



WEKOS

Personalmanagement GmbH

Am Ranken 9

D-88069 Tettngang

Telefon (07 542) 409 850

info@wekos.com/www.wekos.com

Projektbericht

Leistungsorientierte Ergebnisbeteiligung

Das Unternehmen

... beschäftigt ca. 350 Mitarbeiter in der Versorgungsbranche. Strom, Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser und der Betrieb eines Hafens und des öffentlichen Personennahverkehrs sind die Geschäftsbereiche.

Die Ausgangssituation

Im Tarifvertrag „Beteiligung am Unternehmensergebnis“ wurde die Beteiligung der Mitarbeiter am Betriebsergebnis durch eine Sonderzahlung vereinbart. Die Festsetzung des persönlichen variablen Anteils des Ergebnisbeteiligung sollte durch ein festgelegtes Verfahren der Leistungsbeurteilung für jeden Mitarbeiter erfolgen.

Die Aufgabe

... bestand darin, ein transparentes und akzeptiertes Instrument zur Bestimmung der persönlichen Ergebnisbeteiligung schaffen. Außerdem sollte das Instrument dazu dienen, Leistung zu thematisieren bzw. die Auseinandersetzung mit Leistung verstärken um damit die Leistungsorientierung im Unternehmen zu verstärken. Für die Mitarbeiter sollte deutlich werden: „Leistung lohnt sich“. Die Auseinandersetzung mit der individuellen Leistung der Mitarbeiter sollte den Führungskräften und Mitarbeitern außerdem als Standortbestimmung für Führungskräfte und Basis für

Personalentwicklungsmaßnahmen dienen.

Motivation bei Mitarbeitern und Führungskräften erhöhen
Durch die Honorierung guter Leistungen sollte mit der leistungsorientierten Ergebnisbeteiligung langfristig eine stärkere Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen erreicht werden.

Der Ablauf

Auf der Basis bereits bestehender Beurteilungssysteme wurden im ersten Schritt die Leistungskriterien festgelegt und durch beobachtbares Verhalten beschrieben. Zwischenzeitlich wurden die bisher allgemeingültigen Beschreibungen durch bereichs- und funktionspezifische Beschreibungen, unter Beteiligung aller Führungskräfte, ergänzt. Anschließend wurde die Anzahl der Leistungsklassen sowie die Höhe der Leistungszulage je Leistungsklasse festgelegt. Weitere Inhalte der Projektarbeit waren die Beschreibung eines Implementierungskonzepts, eines Schulungskonzepts sowie eines Konzepts zur Durchführung der Integrationsrunden. Nach der Konzepterarbeitung und der Information des Betriebsrates wurden alle Führungskräfte im Rahmen von halbtägigen Schulungen in die Grundzüge der Leistungsbeurteilung eingewiesen. Dabei wurden die Führungskräfte in der Durchführung der Beurteilung sowie des Beurteilungsgesprächs geschult. Eine intensive Vertie-

fung wurde im Rahmen des parallel laufenden Führungskräfteentwicklungsprogramms vorgenommen (Führen von Mitarbeitergesprächen). Nach Durchführung der Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte wurden im Rahmen von sog. Integrationsrunden alle Beurteilungen auf Ihre Plausibilität im Quervergleich überprüft und etwaige notwendige Korrekturen vorgenommen. Vor der dritten Beurteilungsrunde wurde im März 2002 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die die Akzeptanz der Leistungsbeurteilung sowie Verbesserungsmöglichkeiten erheben sollte. Die dabei gewonnenen Hinweise wurden zur Weiterentwicklung des Beurteilungssystems herangezogen.

Das Ergebnis

Das Beurteilungssystem wird nach der dritten Beurteilungsrunde sowohl von den Führungskräften als auch den Mitarbeitern als wichtiges Führungsinstrument gesehen. Die im Rahmen des jüngst durchgeführten Mitarbeiter-Feedbacks gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter mit der Qualität der Beurteilungsgespräche in den meisten Fällen sehr zufrieden sind und die Führungskräfte deutlich an Sicherheit beim Führen von Beurteilungsgesprächen gewonnen haben.

Die Referenz

Auf Anfrage