

Erfahrungen zur Einführung von ERA-Leistungsentgelt

Alte Fehler

Die tarifgebundenen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie sind derzeit mit der Einführung und Umsetzung des Entgelt-rahmenabkommens (ERA) beschäftigt. Aber auch viele Unternehmen dieser Branche, die nicht tarifgebunden sind, setzen ERA in vollem Umfang oder in Varianten um. Mit den neuen Freiheiten, die sich beim Leistungsentgelt nach ERA bei den Methoden der Beurteilung, des Kennzahlenvergleichs und der Zielvereinbarung ergeben, beginnt auch die Suche nach der jeweils richtigen Methode. Die eine richtige Antwort für alle Unternehmen gibt es nicht. Dennoch ist es an der Zeit, meinen die Autoren, aus den bisherigen Erfahrungen bei der ERA-Einführung zu lernen.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre bieten wichtige Erkenntnisse für die Verbesserung von ERA-Leistungsentgeltssystemen¹, denn viele Unternehmen haben bei der Einführung von Entgeltssystemen dazugelernt. Die Rahmenbedingungen in den verschiedenen Bereichen eines einzigen Unternehmens sind oft sehr unterschiedlich, sodass sich durchaus unterschiedliche Leistungsentgeltformen im Unternehmen entwickeln können. Trotz der vielen neuen Möglichkeiten, insbesondere in der Kombination verschiedener Leistungsentgeltmethoden (Leistungsbeurteilung, Kennzahlen und Zielvereinbarung), gelten die alten Risiken von Leistungsentgeltssystemen weiterhin. Die alten Fehler können auch wieder neu gemacht werden:

- Leistungsbeurteilungen entwickeln sich tendenziell nach oben, die Kosten steigen, und der Grad der Differenzierung nimmt ab,
- Akkord- und Prämiensätze steigen, Vorgabezeiten veralten,
- Zielvereinbarungen sind unrealistisch oder zu wenig anspruchsvoll, und die Erreichung der Ziele ist oft für die einzelnen Mitarbeiter, deren Entgelt davon abhängig ist, nur wenig beeinflussbar,
- Führungskräfte gehen den leichtesten Weg, Systeme werden ausgehebelt.

Ziel eines Leistungsentgeltsystems

Wenn Leistung belohnt werden soll und Leistungsunterschiede sich im Entgelt auswirken sollen, muss der Zusammenhang zwischen Leistung und Entgelt für jeden Beschäftigten transparent und verständlich sein. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die Prozesse und

Systeme, die zum Leistungsentgelt führen, allen Beschäftigten bekannt sind. Vor allem aber müssen die Führungskräfte die Systeme verstehen, um sie bestmöglich umsetzen zu können.



In unterschiedlichen Unternehmen sind im Zuge der ERA-Einführung sehr unterschiedliche Lösungen entstanden, die einerseits die aktuelle Situation der Unternehmen abbilden und gleichzeitig versuchen, die vermuteten Erfordernisse der nächsten Jahre aufzugreifen. Vergütungskonzepte, die sich

Sandra Weiß-Schilling, Personalfachwirtin, ist seit April 2005 Personal-



leiterin der Firma SKF GmbH, Werk Mühlheim.



Jürgen Weißrieder, Diplom-Verwaltungswissenschaftler, ist geschäftsführender Gesellschafter der WEKOS Personalmanagement GmbH in Tettngang.

nicht erneut machen

nicht nur an Anforderungen und Leistungen orientieren, sondern auch Arbeitsergebnisse und die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen stärker berücksichtigen, stehen dabei im Vordergrund. Dies ist deshalb ein wichtiger

geworfen, die ihrerseits zu einer qualitativ unterschiedlichen Umsetzung führten.

Beispiel 1 Bei der SKF GmbH in Mühlheim / Donau galt für die ehemals gewerblichen Mitarbeiter ein einheitliches Prämiensystem. Die Prämienleistung ergab sich aus dem Vergleich der Prämienbasis (Soll-Basiswertschöpfung pro Stunde) mit der tatsächlich erzielten durchschnittlichen Wertschöpfung je Stunde, die wöchentlich ermittelt wurde. Die individuell unterschiedliche Leistung und / oder das Leistungsverhalten einzelner Mitarbeiter flossen nicht in das Leistungsentgelt ein.

