

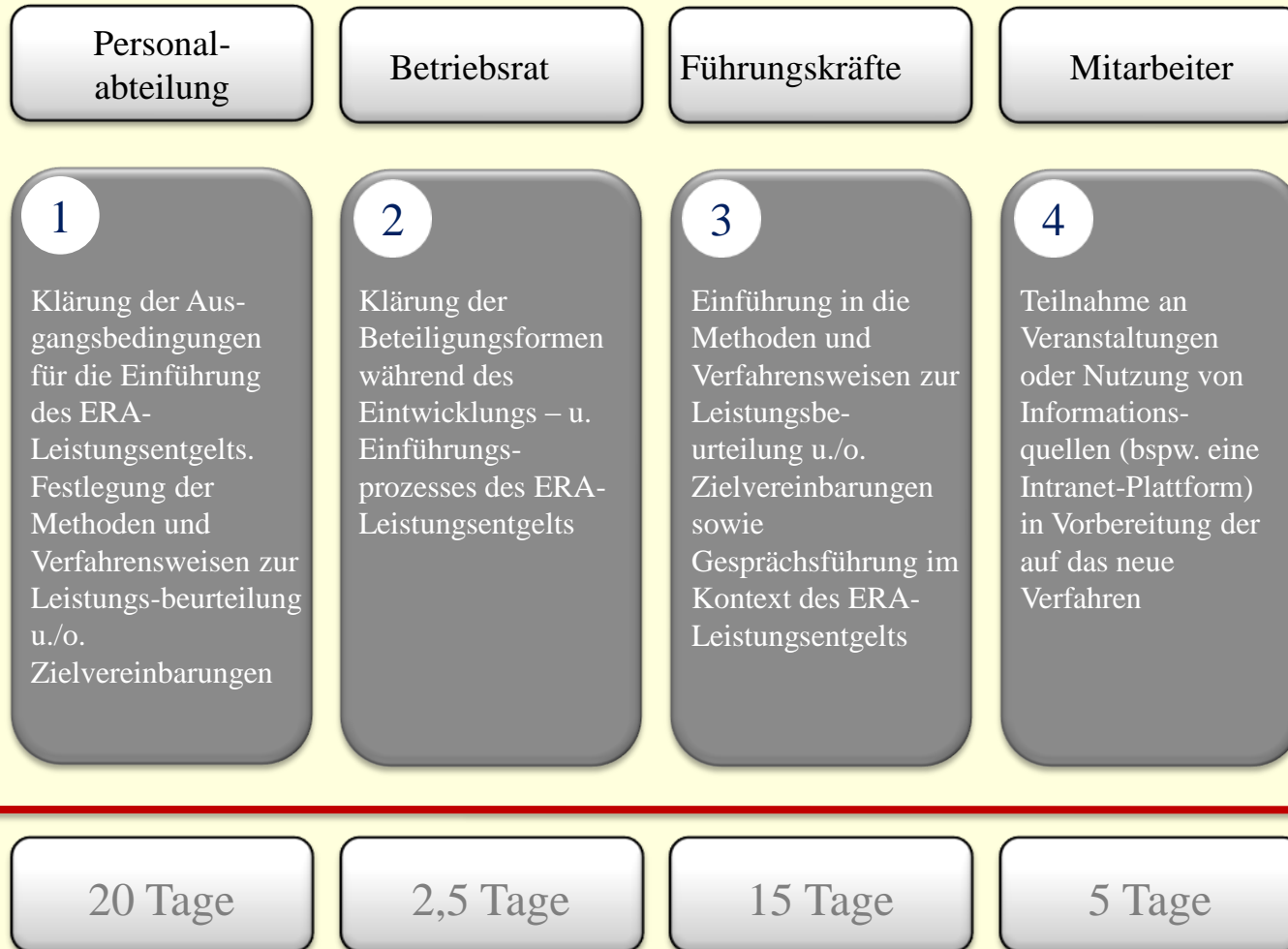


Einführungsprozess zum ERA-Leistungsentgelt

(beispielhaft)



Die Beteiligten am Einführungsprozess und ihre Aufgaben





Anforderungen und Aufgaben des Personalbereichs

Personal- abteilung

Klärung der Ausgangsbedingungen für die Einführung des ERA-Leistungsentgelts.
Entwicklung der Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen

