



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Überarbeitung des Leistungsbewertungs- und Leistungsentgeltsystems nach ERA (Beispiel)



Beispielhafte Ausgangslage und Zielstellung

Das Leistungsbewertungsverfahren nach ERA wurde zwar fristgerecht eingeführt, die bisherigen Durchläufe haben jedoch einige Mängel des gewählten Verfahrens deutlich werden lassen, die eine Neujustierung erforderlich machen.

Die folgenden Probleme sind aufgetreten:

- die Interpretationsmöglichkeiten der Leistungsbewertungskriterien durch die Führungskräfte sind zu weit gespannt. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass auf eine genauere Operationalisierung – bezogen auf die Niveauunterschiede zwischen den einzelnen Berufsgruppen und mit Blick auf die Jahresarbeitsplanung – verzichtet wurde. Eine zu allgemein gehaltene Operationalisierung von Bewertungskriterien wird aber in der Regel von den bewerteten Mitarbeitern nicht akzeptiert und als willkürlich bzw. ungerecht empfunden. Sinnvoller ist es demgegenüber, auf der Basis der vorgegebenen Bewertungskriterien sogenannte Erwartungsprofile für die einzelnen Berufsgruppen zu erarbeiten (s. dazu das nachfolgende Beispiel).

Beurteilungsmerkmale (tarifliche Beispiele)	Konkretisierung der Erwartungen für Software-Entwickler EG15	Beurteilungsstufe 3 ..." entspricht in vollem Umfang den Erwartungen."
Flexibilität	Einarbeitung in ein angrenzendes Fachgebiet Einsatz bei Problemfällen bei Kunden Offenheit gegenüber neuen anderen Denkwerten	Zeigt Bereitschaft in andere Aufgaben zu übernehmen und kann entsprechendes Know-how einsetzen
Verantwortliches Handeln	Wirtschaftlich qualitativ Handeln Bewusstsein für Konsequenzen der eigenen Handlung Umfassende Betrachtung – über den Tellerrand schauen können	Priorisiert verschiedene Aufgaben und arbeitet sie entsprechend ab Kann Konsequenzen aufzeigen und Lösungsvorschläge machen
Kooperation	Teamfähigkeit Loyalität gegenüber den Unternehmenszielen Kommunikation	Aktives Zugehen auf Kollegen, Kennt die Schnittstellen und kann bei Störungen aktiv eingreifen und Lösungen kommunizieren
Effizienz	Bewusster Umgang mit Ressourcen – input / output	Setzt Funktionalität termingerecht um
Qualität	Vier – Augen – Prinzip Umfassende r Test /Qualifizierung	Stellt selbständig eigene Qualifizierung sicher/ Qualitätskonzept

- Angesichts der Tatsache, dass bereits eine Fülle von Kennzahlen in den einzelnen Bereichen vorliegt, sollte außerdem überprüft werden, inwieweit ein Umsteigen auf ein Zielvereinbarungsverfahren oder eine Kombination aus systematischer Leistungsbewertung und Zielvereinbarung evtl. eine bessere Alternative zum aktuellen System darstellt.
- Die Berechnungsmodalitäten zur Ermittlung eines Eurowerts pro Punkt haben offensichtlich dazu geführt, dass bei einer hohen Gesamtpunktzahl die Leistungsprämie für die einzelnen Mitarbeiter sinkt. Hier gilt es alternative Berechnungsmodelle zu entwickeln, die einer solchen Entwicklung entgegenwirken und gleichzeitig ein Verfahren einzuführen, das eine signifikante Überschreitung der 12,5%-Grenze verhindert.

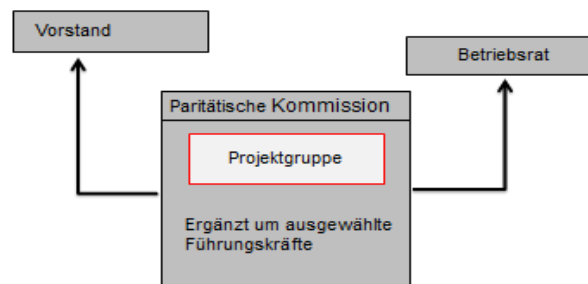


Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

- Darüber hinaus muss eine entsprechende Arbeitsform für die Überarbeitung des bestehenden Verfahrens gefunden werden; siehe hierzu den nachfolgenden Vorschlag.

