



Fachunterlage „Einführung einer leistungs- und ergebnisorientierten sowie TV-V-konformen Vergütung für Stadtwerke“

Human Resources
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Baumgartner & Partner steht heute für performance management worldwide

human resources performance

organisational performance

business performance

sales performance

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

Leistungs-
Umfeld

Klarheit von Zielen, Strategien und Anforderungen („sollen“)

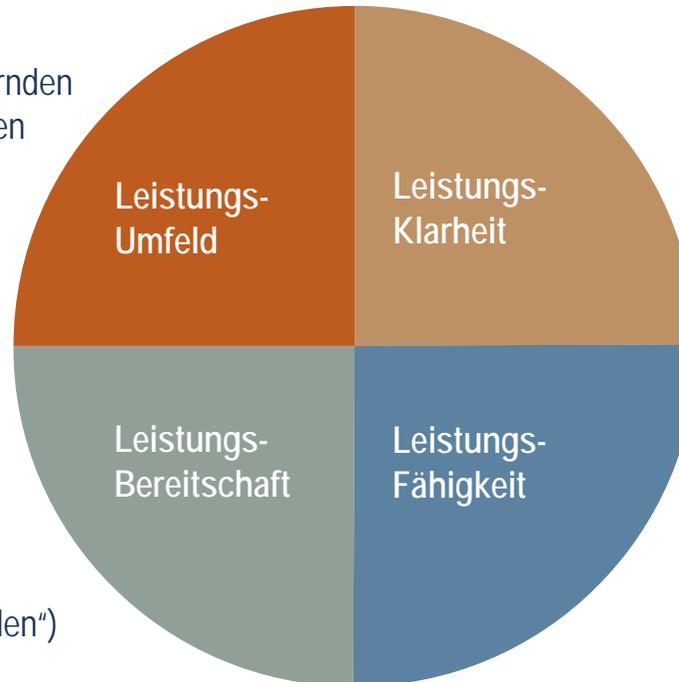
Leistungs-
Klarheit

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Leistungs-
Bereitschaft

Leistungs-
Fähigkeit

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)



Performance Management in vier Geschäftsfeldern

Baumgartner bietet Beratungsleistungen und online-Tools für das Management

human resources performance

HR Strategie & Organisation

Human Capital Measurement/
HR-Benchmarking

Unternehmens- und
Führungskultur

Stellenbewertung und Job Grading

Zielvereinbarung, Competencies
und Leistungsbeurteilung

Bonussysteme
(short term/long term)

Management Audit und
Personaldiagnostik

Entwicklung und Karriere

organisational performance

Strukturorganisation

Prozessorganisation

Organisationsentwicklung

Lernende Organisation

Merger & Outsourcing

Organisations-Benchmarking

business performance

Strategiekklärung

Geschäftsplanung

Key Performance Indicators

Balanced Scorecards

Rentabilitätsanalysen

Business Benchmarking

sales performance

Vertriebsstrategie und
-organisation

Vertriebs-Competency-Audit

Key Sales Performance Indicators

Provisionssysteme

Prämien-/Bonussysteme

Sales Benchmarking

Online-Solutions für das Performance Management

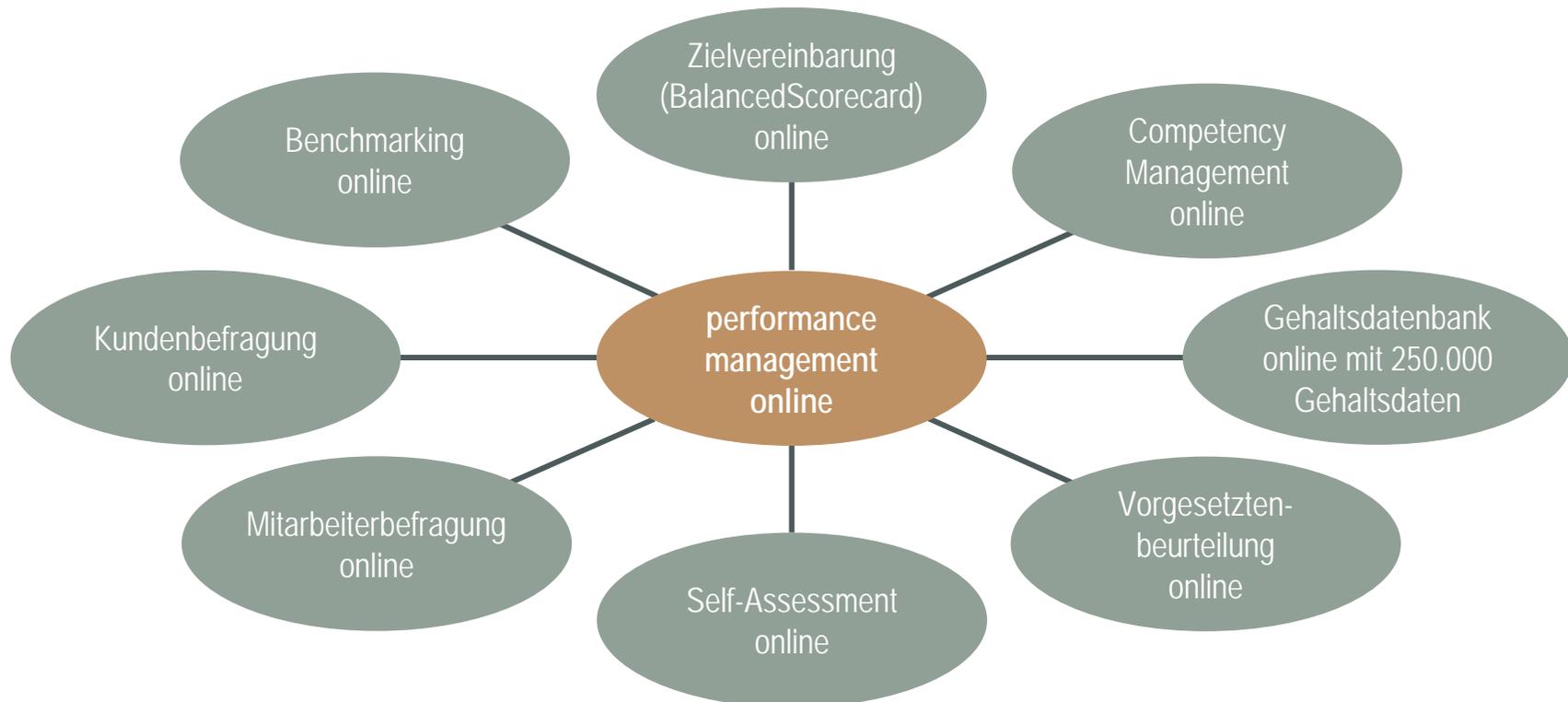
Baumgartner unterstützt mit ausgewählter Produktsuite effektive Führung

human resources performance

organisational performance

business performance

sales performance



Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Möglichkeiten der leistungs- und ergebnisorientierten Vergütung im Rahmen des TV-V

Leistungsprämien (LP) und Leistungszulagen (LZ)

- LP und LZ sind die nach Funktionen und Entgeltvolumen besonders prägenden Mittel der Leistungsorientierung (§ 6 TV-V)
- Sie müssen variable, leistungsdifferenzierte Teilentgelte sein und bleiben.