Bevor mit der Einführung des ERA-Leistungsentgelts gestartet werden kann, müssen grundlegende Entscheidungen getroffen werden. Dazu gehören die Klärung folgender Fragen:

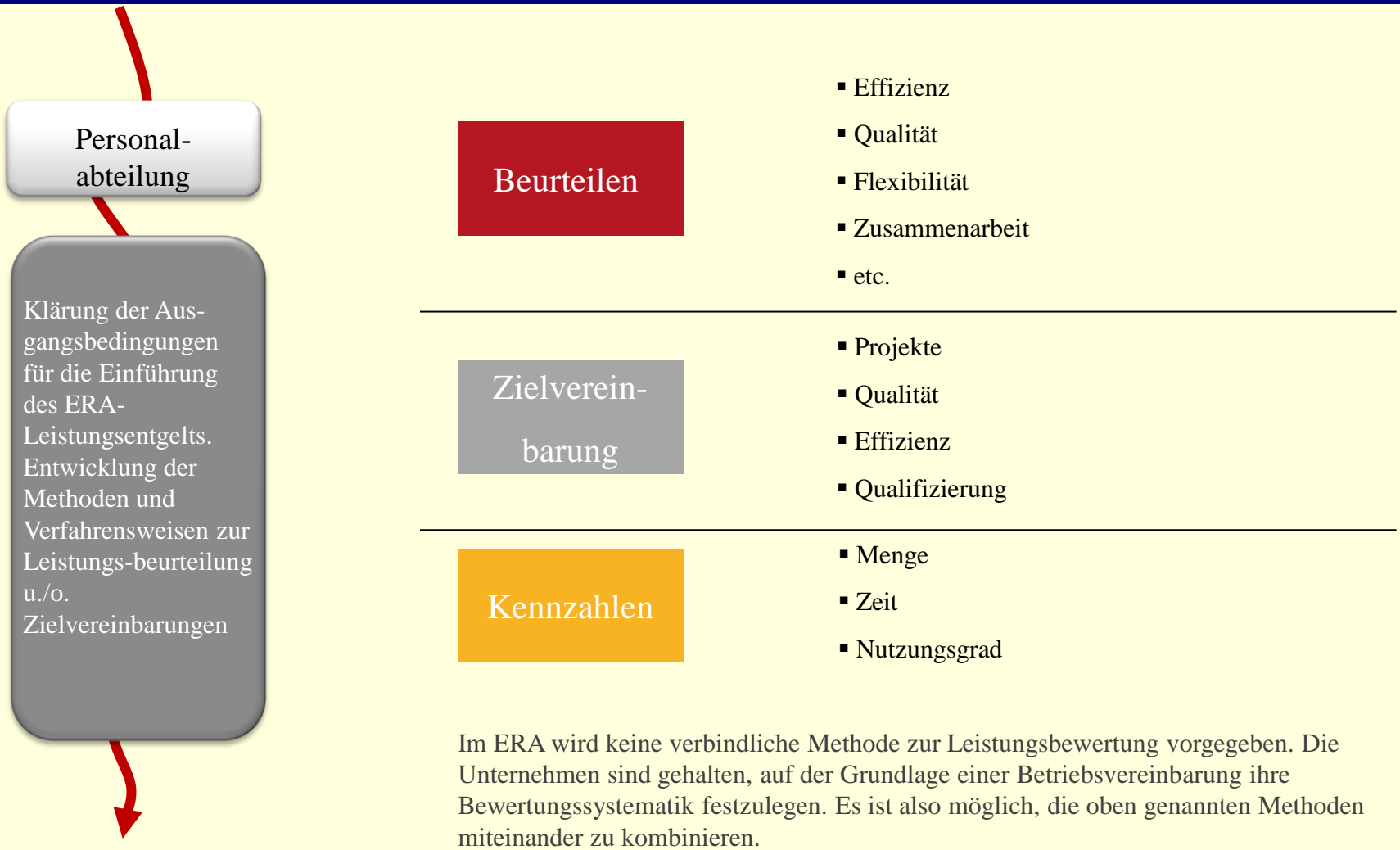
- Welche Verfahren und Methoden aus den vergangenen Leistungsbeurteilungsverfahren lassen sich auch im Kontext des ERA-Leistungsentgelts nutzen und welche Beurteilungsform passt zu welcher Beschäftigtengruppe?
- Welche Verfahren und Methoden (z.B. Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen oder eine Kombination aus beiden Methoden) müssen verändert bzw. neu entwickelt werden?
- Kann die bisherige Form des Mitarbeitergesprächs (sofern vorhanden) genutzt bzw. wo muss sie modifiziert oder ganz neu geschaffen werden?
- Welche Verteilungsmodalitäten des Leistungsentgelts (gedeckt oder offen) passen zum Unternehmen?
- Gibt es die passenden Controlling-Instrumente?
- Gibt es eine entsprechende IT-Unterstützung zur Administrierung der Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen?
- Wie kann der Betriebsrat in die Entwicklungs- und Vorbereitungsarbeiten einbezogen werden?