Die Projektstruktur



- Eine Nachschulung der Führungskräfte ist sowohl hinsichtlich der Veränderungen bei der Bewertung als auch hinsichtlich des überarbeiteten Verfahrens insgesamt erforderlich.

Aus den vorgenannten Themenfeldern ergeben sich aus unserer Sicht die nachfolgend aufgeführten Leistungspakete:

1. Statusaufnahme zur Ist-Situation und Abklärung der genauen Zielstellung sowie Erstellung der genauen Projektplanung
2. Modul I Überarbeitung des Leistungsbewertungsverfahrens nach ERA
3. Modul II Überarbeitung der Berechnungsmodalitäten für das Leistungsentgelt nach ERA
4. Führungskräftebildung zum modifizierten Leistungsbewertungsverfahren
5. Evaluation der Durchführung des modifizierten Verfahrens

Für die nachfolgende Beschreibung des Leistungsumfangs und die Kalkulation der erforderlichen Beratertage wird dabei davon ausgegangen, dass eine ausreichende Unterstützung durch den Personalbereich gewährleistet und vorhandene Vorarbeiten sowie bestehende Verfahren genutzt und weiterentwickelt werden können.



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Leistungsumfang zu Phase 1

Statusaufnahme zur Ist-Situation und Abklärung der genauen Zielstellung sowie Erstellung der genauen Projektplanung

- a. Ist-Aufnahme aller vorhandenen Unterlagen zum bestehenden Verfahren und deren Auswertung mit dem Ziel einer ersten Ermittlung der Veränderungsbedarfe.
- b. Vorbereitungsgespräch zur Festlegung der Zielsetzung eines Projekts zur Modifikation des bestehenden Verfahrens.
- c. Vorbereitung und Durchführung eines Workshops zur Projektinitialisierung. Ausarbeitung der Meilensteine und Arbeitspakete auf der Grundlage der vorgenannten Auswertung.

Beratungsbedarf: ca. 5 Tage

Leistungsumfang zu Phase 2

Überarbeitung des Leistungsbewertungsverfahrens nach ERA

- a. Erarbeitung eines Konzepts zur berufsgruppenspezifischen Operationalisierung der Bewertungskriterien (= Erwartungsprofile) und Überprüfung der Möglichkeiten, ein Zielvereinbarungssystem einzusetzen.
- b. Erarbeitung eines Vorschlags zur Gestaltung einer Prozesskette zum Bewertungsverfahren. Dazu müssen
 - der Katalog mit den Erwartungsprofilen stehen und
 - das Punktwertesystem sowie
 - die Kontrollschritte zur Vermeidung von Bewertungstendenzen festgelegt werden (Beachtung der Normalverteilung).
- c. Zur Bearbeitung dieser Vorschläge werden mindestens vier Expertenrunden (Projektgruppe der Paritätischen Kommission) durchgeführt. Nachbereitung der Expertenrunden.
- d. Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Abschlussbericht als Grundlage für eine mögliche Änderung der Betriebsvereinbarung.

Beratungsbedarf: ca. 25 Tage

Leistungsumfang zu Phase 3

Überarbeitung der Berechnungsmodalitäten für das Leistungsentgelt nach ERA

- a. Erarbeitung eines Vorschlags (drei Modellvarianten) zur Verrechnung der Leistungspunkte.
- b. Workshop für die Projektgruppe der Paritätischen Kommission zur Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage mit dem Ziel eine für das Unternehmen passende Modellvariante zu finden.

Beratungsbedarf: ca. 5 Tage



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Leistungsumfang zu Phase 4

Führungskräfteschulung zum modifizierten Leistungsbewertungsverfahren

- a. Durchführung von Einzelcoaching für Führungskräfte zur Einführung in das modifizierte Verfahren. (Beratungsbedarf: 6 Führungskräfte pro Tag = 5 Tage bei 30 Führungskräften)
- b. Workshop für die Projektgruppe der Paritätischen Kommission zur Erarbeitung einer Entscheidungsvorlage mit dem Ziel eine für das Unternehmen passende Modellvariante zu finden.

Beratungsbedarf: 7 Tage

Leistungsumfang zu Phase 5

Evaluation der Durchführung des modifizierten Verfahrens

Beratungsbedarf: 4 Tage

Zeitliche Planung der Projektphasen (bei Auftragserteilung zu konkretisieren)