Leistungszulagen

- ▶ Kann Vorschrift
- ▶ Jährlich neue Entscheidung
- ▶ Jederzeit widerrufbar, deswegen keine Zusatzversorgung
- ▶ Es muss sich um echte Mehrleistung handeln
- ▶ Es muss einen wirtschaftlichen Erfolgsbeitrag für den Betrieb ergeben
- ▶ Das System kann betrieblich vereinbart werden

Leistungsprämie:

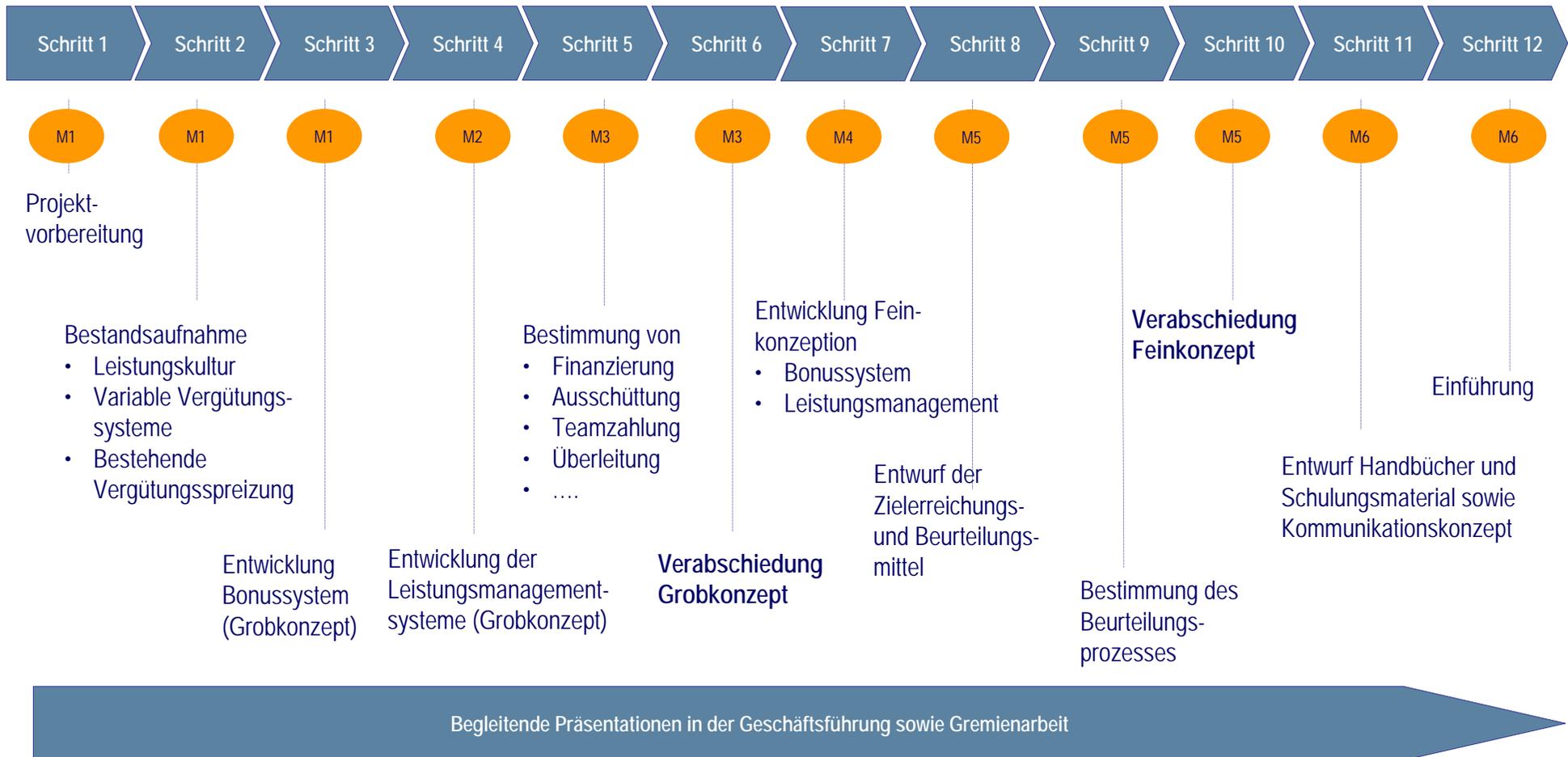
- ▶ Kann Vorschrift
- ▶ Besondere Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben (Variabilität)
- ▶ Zielerreichung (Erfolgs-, Ergebnisorientierung)
- ▶ Auch Teamprämien (Arbeitnehmergruppen)
- ▶ Betrieblich zu vereinbarendes System
- ▶ Keine Zusatzversorgung für Leistungsprämien

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Ziele und Leitlinien der variablen Vergütung

- Das Projekt „Konzeption und Einführung eines leistungs- und ergebnisorientierten Vergütungssystems für Tarifmitarbeiter im Umfeld des TVV (LEV)“ hat die Zielstellung, ein auf Stadtwerke zugeschnittenes Konzept zu entwickeln.
- Wesentliche Ausgangsaspekte für vergleichbare Systeme sind:
 - ▶ Das LEV-System soll das Betriebsergebnis steigern
 - ▶ Das LEV-System soll die Leistungs- und Zielorientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützen
 - ▶ Das LEV-System soll die Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördern
 - ▶ Das LEV-System muss bestehende Vergütungselemente mit einbeziehen
- Das System muss sicher einführbar, einfach anzuwenden und für die Mitarbeiter verständlich sein. Zentraler Erfolgsfaktor ist die Akzeptanz der Führungskräfte und der Belegschaft sowie die Administrationsfreiheit der Systeme.
- Zielsetzung unserer Unterstützung bei diesem Projekt ist es vor allem, den Konzeptions- und Einführungsprozess zu strukturieren und zu führen, mit Fach- und Methodenwissen zu untermauern und zu moderieren.
- Diesbezüglich stellt Baumgartner & Partner alle bekannten Methoden dem Kunden offen zur Verfügung. Ziel ist es, ein für den Kunden und seine Strukturen am besten passendes variables Vergütungssystem zu entwickeln.

