

# Methodenvergleich Leistungsentgelt

Michael Schmuecker

Ein Kurzvergleich

FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

<u>KENNZAHLENVERGLEICH</u>	<u>5</u>
<u>BEURTEILUNG</u>	<u>6</u>
<u>ZIELVEREINBARUNG</u>	<u>7</u>
<u>KOMBINIERTE MODELLE</u>	<u>8</u>
<u>ZUSAMMENFASSUNG</u>	<u>9</u>

# Vorwort

---

Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem nicht Leistungsentgeltsysteme eingeführt sind. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass im direkten Bereich/ Produktionsumfeld Akkord- und Prämiensysteme überwiegen. Im indirekten Mitarbeiterbereich (früher sogenannte Zeitlöhner und Angestellte) werden hingegen weitgehend Beurteilungssysteme angewendet.

Zielvereinbarungen gibt es, wenn überhaupt, nahezu nur für außertarifliche Mitarbeiter. In der elektro- und metallverarbeitenden Industrie gilt seit einigen Jahren für die tarifgebundenen Unternehmen der ERA TV. Der ERA definiert, wie viele andere Tarifverträge auch, den methodischen und materiellen Rahmen für das tarifliche Leistungsentgelt. Die konkrete Ausgestaltung obliegt den Betriebsparteien.

Über die tariflichen Regelungen hinaus kann allerdings jedes Unternehmen eigene übertarifliche Vergütungen gewähren. Doch findet man diese nur selten in Unternehmen, weshalb sie hier nicht erörtert werden.

---

## Entgeltbestandteile



---

Die, z.B. im ERA TV, zulässigen Methoden lassen sich auch zu sehr interessanten Methodenkombinationen zusammenführen und bieten sogar die Möglichkeit eine prozessorientierte, oder wie ich sie nenne, wertschöpfungsorientierte Leistungsentgeltmethodik zu entwickeln.

Zu diesem Ansatz finden Sie am Ende dieses Aufsatzes, in der Zusammenfassung, einige weitergehende Gedanken. Leider gehen nur sehr wenige Unternehmen bisher den Weg solch integrativer Methodenkombinationen.

# Die Betrachtungsgegenstände

## GRUNDLEGENDES

Aus methodischer Sicht und als Grundlage für Kennzahlensysteme, Beurteilungen und Zielvereinbarungen sollten zunächst einmal Merkmalsgruppen definiert werden, aus denen sinnvoll Leistungsmerkmale entwickelt werden können.

Die Merkmalsgruppen können sein:

- Prozess bezogen
- Kunden bezogen
- Produkt bezogen
- Mitarbeiter bezogen
- Finanz bezogen

Die Ausgestaltung, auch der Leistungsmerkmale obliegt den Betriebsparteien, wobei die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates (gemäß Betriebsverfassungsgesetz) zu berücksichtigen sind. Transparenz und Fairness sind wichtige Voraussetzungen für sachgerechte Systeme.

Dieses kann mit drei Methoden festgestellt werden – einzeln oder in Kombination:



**Vergleichbare Leistung** muss unabhängig von den jeweils vereinbarten Methoden zur Leistungsermittlung zu **gleichen Verdienstschanzen** im Leistungsentgelt führen.

Quelle IG Metall

## KENNZAHLENVERGLEICH

### Vorteile:

- Festgelegte, methodisch ermittelte Größen werden miteinander verglichen
- Unternehmensrelevante Kenngrößen lassen sich abbilden
- Keine Interpretations- bzw. Beurteilungsspielräume
- Einfache Handhabung
- Geringer zeitlicher Aufwand in der Anwendung (systemabhängig, z.B. BDE)
- Ergebnisse nachvollziehbar
- Ergebnisstand täglich, wöchentlich, monatlich darstellbar

### Nachteile:

- Insellösungen, einseitige Sichtweisen
- kaum geeignet für Aufgaben im Verwaltungsbereich
- Ggf. Manipulationsmöglichkeiten ( systemabhängig, z.B. Lohnscheine, Vorderwasser)
- Ggf. hoher Verwaltungsaufwand (systemabhängig, z.B. Lohnscheine)
- Überprüfungen und ggf. Anpassungen bei technischen oder ablauftechnischen Änderungen notwendig (aufwendig und BR Einbeziehung)
- Berücksichtigt keine Aspekte wie Zusammenarbeit, Qualifikation, Kommunikation, also Aspekte der Sozialkompetenzen von Menschen
- Bei Gruppenarbeit keine individuelle Differenzierung von Leistung, Verteilungsmodus muss mit dem Betriebsrat vereinbart werden. Um eine individuelle Differenzierung zu erreichen ist ggf. eine andere Methode ergänzend zu vereinbaren.
- Unflexibel, Ergänzungen, Änderungen, Entfall von Kennzahlen schwierig und i.d.R. langwierig was die Anpassung angeht