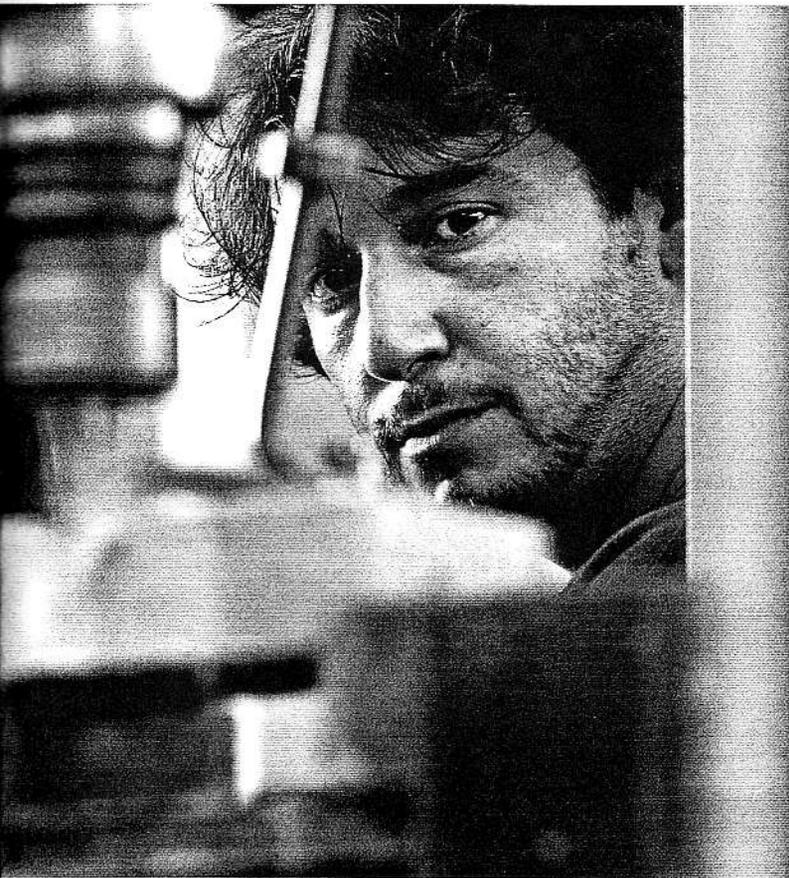
Die Führungskräfte und Mitarbeiter in diesen Bereichen hatten schon längere Zeit den Wunsch nach einem Instrument formuliert, mit dessen Hilfe sie individuelle Unterschiede bei den Leistungsmerkmalen im Entgelt berücksichtigen können. Dadurch ergab sich die Chance, den Beschäftigten Potenziale aufzuzeigen und Anerkennung durch Belohnung (Entgelt) weiterzugeben.

Bei den ehemaligen Angestellten dagegen gab es eine Leistungsbeurteilung, die sich über die Jahre stetig nach oben entwickelt hatte. Obwohl viele dieser Mitarbeiter die Prämienleistung direkt mit beeinflussten, waren sie an diesem kenn-

zahlenorientierten Vergütungssystem nicht beteiligt. Weder eine positive noch eine negative Entwicklung der Wertschöpfung beeinflusste ihr Leistungsentgelt.

Im Ergebnis wurde inzwischen eine Vereinbarung erzielt, die für alle Beschäftigten die gleiche Gestaltung des Leistungsentgelts vorsieht. Ein Drittel des Leistungsentgeltvolumens orientiert sich an der Steigerung der Wertschöpfung pro Stunde (Kennzahlenvergleich), zwei Drittel des Leistungsentgeltvolumens werden über eine individuelle

Damit die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholt werden, empfehlen die Autoren eine genaue Analyse dazu, welche Leistungsentgeltmethode in welchem Bereich die richtige ist.



Aspekt, weil die erzielten Vereinbarungen in aller Regel wieder für viele Jahre gelten werden. Spontane Änderungen sind in den betrieblich mitbestimmten Entscheidungsprozessen eher selten. Drei Beispiele zeigen einerseits unterschiedliche Ergebnisse von Leistungsentgeltregelungen auf. Andererseits wird auch ein Blick auf die Entstehungsprozesse