All diese Fragen müssen vom Personalbereich beantwortet werden können, um gemeinsam mit Führungskräften und Betriebsrat eine für das Unternehmen passende Lösung zu finden.

Trainingstage (einschließlich Entwicklung und Abklärung eines Trainingskonzepts; für 5 eintägige Trainings: 20 Tage



Die nach ERA möglichen Methoden der Leistungsbewertung



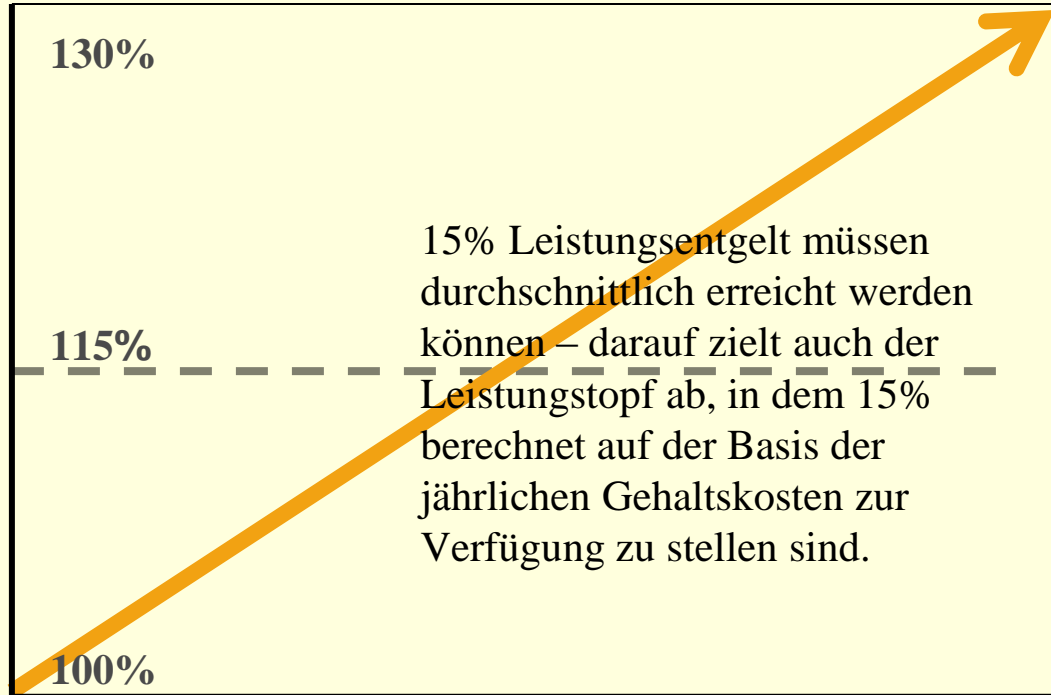


Die finanziellen Voraussetzungen und Bedingungen des ERA-Leistungsvergütungssystems (BaWü)

Personal-
abteilung

Klärung der Ausgangsbedingungen für die Einführung des ERA-Leistungsentgelts.
Entwicklung der Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen

Leistungsentgelt



Leistungsergebnis

Auch hinsichtlich der Verteilungsmodalitäten für das ERA-Leistungsentgelt sind keine verbindlichen Methoden vorgegeben: So kann z.B. eine gedeckelte oder offene Verteilung gestaltet werden, sofern gewährleistet ist, dass durchschnittlich 15% der Gesamtsumme der Gehaltskosten als Leistungsentgelt ausgeschüttet werden.

Eine wichtige Rolle spielt dabei, wie sich eine solches System administrieren bzw. steuern lässt, da sich eine solche Verteilung – unabhängig nach welchem Modus verteilt wird – immer nur über die Einhaltung einer Normalverteilung garantieren lässt.

Hier gilt es, die entsprechenden Verfahren und Instrumente zu entwickeln.