## BEURTEILUNG

### Vorteile

- Führungs- und Steuerungsinstrument
- Differenzierte Betrachtung von Leistung, Verhalten und Potentialen einzelner Mitarbeiter möglich (systemabhängig, gestaltbar)
- Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern seitens der Führungskraft notwendig
- Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (Förderung der offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit)
- Periodische Standortbestimmung (Erfüllungen und Abweichungen werden transparent für Mitarbeiter und Führungskraft)
- Überschaubarer zeitlicher Aufwand bezogen auf die Betrachtungsperiode
- Individuelle Fertigkeiten sowie kreative und kognitive Leistungen, die nicht in Kennzahlen münden, können bewertet werden

### Nachteile

- Alleinige Betrachtung der Vergangenheit
- Keine Zukunftsgestaltung, wenn nicht kombiniert mit Zielvereinbarung
- Häufig zu lange Betrachtungsperiode, i.d.R. kein Zwischenstatus
- Gefahr der Subjektivität (Gefälligkeitsbeurteilung, Angstbeurteilung,
- Mittelwertbeurteilung, Überstrahlungen, Sympathie und Antipathie etc.)
- Unklarheit über ein einheitliches Ausgangsniveau für die Leistungsermittlung, wenn dies nicht mit dem System erarbeitet wird
- Statt Dialog Einseitigkeit der Betrachtung und Reduzierung auf Formales möglich
- hoher zeitlicher Vorbereitungs- und Gesprächsaufwand (bei sorgfältiger Handhabung)
- Schematische Anwendung der Systeme/ des Systems (wenig oder keine Zeit)
- Kein Förder- und Entwicklungsgespräch, wenn nicht im System integriert

## ZIELVEREINBARUNG

### Vorteile

- Führungs- und Steuerungsinstrument
- Kurz-, mittelfristige und strategische Leistungs- (Kennzahlen) und Verhaltensziele lassen sich vereinbaren
- Zukunftsgestaltende Zielgrößen erhalten Relevanz (Innovationsziele, Verbesserungs-ziele, Erhaltungsziele)
- Transport der Unternehmensziele über Bereichs-, Abteilungs- hin zu Gruppen- und ggf. Mitarbeiterzielen
- Differenzierte, aber mit den Unternehmenszielen kongruente Zielgrößen für Organisationseinheiten (bedarfsgerechte Ausrichtung der Ziele)
- Zielklarheit (Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können)
- Anpassungen von Zielen bei Veränderungen der Rahmenbedingungen (Flexibilität)
- Intensiver Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über den Vereinbarungszeitraum
- Leistungsmotivation des Mitarbeiters durch Verstehen von betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhängen und seiner Rolle (Verhalten) im Zielerreichungsprozess

### Nachteile

- operationelle Formulierung der Ziele schwierig
- im Verhaltensbereich bleibt häufig Subjektivität bei der Beurteilung bestehen
- Vernachlässigung gruppenspezifischer Aspekte
- Klare Festlegung von Rahmenbedingungen kaum möglich
- Tagesgeschäft bekommt immer wieder höhere Priorität und lässt keinen Spielraum für die Arbeit an der Zielerreichung
- Anpassungs- und Pflegeaufwand hoch und zeitaufwändig
- Unterbleiben die Pflegeanpassungen wird am Ende fiktiv gewertet und Ergebnisse schön gerechnet
- Gefahr der Reduzierung auf die Einhaltung von kurzfristig orientierten Kennzahlen oder Budgets
- Faktisches Führungsverhalten von Führungskräften und erwartetes Führungsverhalten im Rahmen der Zielvereinbarung sind gegensätzlich
- Ohne Schulung und Coaching der Führungskräfte bzgl. Zielvereinbarungs- und Zielerfüllungsgespräch Gefahr von Zieldiktat und damit kontraproduktiv

## KOMBINIERTE MODELLE

### Zielvereinbarung und Beurteilung (Kennzahlen und Verhalten)

#### Vor- und Nachteile

- Es gelten die Ausführungen bei den einzelnen Methoden, wobei sich teilweise Vor- und Nachteile aufheben (siehe Zusammenfassung)

### Kennzahlenvergleich und Beurteilung

#### Vor- und Nachteile

- Es gelten die Ausführungen bei den einzelnen Methoden, wobei sich teilweise Vor- und Nachteile aufheben (siehe Zusammenfassung)