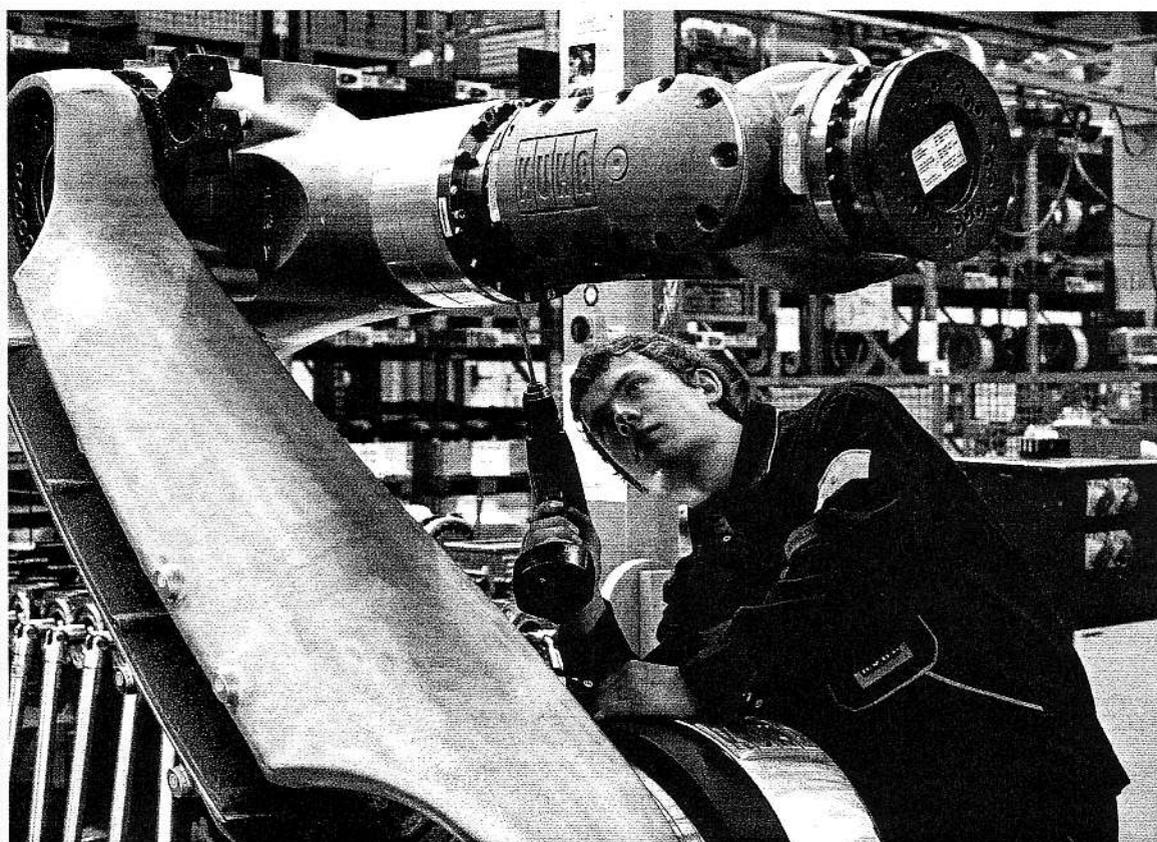
Leistungsbeurteilung gesteuert. Der Prozess der Leistungsbeurteilung wird dadurch positiv beeinflusst, dass die Leistungsmerkmale in Workshops gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften ausführlich beschrieben wurden und so auch bei der Leistungsbeurteilung und in Beurteilungsgesprächen verwendet werden.

Die Führungskräfte erstellen in einem ersten Schritt eine vorläufige Beurteilung

der Beurteilungsqualität. Beurteilungszeitraum sind die letzten zwölf Monate. Wichtig dabei ist, dass die Beurteilung nicht einfach nur die vorhergehende Beurteilung übernimmt und fortschreibt, sondern für jeden Beurteilungszeitraum eine tatsächlich neue Beurteilung erstellt wird.

Durch die konstruktive Zusammenarbeit mit Management und Betriebsrat konnte ein moderner, objektiver und motivations- und effizienzsteigernder Leistungsentgeltprozess ausgearbeitet und eingeführt werden. Dieser Prozess wird sich aller Voraussicht nach unmittelbar

In der Praxis entwickeln sich Leistungsbeurteilungen tendenziell nach oben, was dazu führt, dass Kosten steigen und Differenzierungen abnehmen. Oft gehen Führungskräfte außerdem den Weg des geringsten Widerstandes und hebeln so einmal etablierte Systeme wieder aus.



(die sog. „Rohbeurteilung“), die in einem zweiten Schritt in moderierten Meetings mit anderen Führungskräften abgeglichen wird (Quervergleich). Dadurch fließen mehr Informationen von internen Kunden und Lieferanten in den Beurteilungsprozess ein, und unterschiedliche Beurteilungsmaßstäbe werden im Zuge eines gemeinsamen Lernprozesses ausgeglichen. Mitarbeiter erleben dies als eine Reduzierung des ‚Nasenfaktors‘ und Führungskräfte als eine Steigerung

positiv auf die Produktionsleistung und Wettbewerbsfähigkeit auswirken.

Beispiel 2 beschreibt die Umsetzung des ERA-Leistungsentgelts in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie. Der Anteil der Mitarbeiter in den produzierenden Bereichen ist sehr gering, der Großteil der Mitarbeiter erbringt hoch qualifizierte technische Dienstleistungen. Für alle Mitarbeiter galt eine Leistungsbeurteilung, die allerdings in vielen Fällen zur Kompensation für andere echte oder vermeintliche Versäumnisse (verweigerter Umgruppierungen oder Gehaltserhöhungen) herangezogen

wurde und mit echter Leistungsbeurteilung im tariflichen Sinne nichts mehr gemeinsam hatte. Außerdem hatte sich die Leistungsbeurteilung sehr stark nach oben entwickelt, die Differenzierung nach individueller Leistung war nur noch gering.