Einbeziehung des Betriebsrats

Betriebsrat

Klärung der
Beteiligungsformen
während des
Entwicklungs – u.
Einführungs-
prozesses des ERA-
Leistungsentgelt

Während der Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems steht auch der Betriebsrat nicht selten heftig unter Beschuss. Häufig ist bereits die im Zuge der ERA-Einführung notwendige Aufgabenbeschreibung und Neubewertung mit einer Vielzahl von Reklamationen einhergegangen. Da ist dann das Bewerten der individuellen Leistung der Mitarbeiter gleich das nächste Konfliktthema, ohne dass das erste schon wirklich abgeschlossen und verarbeitet ist. Aus diesem Grund ist es gut, wenn die eingerichtete Paritätische Kommission sich regelmäßig trifft und dort, wo es zur Konfliktklärung notwendig ist, auch extern und fachlich kompetent begleitet wird.

Unserer Vorschlag zur Einbeziehung des Betriebsrats in den weiteren Einführungsprozess:

- Erstellung eines vertiefenden Trainingskonzepts für die Führungskräfte (s. dazu Baustein 1)
- Abstimmung der Trainingsinhalte mit dem Betriebsrat im Rahmen eines eintägigen Workshops unter zusätzlicher Beteiligung von weiteren Vertretern des Personalbereichs
- Abgleich der Vorschläge des BR's mit dem Konzeptansatz

Beratungsbedarf (Moderation und fachliche Begleitung) : 6 Beratertage



Aufgaben und Anforderungen an die Führungskräfte

Führungskräfte

Einführung in die Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen sowie Gesprächsführung im Kontext des ERA-Leistungsentgelts

Für die meisten Führungskräfte ist die ERA-Einführung zu einer echten Herausforderung geworden: Waren es zunächst die neuen Eingruppierungen nach ERA, die sie ihren Mitarbeitern gegenüber vertreten mussten, verschärfte sich die Situation dann noch einmal zusätzlich, als sie sich plötzlich vor die Aufgabe gestellt sahen, ihre Mitarbeiter unmittelbar und persönlich beurteilen zu müssen.

Hier brauchen Führungskräfte eine permanente Begleitung durch den Personalbereich und ein Trainingsangebot, das sie wirklich sicher in der Bewertung ihrer Mitarbeiter und in der Führung des dazu passenden Mitarbeitergesprächs macht

Darum sollte es bei der Vorbereitung der Führungskräfte gehen:

- Entwicklung der Leistungserwartungen bezogen auf vorher festgelegte Bewertungskriterien (z.B. Effizienz, Qualität, Flexibilität, verantw. Handeln, Kooperation, Führungsverhalten)
- Entwicklung von Zielvereinbarungen aufgrund der vorgegebenen wirtschaftlichen Plandaten des Unternehmens
- Methoden und Verfahren des Beurteilens der individuellen Leistung und des Bewertens der Zielerreichung
- Gestaltung und Methoden der Gesprächsführung zum Thema ‚Mitarbeitergespräch im Kontext des ERA-Leistungsentgelts‘

Trainingstage (einschließlich Entwicklung und Abklärung eines Trainingskonzepts) für 5 eintägige Trainings : 15 Tage



Führungskräfte brauchen sichere Kenntnisse bzgl. des Verfahrens und der Methoden der Leistungsbewertung

Führungskräfte

Einführung in die Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen sowie Gesprächsführung im Kontext des ERA-Leistungsentgelts



Um was geht es bei der Leistungsbeurteilung ?
Erklären des Verfahrens !



Wie kam es zu der Beurteilung?
Begründung der Beurteilung !



Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Leistungsbeurteilung?
Aufzeigen von Perspektiven !

Informationen zur Leistung des Mitarbeiters, Ideen und Perspektiven





Das Beurteilungsverfahren und die Vergabe von Leistungspunkten will gelernt sein!

