entwicklung ist unser Job – seit 60 Jahren!

Unser Vorgehen bei der Professionalisierung von Führung und Management beginnt immer bei der Persönlichkeit. Erst wer sich selbst führen kann, kann andere führen, inspirieren und Verantwortung übernehmen.

Neben 400 frei buchbaren Seminaren und Qualifizierungsprogrammen gestalten wir pro Jahr auch über 1.400 maßgeschneiderte Inhouse-Lösungen, damit Menschen und Unternehmen weiterkommen.

Gerne beraten wir Sie persönlich unter:

**+49 7551 9368-185**

Besuchen Sie uns Online:

[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

**Zukunft  
Personal**

**Besuchen Sie uns!**  
15. - 17. September 2015  
Halle 2.2 - Stand N25  
Messe Köln

**Vortrag – Dr. Ilga Vossen**  
Führung 3.0 – Die Führungskraft als Organisationsgestalter  
in netzwerkgeprägten Strukturen  
**17. September | 12:00 – 12:45 | Praxisforum 4 – Halle 2.2**