Hier wurde eine Lösung erzielt, die für alle Beschäftigten eine Kombination von Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung vorsieht. Die Leistungsbeurteilungen unterliegen konsequenten Regeln und orientieren sich mit einem System von Punktwerten (ein Punkt gleich x Euro) an einem einzuhaltenden betrieblichen Durchschnitt. Diese Methode eröffnet eine interessante Möglichkeit: Der Geldwert eines Punktes kann bei Tarifierhöhungen unverändert bleiben, sodass sich die Anzahl der zu verteilenden Punkte um den Prozentsatz der Tarifierhöhung erhöht und damit das zur Verfügung stehende Budget als Geldwert stabil bleibt. Die Führungskräfte haben damit die Möglichkeit, in einem kontingierten Rahmen die Leistungsbeurteilung einzelner Mitarbeiter zu erhöhen, ohne gleichzeitig anderen Mitarbeitern Punkte verweigern zu müssen. Viele Führungskräfte scheuen diesen Weg, weil es ihnen schwerfällt, Mitarbeitern eine reduzierte Leistungsbeurteilung zu erläutern.

Kritiker wenden gegen diese Methode ein, dass genau dies Aufgabe einer Führungskraft sei. Die Euro-je-Punkt-Methode verschleierte nur den Sachverhalt der reduzierten Leistungsbeurteilung. Die Wirkung der Verschleierung sei nur eine kurzfristige, weil Mitarbeiter das Verfahren schnell durchschauten und ihre Vorgesetzten mit der Frage konfrontierten, warum gerade sie nicht mehr Punkte in der Leistungsbeurteilung erreicht hätten.

Die Zielvereinbarungen entstehen nicht nur zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern, sondern in einem durchgängigen Prozess mit einer intensiven DV-technischen Unterstützung. Über alle hierarchischen Ebenen hinweg

werden aus Unternehmenszielen, Bereichs- und Abteilungszielen Mitarbeiterziele gebildet, die dann in die individuellen Zielvereinbarungen einfließen. Da es in der betrieblichen Realität nicht nur eindeutig messbare Ziele gibt, wird dieser Problempunkt dadurch entschärft, dass die Zielerreichung auch beurteilt werden kann.

Im Unternehmen besteht Einigkeit darüber, dass der Lernprozess bis zur erfolgreichen Handhabung der Zielvereinbarung wahrscheinlich drei bis vier Jahre dauern werde. Der Nutzen, der langfristig bei einer erfolgreichen Einführung von Zielvereinbarung erwartet wird, überwiegt aus der Sicht der Leitung den Aufwand und die Fehler in der Lernphase.

Der Entwicklungs- und Einführungsprozess selbst stand unter erheblichem Zeitdruck. Die konzeptionelle Leistung wurde von einem Expertenteam erbracht. Dessen Ergebnisse wurden in den betrieblichen Gremien diskutiert, verhandelt und abgeschlossen. Die Umsetzung wird durch intensive Schulungen der Führungskräfte, die die Hauptverantwortung für die Qualität der zukünftigen Durchführung tragen, unterstützt. Die Bereitschaft der Führungskräfte, sich dieser Aufgabe zu stellen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Diejenigen Vorgesetzten, die ihre Führungsaufgabe in der Vergangenheit bereits intensiv wahrgenommen haben, werden mit Zielvereinbarungen schneller vertraut sein als die Vorgesetzten, die das Leistungsentgelt auch in der Vergangenheit schon lieber automatisch nach einem Algorithmus hätten errechnen lassen.

Beispiel 3 Hier handelt es sich um einen Metallfertigungsbetrieb mit relativ wenigen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern im Zeitlohn, für die bisher Leistungsbeurteilungen mit den gleichen Mängeln wie in Beispiel zwei durchgeführt wurden. Der größte Teil der gewerblichen Mitarbeiter wurde im individuellen Akkord- und Prämienlohn vergütet. Allerdings waren praktisch alle

Vorgabezeiten veraltet beziehungsweise nur interpoliert, sodass vor einigen Jahren sowohl der Akkord- als auch der Prämienlohn eingefroren wurden und so de facto alle Mitarbeiter den gleichen Akkord- beziehungsweise Prämienlohn haben. Individuelle Unterschiede zwischen den Mitarbeitern sind nur daran erkennbar, dass sich die leistungsstarken Mitarbeiter ein Zeitguthaben erarbeiten können, indem sie gegenüber den Zeitvorgaben ein Plus erzielen. Dieses Zeitguthaben steuern sie selbst verdeckt und nutzen es bei Bedarf, wenn sie es für richtig halten.

Zukünftig wird in den Fertigungs- und fertigungsnahen Bereichen (Planung, Steuerung, Arbeitsvorbereitung oder Wartung und Instandhaltung) das Leistungsentgelt zur Hälfte durch Kennzahlenvergleich für Gruppen gestaltet. Die andere Hälfte erfolgt durch Leistungsbeurteilung mit ähnlichen Gestaltungselementen wie in den Beispielen eins und zwei. In den Bereichen, die sich nur mit hohem Aufwand durch Kennzahlen abbilden lassen, wird das Leistungsentgelt zur Hälfte mit Vereinbarung von Gruppen- und / oder Einzelzielen gestaltet. Die andere Hälfte wird über eine neu entwickelte Leistungsbeurteilung abgedeckt, in der ebenfalls die erreichten Punkte in der Leistungsbeurteilung in Euro-Beträge umgerechnet werden.