Führungskräfte

Einführung in die Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen sowie Gesprächsführung im Kontext des ERA-Leistungsentgelts

Beurteilungsmerkmale	Beurteilungsstufen					
	1	2	3	4	5	6
	Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe.	Das Leistungsergebnis entspricht im Allgemeinen den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis überragt die höchsten Erwartungen (Spitzenleistung)
1 Flexibilität z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	1,25	2,5	3	3,5	5
2 Verantwortliches Handeln z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1,25	2,5	3	3,5	5
3 Kooperation z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung	0	1,25	2,5	3	3,5	5
4 Effizienz z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	0	2	4	6	7,5	
5 Qualität z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	1,75	3,5	5,25	7,5	

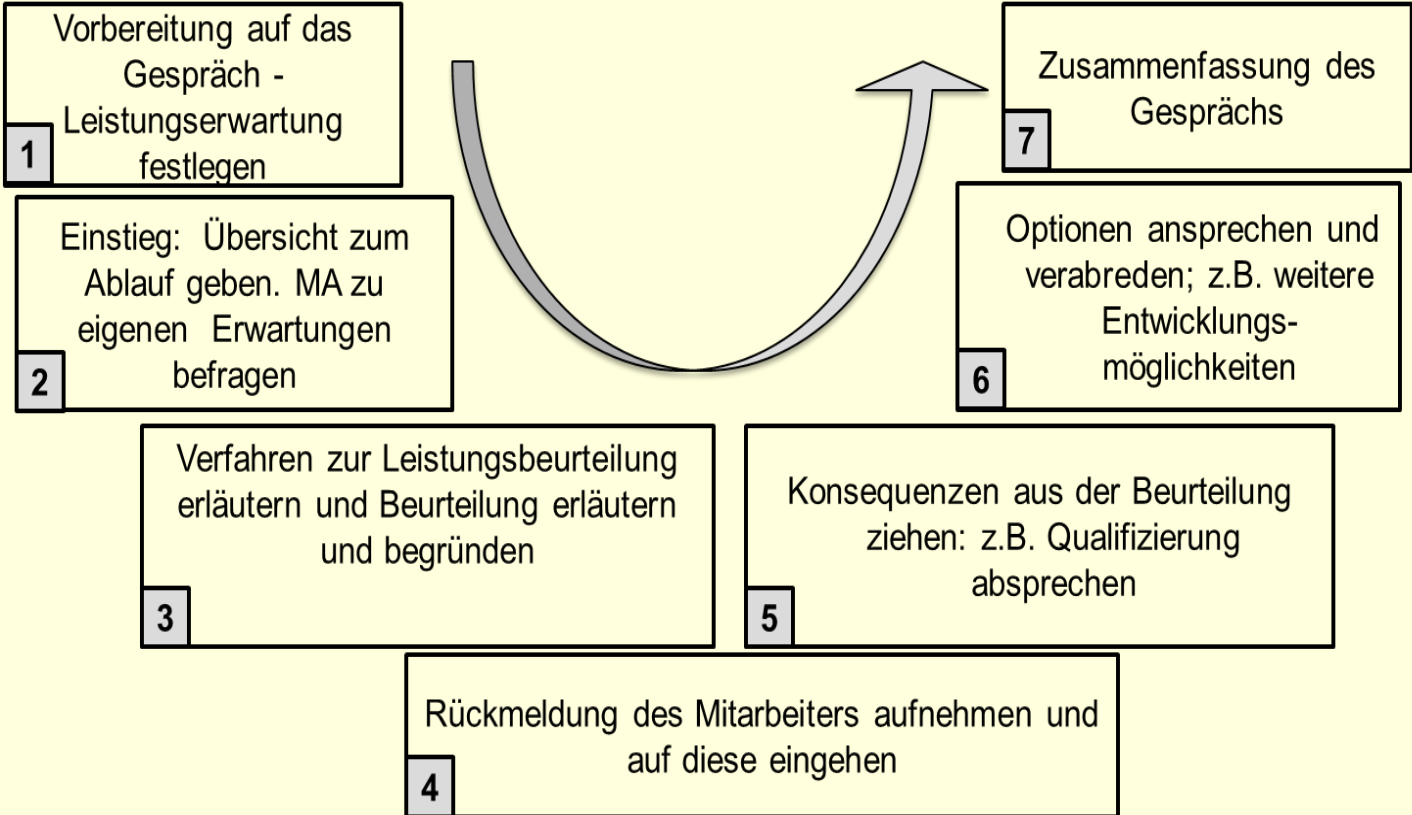


Führungskräfte brauchen sichere Kenntnisse bzgl. des Gestaltens und Führens des Mitarbeitergesprächs im Kontext des ERA-Leistungsentgelts

Führungskräfte

Einführung in die Methoden und Verfahrensweisen zur Leistungsbeurteilung u./o. Zielvereinbarungen sowie Gesprächsführung im Kontext des ERA-Leistungsentgelts