Projektplan im Überblick



Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

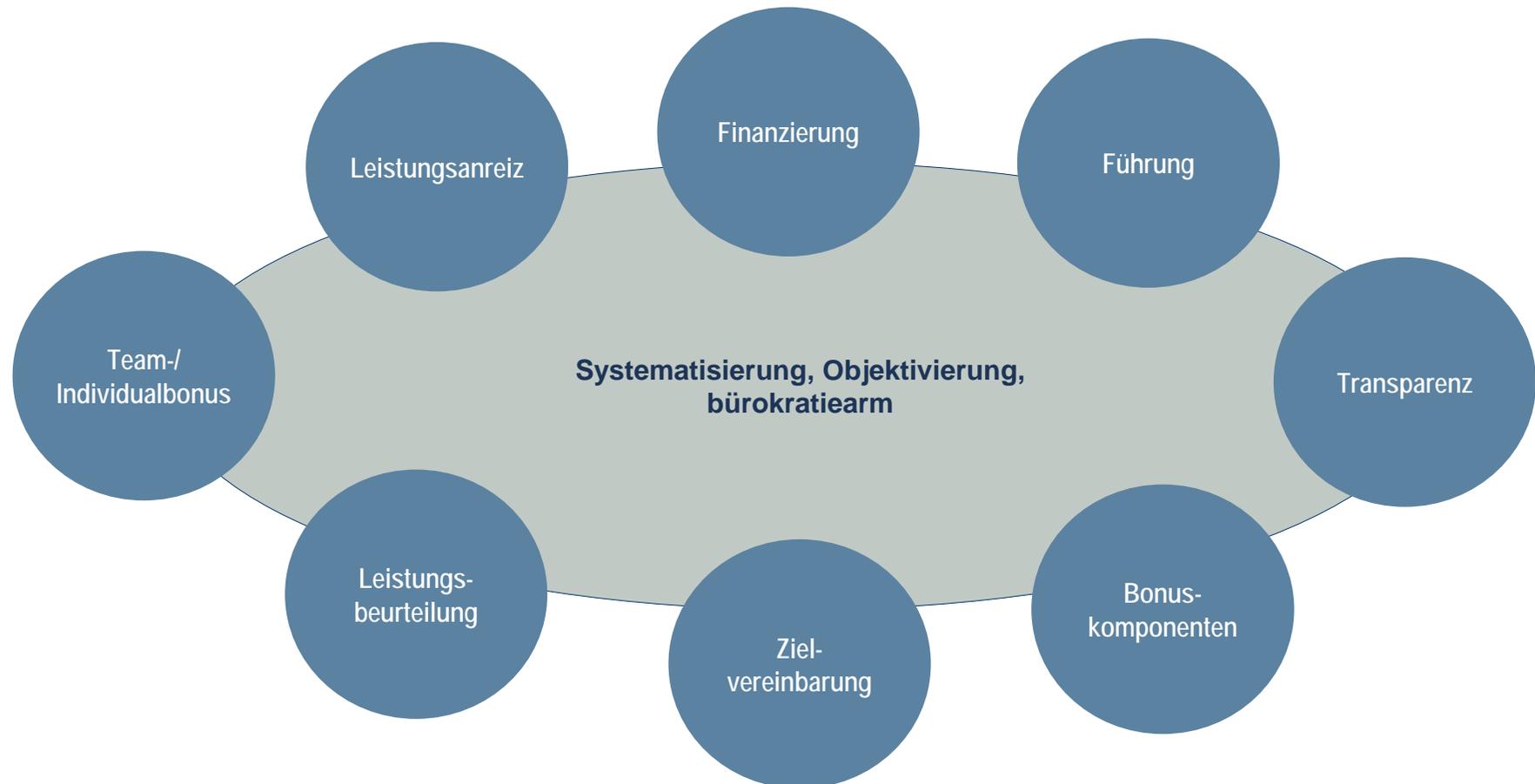
Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Perspektiven bei der Gestaltung von Vergütungssystemen



Erfolgsfaktoren eines Bonussystems



Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Ziele und Leitlinien der variablen Vergütung

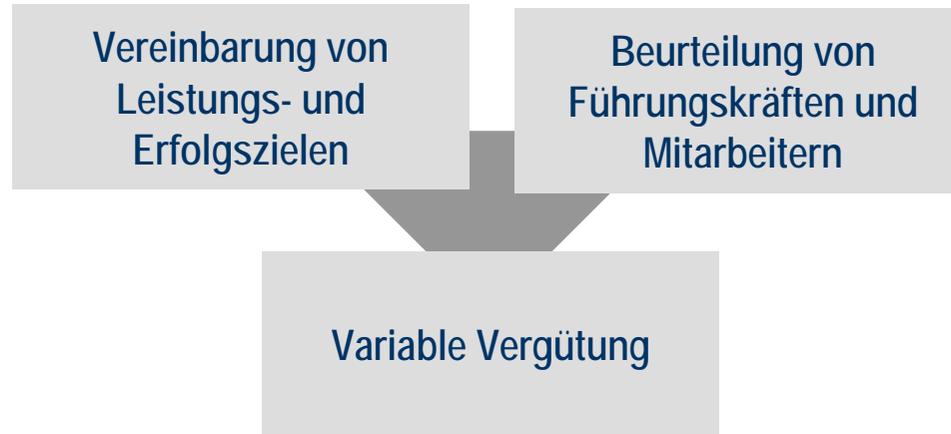
- Erhöhung der Leistungsmotivation bzw. der Produktivität
 - Erhöhte Leistungsmotivation durch Anreize
 - Effiziente Steuerung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf Unternehmensziele
 - Schaffung einer unmittelbaren Verbindung zwischen Leistung und Vergütung
 - Erhöhung der Transparenz
- Steigerung der Attraktivität des Unternehmens
- Stärkung der Ertragsorientierung und Kostenorientierung der Mitarbeiter
- Bewertung des **gesamten Aufgabengebiets** des Mitarbeiters (nicht nur gesonderte Ziele)
- Für Gesamtunternehmen gültiges **Leistungsmanagementsystem**
- **Keine bzw. (in der Einführung) möglichst geringe Kostensteigerung**