Leistungsentgeltmethoden im Vergleich

Aus den ersten Umsetzungserfahrungen lassen sich die Leistungsentgeltmethoden mit Blick auf verschiedene Kriterien vergleichen (vgl. Abb. 1). Mithilfe dieser vergleichenden Darstellung ist es möglich, im Unternehmen gemeinsam mit den Betriebsparteien systematisch zu entscheiden, in welchen Bereichen welche Methoden sinnvoll genutzt werden können. Die folgenden Anregungen zu den jeweiligen Methoden können helfen, die alten Fehler nicht zu wiederholen.

Kennzahlenvergleich Wenn Vorgabezeiten verwendet werden, müssen diese ständig aktualisiert werden. Rationalisierungseffekte müssen regelmäßig geprüft und aus den Vorgabezeiten herausgehalten werden. Der Aufwand, der investiert werden muss, um die Vorgabezeiten oder die Prämienbasis aktuell zu halten, ist relativ hoch. In manchen Unternehmen sind die damit betrauten Gremien nur eingeschränkt in der Lage, diese Aktualisierung einvernehmlich zu regeln. Folgende Trends deuten eher darauf hin, dass reine Akkord- oder Prämienysteme ohnehin immer weniger praktikabel sein werden:

- Akkord- und Prämienysteme sind eher einseitig auf Mengenziele ausgerichtet, die geben aber kein ganzheitliches Bild betrieblicher Leistung wieder (Termineinhaltung, Prozessoptimierung, Ausschussreduzierung, Reduzierung von Rüstzeiten etc.).
- Große Serien sind zugunsten flexiblerer, kleinerer Losgrößen eher rückläufig.
- Die Einhaltung eines statischen Zeitstandards wird belohnt, obwohl der Produktivitätsfortschritt nicht im Unternehmen verbleibt, sondern zum Beispiel in Form von Preisreduzierungen an Kunden weitergegeben werden muss.
- Die Beseitigung von Störungen des Betriebsablaufs wird nicht gefördert, sondern für Störungen wird der Durchschnittsverdienst gewährt. Rationalisierungspotenziale, die eine stetige Verbesserung ermöglichen, können deshalb nicht mit der Akkord- oder Prämienentlohnung erschlossen werden – weder bisher noch zukünftig.

Eine Alternative dazu bieten (wie im folgenden Beispiel) dynamische Veränderungsraten eines ganzen Werkes oder Bereiches (oder von Gruppen), die jeweils die erzielten Ergebnisse des Vorjahres als Referenz für einen Kennzah-

lenvergleich verwenden, sodass die Aktualisierung gleichsam Bestandteil des Systems ist (Abb. 2).

Eine Anmerkung zum Beispiel in Abbildung 2: Im langjährigen Durchschnitt lag die Steigerungsrate der Wertschöpfung im Unternehmen im Vergleich zum Vorjahresmonat bei 2,8 Prozent. Für die Erzielung eines durchschnittlichen Ergebnisses von wieder zirka 2,8 Prozent Verbesserung der Wertschöpfung im Vergleich zum Vorjahresmonat wird ein durchschnittliches Leistungsentgelt ausgeschüttet, nämlich fünf Prozent Leistungszulage. Für eine überdurchschnittliche Verbesserung der Wertschöpfung im Vergleich zum Vorjahresmonat wird eine überdurchschnittliche Leistungszulage ausgeschüttet, die nach oben nicht begrenzt ist. Für eine unterdurchschnittliche Verbesserung der Wertschöpfung im Vergleich zum Vorjahresmonat wird eine unterdurchschnittliche Leistungszulage ausgeschüttet. Der Vergleichszeitraum ist jeweils ein Monat zum Vorjahresmonat. Die Ausschüttung dieses Teils der Leistungszulage ändert sich damit gegebenenfalls monatlich.

Insgesamt beträgt der Anteil der Leistungsentgeltkomponente aus Kennzahlenvergleich ein Drittel des gesamten tariflichen Leistungsentgelts. Damit wird das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit belohnt, da alle Mitarbeiter des Unternehmens die gleiche Leistungszulage in Prozent vom Grundentgelt erhalten. Zwei Drittel des Leistungsentgeltes werden durch eine individuelle Leistungsbeurteilung ermittelt. Damit werden die unterschiedlichen Beiträge der Mitarbeiter zum gemeinsamen Ergebnis gewürdigt.