Das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung





Mitarbeiter nehmen angebotene Informations- und Kontaktangebote wahr

Mitarbeiter

Teilnahme an
Veranstaltungen
oder Nutzung von
Informations-
quellen (bspw. eine
Intranet-Plattform)
in Vorbereitung der
auf das neue
Verfahren

Für die meisten Mitarbeiter bedeutet die ERA-Einführung häufig einen erheblichen Einschnitt in ihre bisherigen Erfahrungen hinsichtlich der Bewertung ihrer Arbeitsaufgaben und persönlichen Qualifikation. Nicht selten hat diese Verunsicherung ihren Grund darin, dass sie die Unterschiede zwischen den Verfahren zur Ermittlung des ERA-Grundentgelts und die Methoden zum ERA-Leistungsentgelt nicht sauber genug von einander unterscheiden können.

Häufig wird z.B. die neue Eingruppierung der Stelle von vielen Mitarbeitern mit der Bewertung ihrer individuellen Qualifikation gleichgesetzt und deshalb missverstanden. Dass die individuellen Leistungen ausschließlich durch das ERA-Leistungsentgelt erfasst werden, ist dann zumeist noch eine zusätzliche Irritation, die dann zu Ablehnung des gesamten Vergütungssystems führt und mitunter erhebliche Widerstände in der Belegschaft freisetzt.

Unserer Erfahrung nach, kann hier nur durch eine – von Anfang an – sehr offene und dichte Informationspolitik sowie Kontaktangebote, dem Entstehen solcher Missverständnisse entgegen gewirkt werden. Den Mitarbeitern wiederum kommt die Aufgabe und Verantwortung zu, sich mit den bereitgestellten Informationen vertraut zu machen und bei Bedarf die Kontaktangebote zu nutzen. Eigentlich ist dies eine Selbstverständlichkeit, und dennoch wird diesen Aspekten bei der Planung des Einführungsprozesses oft nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt.

Vor allem deshalb gilt:

Die Führungskräfte, aber auch der Personalbereich müssen jederzeit für entsprechende Nachfragen zur Verfügung stehen. Als hilfreich haben sich auch entsprechende Austauschmöglichkeiten auf einer Intranet-Plattform und regelmäßige Info-Blätter erwiesen. Hier können wir verschiedene Informationswege und -möglichkeiten vorstellen.

Beratungsbedarf : 5 Beratungstage



Das Berater -Team



Dr. Bettina Dilcher
Diplom-Psychologin



Jochen Althoff
Diplom Kaufmann



Rainer Haus
Wirtschaftsingenieur



Profil: Dr. Bettina Dilcher



Dr. Bettina Dilcher
Diplom-Psychologin

Biographische Skizze

- 1982-90 Tätigkeit in der Berufseignungsdiagnostik und betrieblichen Weiterbildung bei der Bundesanstalt für Arbeit
- 1990-93 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bremen
- 1994-98 Leiterin der Personalentwicklung; stellvertretende Leiterin der Personalabteilung einer großen Non-profit Organisation
- seit 1987 Lehraufträge an mehreren Hochschulen
- seit 1998 als Beraterin, Coach und Trainerin tätig

Besondere Erfahrungen in folgenden Bereichen

- Ausgezeichnete eignungsdiagnostische Kenntnisse
- Ausgezeichnete Kenntnisse im Arbeits-, Tarif- und Betriebsverfassungsrecht
- Gute Englischkenntnisse
- Aufsichtsratsstätigkeit

Weiterbildungen zur

- Systemischen Organisationsberaterin und Coach (ISB - Institut für systemische Beratung, Wiesloch , Beratergruppe Neuwaldegg)
- Familientherapeutin
- Trainerin für Gruppendynamik

Arbeitsschwerpunkte

Beratung

- Konzeption und Durchführung von Reorganisationsprojekten im Personalbereich
- Konzeption und Umsetzung leistungsorientierter Entgeltsysteme
- Entwicklung und Durchführung von Beurteilungssystemen
- Konzeption und Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen
- Mediation bei der Verhandlung/ Gestaltung von Betriebsvereinbarungen

Personalauswahl

- Entwicklung und Durchführung von Assessment -Centern
- Entwicklung und Durchführung von Potenzialanalysen
- Konzeption und Umsetzung von Qualifizierungsplanung und –controlling