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Kritische Fragen und Klärungsbedarf

- Wie groß ist das zielgruppenspezifische Variabilisierungspotential/-volumen?
- Welche zielgruppenspezifische Modelldifferenzierung ist erforderlich/sinnvoll?
- Wie sinnvoll und nachhaltig werden die Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozesse auf den unterschiedlichen Organisationsebenen sein?
- Mit welcher Akzeptanz bei der Umwandlung bisher fixer Vergütungsbestandteile ist zu rechnen?
- Wie sehen Rolle und Qualität der Führungskräfte in den verschiedenen Ebenen aus?
- Welche Einstellungen zur Leistungsmessung und variablen Vergütung überwiegen bei Mitarbeitern und Mitarbeitervertretern ?

Zwecke der variablen Vergütung



-
- Transparenz der Leistungsanforderungen und Leistungen
 - Funktions- und zielorientierte Beurteilung
 - Angemessene Partizipation an der betrieblichen Wertschöpfung
 - Ausrichtung des individuellen Leistungsverhalten auf betriebliche Ziele und Ergebnisse
 - Mobilisierung von Leistungsreserven
 - Integration von Mitarbeitern
 - Flexibilisierung der Personalkosten

Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

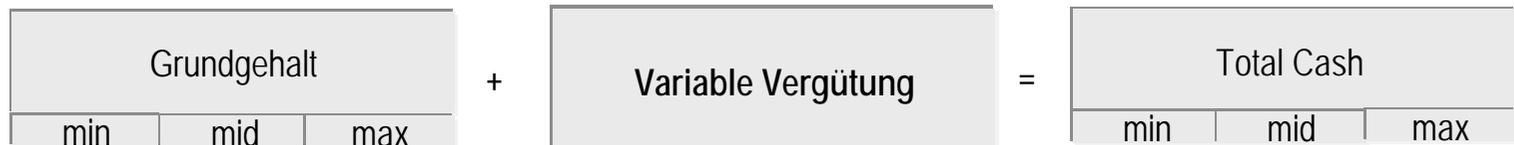
Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Verknüpfung der Bonussystematik mit dem Grundgehalt

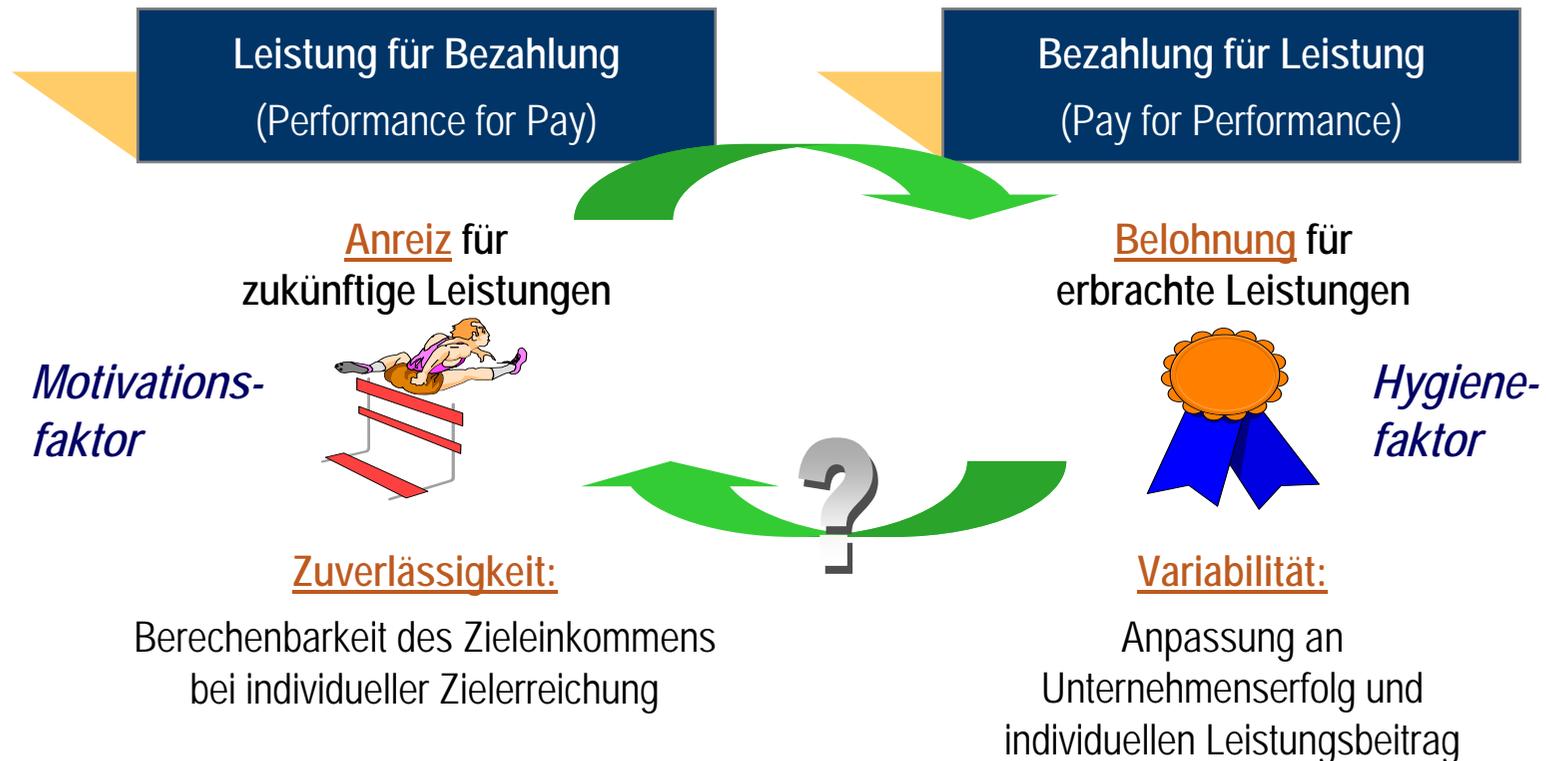


Verknüpfung des Zielbonus mit Verantwortungsstufen

Alternativen	X Euro	X %- Grundgehalt	X %-Satz vom Midpoint des Grundgehaltsbandes	X - Y Euro (oder X - Y % vom Grundgehalt)
Bewertung	+ Eindeutig und transparent - Keine Flexibilität	+ Eindeutig und transparent - Keine Flexibilität - Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	+ Eindeutig und transparent + Zielt auf den Ausgleich von Grundgehalts-Unterschieden über den Zielbonus ab - Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	- Weniger transparent + Verwerfungen können aufgefangen werden + Flexibilität + Kein Automatismus in der Zielbonus-entwicklung