Zielvereinbarungen Aus den genannten Beispielen lassen sich für die Zielvereinbarung folgende Erkenntnisse ableiten: Wirklich wirksam wird diese Methode des Leistungsentgelts erst, wenn es im Unternehmen bereits eine Zielkultur unabhängig vom Entgelt gibt (Denken und Handeln in Zielen oder das Formulieren von Zielen etc.). Ziele, auf deren Erreichung einzelne Mitarbeiter kei-

nen oder nur geringen Einfluss haben, eignen sich nicht für Leistungsentgelt. Alle für das Unternehmen wichtigen Themen müssen in Zielen abgebildet werden, damit wichtige Aufgabenfelder nicht vernachlässigt werden. Dies erfordert einen relativ hohen Abstimmungsaufwand. Bereiche, in denen sich Ziele und Prioritäten ständig ändern, eignen sich eher nicht für Leistungsentgelt durch Zielvereinbarung. Zielvereinbarungen erfordern außerdem ausführliche Dialoge mit den Mitarbeitern. Die Anteile des Leistungsentgelts, die durch Zielvereinbarung bestimmt werden, sollten zur Einführung eher niedriger gehalten und im Laufe der Zeit in Etappen erhöht werden, wenn mehr Erfahrung damit gesammelt wurde.

Der notwendige Reifegrad der beteiligten Führungskräfte ist bei der Methode „Zielvereinbarung“ im Vergleich zu den Methoden „Leistungsbeurteilung“ und „Kennzahlen“ wahrscheinlich am höchsten. Führungskräfte, die das Erstellen einer Leistungsbeurteilung und das Führen eines Beurteilungsgesprächs als Hürde empfinden, dürfen sich von Zielvereinbarungen keine Erleichterungen ihrer Führungsaufgabe erwarten. Es handelt sich tatsächlich um Vereinbarungen mit einem Charakter von Gegenseitigkeit und nicht um Zielvorgaben. Bei unrealistisch hohen Zielen, die möglicherweise in der ersten Anwendungsperiode ausgehandelt werden, ist deshalb zu erwarten, dass Mitarbeiter in der zweiten Anwendungsperiode nur noch sehr vorsichtig agieren werden. Sie werden sehr genau darauf achten, dass ihre Ziele erreichbar sind. Die Verhandlungsintensität wird zunehmen. Die Bremswirkung, die dadurch entfaltet wird, ist nicht zu unterschätzen.

Eine wichtige Grundlage für Zielvereinbarungen sind im Übrigen Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen. Mit deren Hilfe lassen sich sowohl die Themen und Inhalte für Zielvereinbarungen als auch das Ausgangsniveau leichter bestimmen. Eine Antwort auf die Frage „Wo liegen 100 Prozent Zielerreichung?“

ergibt sich damit nicht automatisch, sie wird nur erleichtert.

Um den Start so erfolgreich wie möglich zu gestalten, ist es sinnvoll, die Methode Zielvereinbarung entgeltfrei oder nur mit geringer Entgeltwirkung einzuführen, bevor unerwartete beziehungsweise unerwünschte Entgeltwirkungen zugunsten oder zuungunsten von Mitarbeitern und Unternehmen entstehen.

Leistungsbeurteilungen Es sollten eher weniger als mehr Beurteilungsstufen verwendet werden. Eher grobe Raster sind hilfreicher als pseudogenauere Beurteilungsstufen, die eine mathematische Exaktheit suggerieren, die im betrieblichen Alltag des Beurtei-

Wir schlagen außerdem zwei Bearbeitungsschritte im Beurteilungsprozess vor: Im ersten Schritt erstellen die Führungskräfte Rohbeurteilungen, im zweiten besprechen Führungskräfte eines Bereichs gemeinsam in moderierten Integrationsmeetings die Rohbeurteilungen, was dazu führt, dass sich Maßstäbe im Laufe der Zeit angleichen. Diese Integrationsrunden können sich auch dazu verpflichten, bei genügend großen Gruppen Verteilungsvorgaben über das gesamte Beurteilungsspektrum einzuhalten. Durch diesen Arbeitsschritt bleibt über eine lan-

Wenn leistungsbezogene Vergütung als Anreiz wirken soll, muss der Zusammenhang zwischen Leistung und Entgelt für jeden Beschäftigten transparent und verständlich sein.



lens nicht haltbar ist. Fünf Beurteilungsstufen sind in der Regel ausreichend. Die Beurteilungsmerkmale sollten nicht nur aus plakativen Begriffen bestehen, unter denen sich jeder etwas anderes vorstellen kann. Die Erfahrung zeigt, dass es hilfreich ist, die Beurteilungsmerkmale durch Verhaltensbeschreibungen zu hinterlegen. Dies kann zum Beispiel in Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften erarbeitet werden. Die geeignete Leitfrage wäre: Woran erkennen wir gute Leistung beziehungsweise gute Zusammenarbeit?

ge Zeit ein relativ hoher Differenzierungsgrad der Beurteilungen erhalten. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist explizit die Steigerung der Qualität der Beurteilungen, nicht deren Kontrolle. Die Verantwortung liegt weiterhin bei den Führungskräften. Dieser gemeinsame Lernprozess erhöht die Qualität der Leistungsbeurteilungen deutlich. Beurteilungsfehler werden eher sichtbar und können damit auch leichter korrigiert werden.