Training u. Coaching

- Einzel- und Gruppencoaching für Führungskräfte
- Konzeption und Durchführung von Teamentwicklungsmaßnahmen
- Konzeption und Durchführung von Trainings zur Führungskräfteentwicklung u.a. zum Thema Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräche



Profil Jochen Althoff



Jochen Althoff
Diplom-Kaufmann

Biographische Skizze

- 1982-88 Freiberufliche Tätigkeit als Systementwickler und Programmierer betriebswirtschaftlicher Anwendungen für Versicherungen
- 1988-94 Geschäftsführender Gesellschafter einer EDV-Unternehmensberatung (ab 1991 Tochtergesellschaft einer großen deutschen Unternehmer-Beratung)
- 1991-98 Tätigkeit für eine große deutsche Unternehmer-Beratung als Senior-Projektmanager in Projekten zu den Themen Prozessoptimierung, Reengineering und Restrukturierung von Geschäftsbereichen
- 1998-2005 Lehraufträge an mehreren Hochschulen
- 1999-2010 Aufsichtsrats-tätigkeit bei einem Berliner Finanzdienstleister
- seit 1998 Selbständigkeit als Organisationsberater, Trainer und Coach mit themenbezogener Einbindung in mehrere Kooperationsnetzwerke

Besondere Kompetenzen / Erfahrungen

- Internationale und multinationale Projekte
- Controlling und Projektcontrolling
- Umfassende IT-Kenntnisse (Großrechner, Client-Server, Netzwerke, Datenbanken, Programmierung, MS-Office, -Project, -FrontPage)
- Ausgezeichnete Englischkenntnisse

Weiterbildungen

- Trainer für Gruppendynamik (DAGG - Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik)
- Coach (DPA - Deutsche Psychologen Akademie)
- Hypno-Systemische Beratung (Milton-Erickson-Institut Heidelberg / Dr. Gunther Schmidt)

Arbeitsschwerpunkte

Beratung

- Analyse und Optimierung von Arbeitsprozessen und Gemeinkostenstrukturen
- Planung und Begleitung von Change-Management-Prozessen
- Einführung von Controlling-Instrumenten
- Durchführung von Effizienzstudien und Benchmarking

Projektmanagement

- Konzeption und Einführung von Projektstrukturen in Unternehmen
- Projektsupervision für laufende Projekte
- Externes Projektmanagement interner Projekte

Personalentwicklung

- Coaching von Führungskräften und Führungsteams
- Spezielles Coaching für ProjektmanagerInnen
- Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung



Profil: Rainer Haus



Rainer Haus
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Biographische Skizze

- | | |
|------------|--|
| 1994-98 | Projektleiter bei der Einführung von Gruppenarbeit und später Leiter Arbeitswirtschaft in einem großen Unternehmen der Metall- und Elektro-industrie |
| 1999-heute | Leiter Industrial Engineering und zusätzlich Leiter Compensation & Benefits in einem weiteren großen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie |
| seit 2008 | Hochschul-Lehrauftrag |

Arbeitsschwerpunkte

- Umfassende arbeitswirtschaftliche Beratung / Betreuung der Produktion
- Einführung von Zielvereinbarungen / Balanced Scorecard
- Entwicklung und Durchführung von Schulungskonzepten
- Gestaltung / Verhandlung von Zukunfts-sicherungstarifverträgen
- Erstellung von Vergütungsbenchmarks
- Einführung von Vergütungssystemen
 - Vereinbarung und Gestaltung von Prämiensystemen für die Produktion
 - Gestaltung von Provisionssystemen
 - Entwicklung und Umsetzung von Tantiememodellen + Zusatzleistungen
- Entwicklung eines Positionsbewertungsverfahrens für die Top-Managementlevel
- Gesamtprojektleitung zur Einführung des neuen Entgelttarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie
 - Überführung von über 10.000 Mitarbeitern in die neue Grundentgeltsystematik
 - Neugestaltung des tariflichen Leistungsentgelts und Implementierung einer neuen Leistungs-“Entgelt“- Kultur



Unserer Beratungsspektrum im Kontext des Themas «Leistungsorientierte Vergütung»

Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass die Einführung von Leistungsbewertungssystemen nur dort wirklich erfolgreich und nachhaltig ist, wo dieses Vorhaben auf allen Ebenen des Unternehmens bzw. einer Organisation umgesetzt wird. Ziele müssen zudem von den strategischen Zielen der Leitungsebene abgeleitet werden können. Ziele ohne Bezug zum Unternehmenszweck ergeben Blindleistungen, die niemand will und braucht. Führen mit Zielen bedeutet deshalb zunächst, dass Führungskräfte zwar Vorgaben definieren, die Bedingungen für die Zielerreichung aber mit ihren Mitarbeitern verhandeln müssen. Auf Seiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen führen Zielvereinbarungen in der Regel zur Übernahme von mehr Verantwortung für das eigene, aber auch für das Ergebnis des Teams, des Bereichs und für das Unternehmen. Mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeitsabläufe binden Mitarbeiter stärker an das Unternehmen, setzen aber auch eine hohe Leistungsbereitschaft voraus. Gerade in Veränderungsprozessen können Zielvereinbarungen und der Aufbau von entsprechenden Routinen zum Freisetzen von bisher verborgenen Potenzialen führen. Wird ein solcher Prozess nicht richtig gestartet, bewirkt er jedoch das genaue Gegenteil. Allein die Einführung eines Verfahrens und einer Systematik zu Zielvereinbarungen reicht deshalb nicht aus. Ohne die rechtzeitige und gründliche Einführung, Beteiligung und Schulung der Führungskräfte geht es nicht. Der Erfolg von Zielvereinbarungen hängt - neben der Formulierung echter Ziele - entscheidend von der Qualität der Gesprächsführung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab.

Es braucht also Beides, ein klares, gut administrierbares Verfahren und eine auf Vertrauen und Anerkennung gründende Kommunikationskultur!

Wir beraten Sie bei:

- der Entwicklung und Implementierung eines auf Ihre Anforderungen abgestimmten Zielvereinbarungs-Systems; wenn gewünscht auch als Online-Lösung
- der Entwicklung von Kennzahlen und Leistungsindikatoren
- der Entwicklung und Umsetzung von Prämienmodellen
- der Entwicklung von Berechnungstools (als Online-Lösung)
- der Schulung und Coaching der Führungskräfte für das Führen von Zielvereinbarungen

Die Einführung von leistungsbasierten Entgeltsystemen ist eine unserer Kernkompetenzen! Neben den erforderlichen Analysen zur Gehaltskostenentwicklung können Sie auf ein ausgereiftes Instrumentarium zur Implementierung eines neuen Vergütungssystems zurückgreifen, das dann genau auf Ihre Anforderungen angepasst wird.



Unsere Referenzprojekte zum Thema leistungsorientierte Vergütung in den letzten zwei Jahren (eine Auswahl)

Entwicklung und Durchführung eines Leistungsentgeltsystems in der Druckmaschinenindustrie im Kontext der ERA-Einführung

Entwicklung der Verfahren zum Leistungsentgelt (sowohl von der LE-Systematik als auch von der Abbildung in IT-Systemen)

Aufstellung des Kommunikationskonzeptes

Begleitung und Steuerung der „Kulturveränderung“

Entwicklung eines Train-the-Trainer-Konzeptes

Durchführung der Trainings bis zur Meisterebene

Entwicklung und Umsetzung eines Leistungsbeurteilungssystems in einem Unternehmen der feinmechanischen Industrie im Kontext der Einführung des ERA-Leistungsentgelts

Entwicklung eines passenden Leistungsbewertungssystems

Durchführung der Führungskräftebildung

Konzept zur administrativen Umsetzung des Leistungsbewertungssystems

Bearbeitung aller Reklamationen der ERA-Aufgabenbeschreibungen u.-bewertungen

Begleitung und Beratung der paritätischen Kommission

Beratung des Betriebsrats

Erstellung aller erforderlichen Prognosen zu Gehaltskostenentwicklung im Zusammenhang mit der ERA-Einführung

Entwicklung eines Konzepts zur Umsetzung eines leistungsorientierten Vergütungssystems in der Stifte-Industrie

Konzeptentwicklung gemeinsam mit der Führungskräftegruppe

Entwicklung und Umsetzung eines Laufbahnmodells in Verbindung mit einem leistungsorientierten Vergütungssystem in einem IT-Unternehmen

Entwicklung eines angemessenen Laufbahnmodells

Durchführung der Aufgabenbeschreibungen und -bewertungen

Entwicklung eines passenden Vergütungsmodells

Entwicklung eines Leistungsvergütungsmodells

Erstellung aller erforderlichen Gehaltskostenprognosen