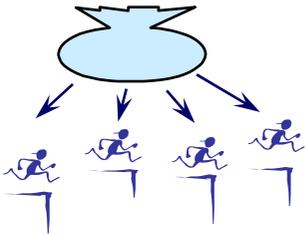
Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Anforderungen an das Modelldesign



Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Einfaches Bonustopf bzw. Budgetverteilungsmodell



Für eine Mitarbeitergruppe wird ein Bonus-Budget festgelegt, das abhängig von der Leistung und dem Unternehmenserfolg (i. d. R. diskretionär) ausgeschüttet wird.

Ein Zielbonus kann vorab nicht verlässlich kommuniziert werden.

Vorteile:

- In das Modell können qualitativ beurteilbare (nicht messbare) Ziele einbezogen werden.
- Die Gefahr einer zu hohen Bonus-Ausschüttung besteht nicht, da die Gesamtsumme fest budgetiert ist.

Nachteile:

- Der individuell zu erzielende Bonus hängt nicht nur von der eigenen Leistung, sondern von der Leistungsverteilung ab.
- Der Mitarbeiter hat bis Ende des Betrachtungszeitraums keine verlässliche Rechenbasis.

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Individueller leistungsbezogener Zielbonusbetrag



Jeder Mitarbeiter erhält in Abhängigkeit der Zielerreichung oder Leistungsbeurteilung einen individuell festgesetzten absoluten Betrag als Zielbonus.

$$\text{Bonus} = \text{Zielbonusbetrag} \times \text{Leistungs-/Zielerreichungsfaktor}$$

Vorteile:

- Die individuelle Zielerreichung kann summarisch als auch analytisch abgeleitet werden und lässt Spielraum für quantitative und qualitative Ziele.
- Das Richtgrößenmodell lässt sich sehr gut über Zielvereinbarungen steuern.
- Jeder Mitarbeiter hat einen rechenbaren Zielbonus, den er bei 100% Zielerreichung erhält.

Nachteile:

- Das Modell muss, da ein festes Budget fehlt, auf Normalverteilung kalkuliert werden. Es liegt in der Hand der Führungskräfte, dieses Budget einzuhalten.

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung Individueller leistungsbezogener Zielbonusprozentsatz

Jeder Mitarbeiter erhält einen individuellen Leistungsbonus als Prozentsatz vom Grundgehalt in Abhängigkeit vom Zielerreichungsgrad.

Beispiel für Leistungs-/Zielerreichungsgrad: 0,0 bis 1,5:

Zielerreichungsgrad (je Einzelziel)	Faktor
Ziel verfehlt / deutlich unterschritten	0,0
Ziel teilweise / annähernd erreicht	0,5
Ziel voll und ganz erreicht	1,0
Ziel deutlich übertroffen	1,5

Beispiel für Zielbonus:

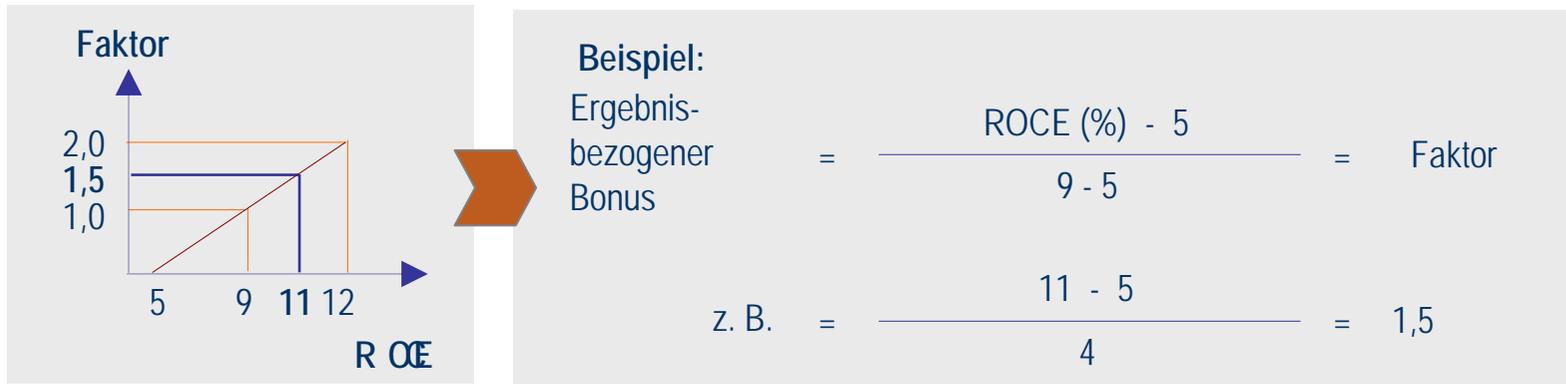
bei 3 Leistungskriterien gibt es hier jeweils

5% vom Grundgehalt x Faktor für Leistungs-/Zielerreichungsgrad

$$\text{Zielbezogener Individual-Bonus} = \frac{\overbrace{(5\% \times 1,0)}^{\text{Ziel 1}} + \overbrace{(5\% \times 0,5)}^{\text{Ziel 2}} + \overbrace{(5\% \times 1,5)}^{\text{Ziel 3}}}{3} = 5\%$$

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung Unternehmensergebnisbezogener Zielbonusprozentsatz

Jeder Mitarbeiter erhält einen individuellen Bonus in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg (hier als Faktor des Monatsentgelts).



ROCE

- 5 = Eintrittswert (ab diesem Wert gibt es einen Bonus)
- 9 = Zielwert bei 100% Zielerreichung
- 11 = Ist-Wert

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Additive Verknüpfung von Leistungs- und Ergebnisbonus

Jeder Mitarbeiter erhält einen individuellen Leistungsbonus und Unternehmensergebnisbonus. Der Zielbonus des Mitarbeiters wird aus verschiedenen Quellen gespeist.