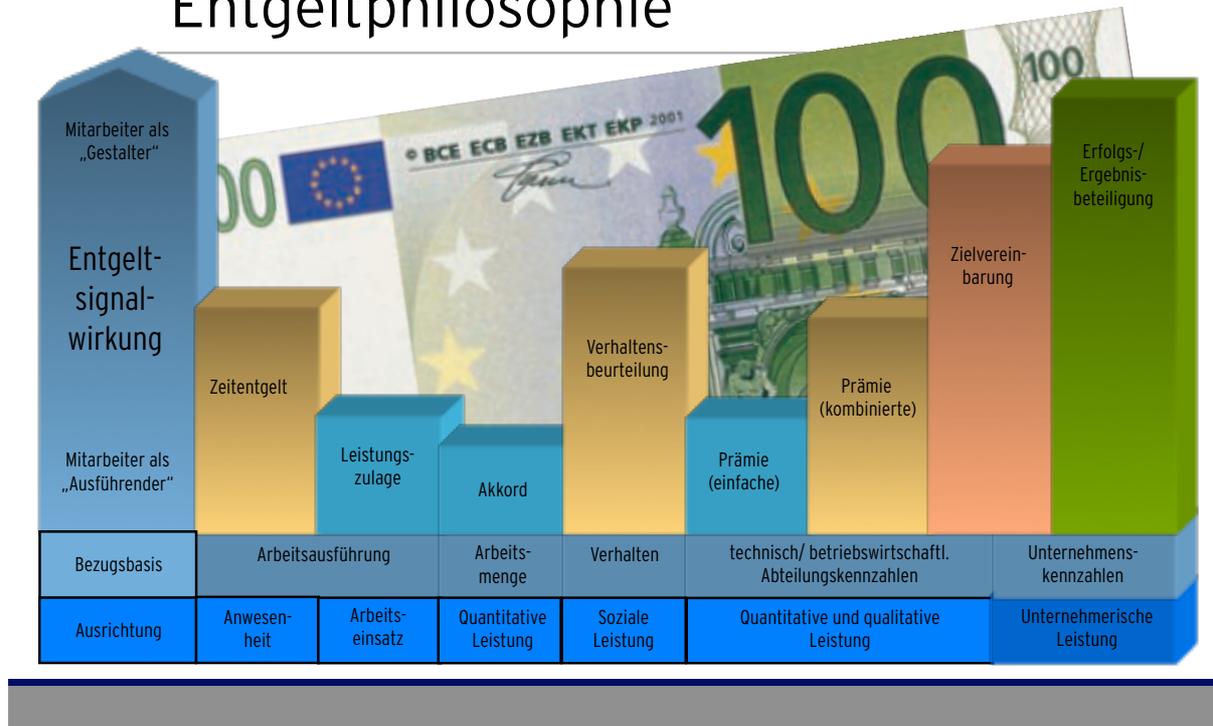
## ZUSAMMENFASSUNG

Bei längerer Überlegung und intensiverem Studium der Literatur, wird man sicher noch auf weitere Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden stoßen. Auch lassen sich die Vor- und Nachteile bei den kombinierten Modellen sicher im Einzelnen ausarbeiten, doch verzichten wir an dieser Stelle bewusst darauf, denn in jedem Fall wird eine Entscheidung für eine Methode oder für ein Methodenmix von der Führungsphilosophie und der Einstellung zu den Mitarbeitern geprägt werden oder gar abhängig sein.

Erst wenn diesbezüglich ein gemeinsames Verständnis gefunden und formuliert wurde, lassen sich die Modelle daraufhin untersuchen, welche der aufgelisteten Aspekte als gewichtiger oder weniger gewichtig angesehen werden. Entsprechend wird die Auswahl der Methoden variieren. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen hier eher einige weitere Anhaltspunkte geben, auf die Sie bei einer Entscheidungsfindung achten sollten.

Die Auswahl der Methode zur Leistungsentgeltfindung ist ein Indiz für die vorherrschende Einstellung gegenüber den Mitarbeitern. Welche Einstellung soll in welchem Unternehmensbereich, oder bei welchem Mitarbeiter vermittelt werden? Passt diese mit einer eventuell formulierten Unternehmens- bzw. Führungsphilosophie zusammen? Siehe nachfolgende Abbildung:

## Entgeltphilosophie



Eine weitere, wesentliche Entscheidungsgrundlage für eine Methodenauswahl sollte sein,

- ob und inwieweit die Unternehmensziele in prozessorientierte Ziele heruntergebrochen werden sollen und
- ob Sozialkompetenzen der Mitarbeiter bei der Ermittlung des Leistungsentgelts eine Rolle spielen sollen.

Einen ersten, wenn auch unvollständigen, Gedankenansatz für einen prozessorientierten, wertschöpfungsorientierten Methodenansatz finden sie auf der nachfolgenden Folie.

## Leistungsentgelt und Prozess