Kritiker wenden ein, dass diese Integrationsmeetings nur verwendet werden, um ‚von oben‘ auf die Leistungsbeurteilung Einfluss zu nehmen, und damit letztlich nur Kosten kontrolliert werden sollen. Dieser Missbrauch ist ohne Zweifel möglich, führt allerdings zu einer schnellen Abnutzung des Instruments Leistungsbeurteilung. Im Vordergrund muss die geduldige Verbesserung der Qualität der Leistungsbeurteilung stehen. Dies wird als Nebennutzen dazu führen, dass auch der tariflich vorgegebene Durchschnitt für Leistungszulagen leichter eingehalten werden und kalkulierbar bleiben kann.

Eine intensive Schulung der Anwender (zwei Tage inkl. Gesprächsführung an konkreten Beispielen und ein halber Tag Follow-up-Workshop nach der ersten Runde) haben sich bewährt. Dies gibt den Führungskräften mehr Sicherheit und führt zu besseren Ergebnissen, ebenso wie die ausführliche Information der Mitarbeiter in kleineren Gesprächsrunden (maximal 20 Teilnehmer). Offene Fragen können persönlich geklärt werden.

Entstehungs- und Einführungsprozess

Im Zuge des Entstehungsprozesses eines neuen Leistungsentgeltsystems achten die meisten für die Einführung Verantwortlichen auf die technische und finanzielle Funktionsfähigkeit. Das ist wichtig, führt aber neue Systeme nicht automatisch zum Erfolg, denn es handelt sich um einen klassischen Veränderungsprozess mit wichtigen Zäsuren. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch die Schritte der Veränderung entsprechend zu berücksichtigen.

Klärungsphase im Managementteam Bevor das Projekt beginnt, ist es wichtig zu klären, was die nächsten Jahre auf das Unternehmen zukommt und welche Veränderungen deshalb in Bezug auf Führung und Vergütung notwendig und wünschenswert sind.

Arbeit im Projektteam Offene Information und maximale Transparenz sind

Leistungsentgeltmethoden im Vergleich

	Beurteilung	Kennzahlenvergleich	Zielvereinbarung
Zeitlicher Aufwand für Konzeption und Einführung	mittel	eher gering	am höchsten
Zeitlicher Aufwand für die Durchführung	mittel	eher niedrig	am höchsten
Anforderungen an den Reifegrad der Organisation	mittel	niedrig	am höchsten
Notwendige IT-technische Voraussetzungen	eher niedrig	wenn auf vorhandene Daten zurückgegriffen wird: gering	eher gering
Differenzierung nach individueller Leistung	eher hoch	bei vorliegenden individuellen Kennzahlen: niedrig sonst: hoch	eher hoch
Möglichkeiten der finanziellen Kontrolle	nur mit begleitenden Maßnahmen	nur mit begleitenden Maßnahmen	am geringsten
Langfristige Einsetzbarkeit	nur mit begleitenden Maßnahmen	nur unter bestimmten Voraussetzungen	nur mit begleitenden Maßnahmen
Unterstützung der Unternehmensziele	gering	mittel	am höchsten
Verbindung zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens	eher gering	eher hoch	am höchsten
Akzeptanz bei Führungskräften	hoch	hoch	mittel
Akzeptanz bei Mitarbeitern	mittel	hoch	mittel

Abb. 1

Beispiel: ERA-Leistungszulage nach Veränderung der Wertschöpfung pro Stunde im ganzen Werk (Angaben in Prozent)

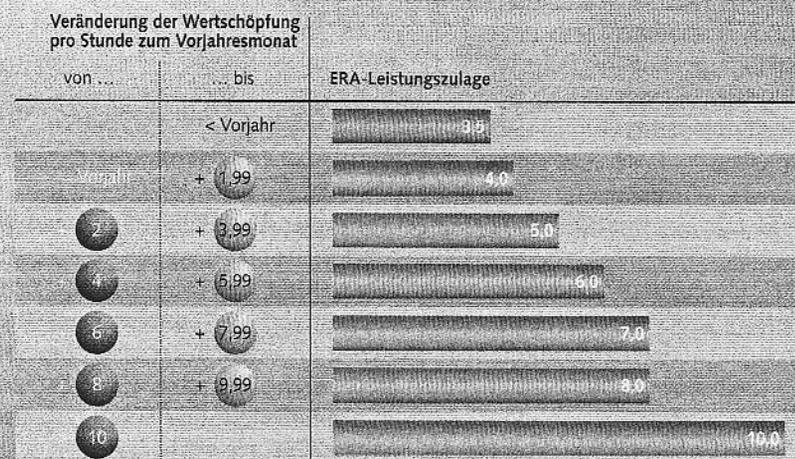


Abb. 2

gerade beim schwierigen Thema Vergütung erforderlich. In einem aktiven Projektteam von maximal zehn Personen sind Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener hierarchischer Ebenen und Funktionsbereiche vertreten und erarbeiten einen Vorschlag, der dann verhandelt und entschieden werden kann.