Den vollen Zielbonus erhält der Mitarbeiter bei ...

... jeweils 100%-Zielerreichung (additive Verknüpfung):

$$\text{Bonus} = \left(\begin{array}{|c|} \hline \text{Individueller} \\ \text{Zielbonus} \\ \hline Z \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Leistungs-} \\ \text{faktor} \\ \hline L \\ \hline \end{array} \right) + \left(\begin{array}{|c|} \hline \text{Ergebnis-} \\ \text{Zielbonus} \\ \hline Z \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Ergebnis-} \\ \text{faktor} \\ \hline E \\ \hline \end{array} \right)$$

- Betonung der individuellen Zielerreichung
- Beeinflussbarkeit durch den Einzelnen
- Differenzierungs- und Flexibilitätsspielraum bei der Festlegung der individuellen Ziele

- Fokussierung auf das Ergebnis übergeordneter Einheiten
- Beeinflussbarkeit durch den Einzelnen eingeschränkt
- Team- bzw. Bereichsbetrachtung statt Individualbetrachtung

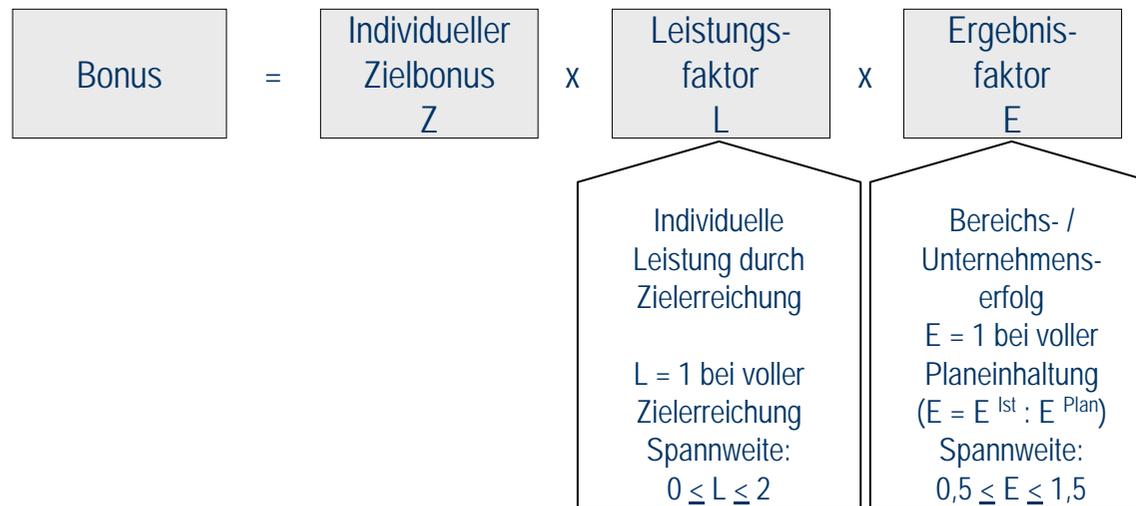
Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Multiplikative Verknüpfung von Leistungs- und Ergebnisbonus

Jeder Mitarbeiter erhält einen individuellen Leistungsbonus und Unternehmensergebnisbonus. Der Zielbonus des Mitarbeiters wird aus verschiedenen Quellen gespeist.

Den vollen Zielbonus erhält der Mitarbeiter bei ...

... gesamt 100%-Zielerreichung (multiplikative Verknüpfung):



Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Verknüpfung von Leistungs- und Ergebnisbonus

Vorteile:

- Das Modell trennt verschiedene Einflussbereiche wie z.B. die individuelle Leistung und das Unternehmens- / Bereichsergebnis voneinander.
- Bei additiver Verknüpfung hat der Mitarbeiter eine Plangröße, mit der er rechnen kann.
- Durch die multiplikative Verknüpfung reduziert das Unternehmen sein Kostenrisiko.

Nachteile:

- Die additive Verknüpfung kann bei unbefriedigender Ergebnislage des Unternehmens zu einer zusätzlichen Kostenbelastung führen.
- Bei multiplikativer Verknüpfung kann - bei voller individueller Zielerreichung aber unbefriedigendem Ergebnis des Unternehmens - der individuelle Bonus entfallen.
Dies kann zu Demotivation führen.

Direkte und indirekte Ergebnisbeteiligung

- Die Frage, ob Mitarbeiter direkt oder indirekt am Ergebnis beteiligt werden sollen ist maßgeblich für die Gesamtkonzeption. Es lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:
 - Eine **direkte Partizipation** der Mitarbeiter am Unternehmensergebnis bedingt, dass Zahlungen – auch perspektivisch - erst zum Jahresende festliegen. Dies steht dem Grundsatz der Zielorientierung entgegen. Denn: Mitarbeiter wollen zum Jahresanfang wissen, mit welcher Zahlung sie ca. rechnen können, wenn Ziele erreicht werden.
 - Dies bedingt zugleich, dass eine Ergebnispartizipation in Kombination mit einem Zielbonusmodell nur dann möglich ist, wenn beide Komponenten getrennt gesteuert werden. Dann kann ein Mitarbeiter einen Bonus für die Leistung und einen Bonus für das (anteilige) Ergebnis erhalten.
 - Wird das nicht angestrebt, wird anstatt einer direkten Partizipation am Ergebnis auf einen sogenannten Ergebnisfaktor (**indirekte Partizipation**) zurückgegriffen. Dieser beeinflusst die Zahlung an den Mitarbeiter, ohne dass eine direkte Partizipation an einem Ergebnistopf stattfindet. Es liegt an der Justierung des Ergebnisfaktors das System so gestalten, dass die gewollte Wirkung entsteht.
 - Eine Partizipation am Ergebnis bietet sich dort an, wo man langfristige Effekte erreichen möchte. Dies sollte durch ein Long-Term-Incentive-Modell oder durch einen Genussschein-Modell erreicht werden.
 - Long term incentive Modelle sind insbesondere dort sinnvoll, wo starke Schwankungen von Jahr zu Jahr zu verzeichnen sind, und das Ergebnis für einen mittelfristigen Zeitraum, z.B. 3-7 Jahre im Vordergrund steht.