Mitarbeiter einbeziehen Ganze Belegschaften können in kleinen Workshops oder schriftlichen Befragungen einbezogen werden, wenn es um die Frage geht: Woran erkennen wir gute Leistung bei uns im Unternehmen? Daraus entstehen Beschreibungen beobachtbaren Verhaltens für Leistungsmerkmale oder Anregungen für Kennzahlen und Messgrößen für Ziele, die einerseits im Unternehmen verankert sind und andererseits gute Grundlagen für Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche liefern.

Regelmäßige Information der Mitarbeiter Protokolle aus der Arbeit des Projektteams können laufend veröffentlicht werden. Dies wird zu Diskussionen führen, wird aber gleichzeitig dafür sorgen, dass die konkrete Einführung fast lautlos vonstatten gehen wird. Irritationen, die dadurch im Laufe des Projektprozesses entstehen, werden häufig als lästig empfunden. Das ist verständlich, verhindert aber, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich laufend mit dem Thema auseinandersetzen und sich daran gewöhnen können.

Forum im Intranet Die wesentlichen Zwischenergebnisse lassen sich ohne großen Aufwand im Intranet zur Verfügung stellen und erreichen schnell relativ viele interessierte Mitarbeiter.

Diese Beispiele zur Verbesserung der Qualität des Veränderungsprozesses sind sicher nicht vollständig, sondern lassen sich passend zu den Gegebenheiten im Unternehmen kreativ ergänzen.

Schlussfolgerungen

Damit die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholt werden, muss sehr genau analysiert werden, welche Leistungsentgeltmethode in welchem Bereich die richtige ist. Die handwerklichen Fehler der Vergangenheit bei Leistungsbeurteilung, Prämie und Akkord können wiederum genutzt werden, um durch einige wenige Innovationen die Wirksamkeit der neuen Systeme zu verbessern. Zielvereinbarungen als Entgeltmethode setzen eine bereits vorhandene Zielkultur im Unternehmen voraus. Letztlich sind die Führungskräfte die Anwender des Systems und müssen entsprechend dem hohen Entgeltvolumen, das sie mit dem Leistungsentgelt bewegen, auch angemessen im Umgang mit dem neuen System trainiert werden. Führungskräfte sollten deshalb so früh wie möglich in die Prozesse eingebunden werden.

Wichtig ist aber auch, dass bei der Bewertung der Führungsleistung der Führungskräfte und der Bemessung von deren Vergütung der Umgang mit dem Leistungsentgeltssystem ihrer Mitarbeiter und die Einhaltung der betrieblichen Leistungsentgelt-Spielregeln ebenfalls einfließen. Das Leistungsmanagement der Mitarbeiter ist eine zentrale Führungsaufgabe. Aus diesem Grund ist es auch angemessen, diesem wichtigen Element der gesamten Führungsleistung einen Anteil am Führungsleistungsentgelt zu reservieren.

Die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen zu kennen und in die Gestaltung des ERA-Veränderungsprozesses einzubeziehen, verbessert die Ergebnisse deutlich. Mit diesen unterschiedlichen flankierenden Maßnahmen können sowohl die Qualität der Einführungsphase als auch die nachhaltige Wirkung der Leistungsentgeltssysteme deutlich gesteigert werden. Dies ist eine besondere Chance für Unternehmen, ihre Entgeltstrukturen neu zu überdenken.

Summary

ERA Performance Compensation: A Repeat of Old Errors?

The union rate-bound companies of the metal and electrical industry are currently involved with the introduction of ERA and in this context are intently occupied with the design of the ERA performance compensation (ERA stands for "Entgeltraahmenabkommen" or Compensation Umbrella Agreement). Many companies in this industry that are not union rate bound are joining this change and implement ERA completely or variations of it. Some have already accomplished it, and the collected experience with the project may in the meantime be reflected. With the new freedom regarding performance compensation through ERA with regard to evaluation, key figure compensation and target agreements, the search for the respective correct method has begun. There is no one correct answer for all companies. Often even the right method for one company cannot be found.

Anmerkung

- 1 ERA steht für Entgeltraahmenabkommen; dieses wurde in allen Tarifgebieten Deutschlands zwischen den Sozialpartnern IG Metall und den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie vereinbart. In den verschiedenen Tarifgebieten wurden teilweise sehr unterschiedliche Regelungen vereinbart, die aber alle auf dem Prinzip basieren, sowohl das Grund- als auch das Leistungsentgelt aller Beschäftigten eines Unternehmens (früher Arbeiter und Angestellte) in einem gemeinsamen und zeitgemäßen Vergütungssystem zusammenzuführen.