Verknüpfung von individueller Leistung und Bonus

- **Variante 1: Nicht formalisierte und unsystematische Verknüpfung** – [kommt nur noch selten vor]
 - Zielvereinbarung als nicht formalisierte Bezugsgröße
 - Verknüpfung liegt im regelfreien Ermessen des Vorgesetzten
 - Keine vorgegebene Skalierung für die Bewertung der Zielerreichung

- **Variante 2: Summarische Verknüpfung** – [wird in gut 1/3 der Unternehmen praktiziert]
 - Regeln für verbindliche Zielvereinbarungen sind vorhanden
 - Grad der Zielerreichung wird anhand einer Skala oder anhand von Leistungsmerkmalen beurteilt
 - Bonusrelevante Gesamtbeurteilung erfolgt summarisch unter Berücksichtigung der Zielerreichung und ggf. anderer Leistungsvariablen (z. B. Verhalten)

- **Variante 3: Rechnerische Verknüpfung** – [wird etwa in 50% der Unternehmen praktiziert]
 - Verbindliche und formalisierte Ziele werden gewichtet
 - Grad der Zielerreichung wird anhand einer Skala (ggf. mit Ergebnisbeschreibung) beurteilt
 - Bewertung der Einzelzielerreichung und Bonushöhe sind rechnerisch verknüpft

Einbeziehung von Mitarbeitern mit Besitzständen

■ Option 1: Abschmelzen der Besitzstände

- » Bei Mitarbeitern mit Besitzständen werden diese abgeschmolzen und durch das neuen variable Vergütungssystem ersetzt

■ Option 2: Anrechnen im Bonussystem

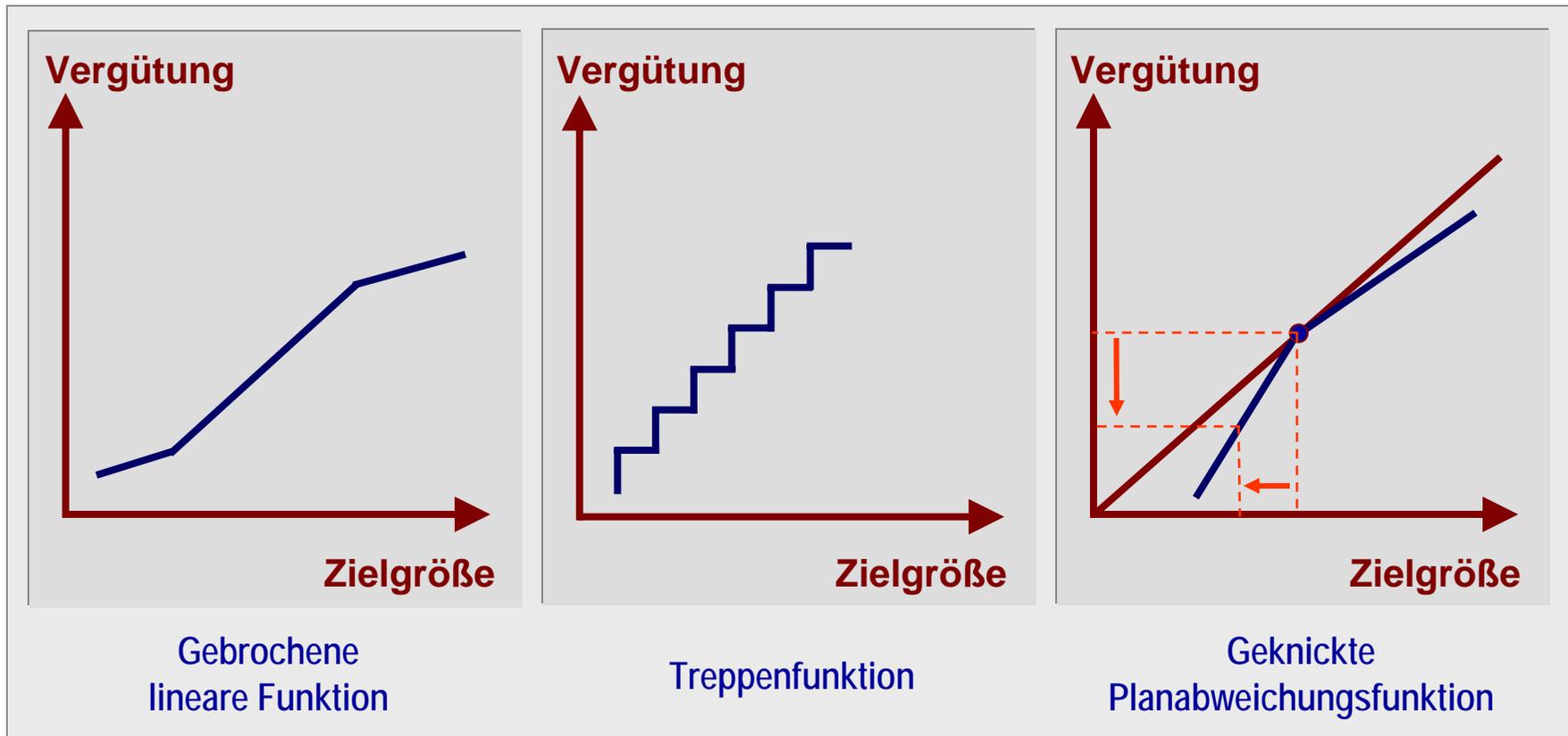
- » Bei Mitarbeitern mit Besitzständen werden neue variable Vergütungskomponenten gegengerechnet. Dies kann bedeuten, dass Mitarbeiter mit Zielerreichung nichts erhalten, da diese Zahlung bereits durch alte Besitzstände abgedeckt sind.

■ Option 3: Anrechnen im Gesamtvergütungssystem

- » Bei Mitarbeitern mit Besitzständen werden neue variable Vergütungskomponenten gegen die Total-Cash-Vergütung gegengerechnet. D.h. es wird auch berücksichtigt, wo ein Mitarbeiter hinsichtlich seiner Total-Cash-Entwicklung liegt. Dies kann bedeuten, dass Mitarbeiter bei Zielerreichung nichts erhalten, da diese Zahlung bereits durch die bestehenden Gesamtbezüge (incl. alter Besitzstände) abgedeckt sind.

Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Mögliche Funktionsverläufe für Erfolgsindikatoren



Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Leistungsmanagement

Bausteine zur Beurteilung der „Basisleistung“

Leistungsbeurteilung	Kompetenzbeurteilung	Leistungsziele
Standardsystem	Menü je Job-Family/Bereich....	Rahmenmodell
"Klassische Kriterien" zur Leistungsbeurteilung (Arbeitsqualität/-verhalten)	Geschäftsfeld-, job-family- und rollenspezifische Skills & Competencies	Individuelle Ziele bezogen auf Kernfunktion, Projekte und Sonderaufgaben

+ einfach

- allgemein
- Wenig trennscharf

+ spezifisch
+ konkret

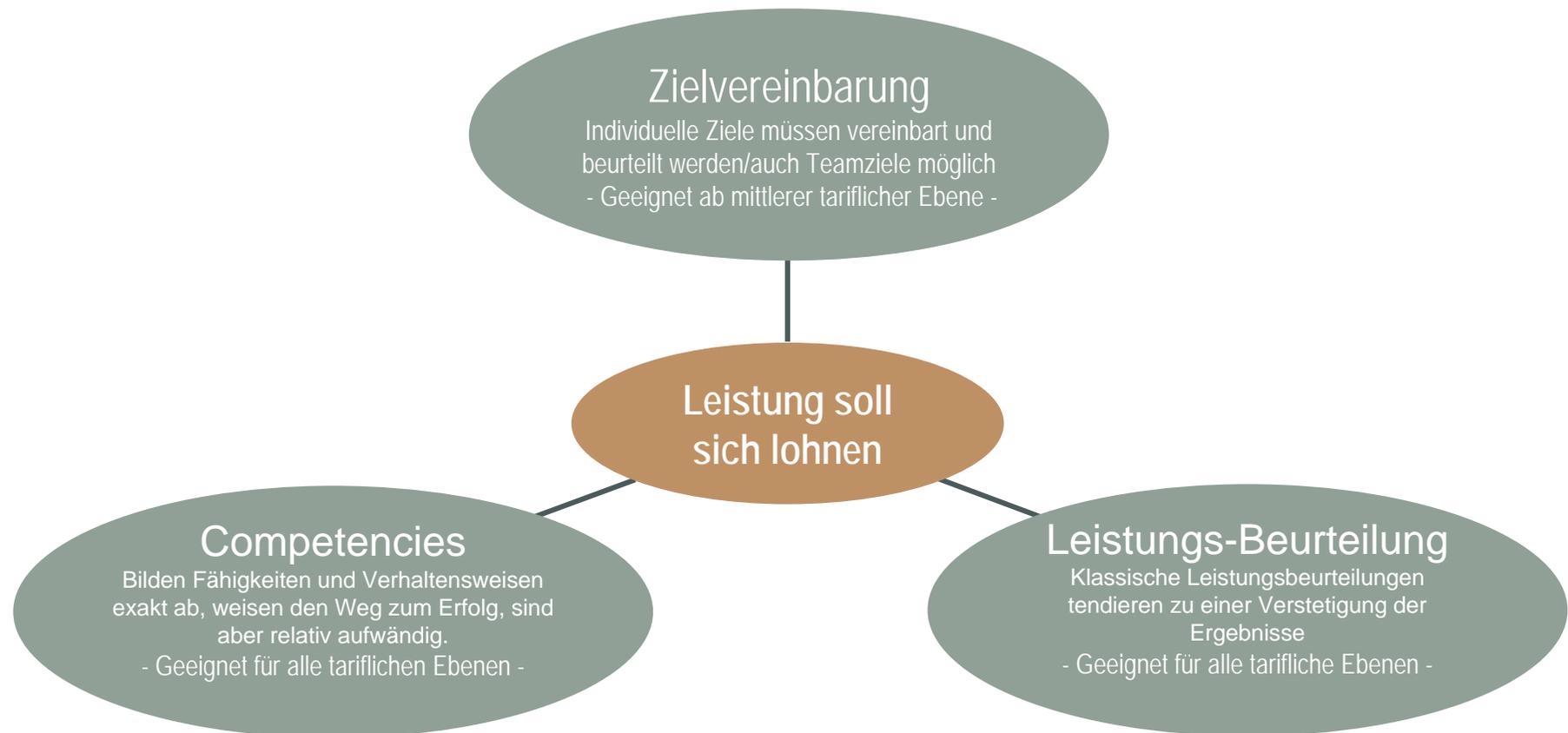
- z.T. komplex
- auf unteren Ebenen nur eingeschränkt anwendbar

+ flexibel
+ fokussiert

- auf unteren Ebenen nur eingeschränkt anwendbar

Leistungsmessung und Beurteilung im Tarif

Drei Instrumente im Überblick



Kriterien der klassischen Leistungsbeurteilung

A Externe Kundenorientierung

B Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen

C Teamorientierung im eigenen Arbeitsbereich / Projektteam

D Fachliche Kompetenz und Lernbereitschaft

E Einsatzbereitschaft und Arbeitsqualität

F Problemlösungsverhalten

G Verbesserungsorientierung und Veränderungsbereitschaft

H Informations- und Kommunikationsverhalten

I Kritikfähigkeit und Streitkultur

J Unternehmerische Ziel- und Ergebnisorientierung

K ...

Zusätzliche Kriterien für Mitarbeiter mit Führungsaufgaben (auch Projektleitung):

L Klärung und Vereinbarung von Aufgaben und Zielen

M Koordination und Delegation

N Leistungsfeedback

O Mitarbeiterförderung und -entwicklung

Competencies - eine erste inhaltliche Abgrenzung

- Competencies stellen nicht den Leistungsoutput, sondern die für einen besonders zufrieden stellenden Leistungsoutput benötigten Fähigkeiten und Verhaltensweisen in den Vordergrund. Die Kernfrage lautet:
 - » Was muss ein Mitarbeiter in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, die Kunden sagen, das war »gut«? Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation? Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und das erwartete Verhalten, das nötig ist, um erfolgreich diese Situationen zu meistern. Dann entsteht eine Liste von Competencies, nämlich von gezeigten Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung in einer Funktion wichtig und existenziell sind.

- Fazit: Auf der Basis von Competencies lässt sich das gesamte Personalmanagement ergebnisorientiert ausrichten.

Competency-Modelle im Tarif

Wie lassen sich Competencies beschreiben?

- Competencies spezifizieren und differenzieren stellenspezifische Grundanforderungen wie z. B.

- Fachwissen
- Methodisches Leitungswissen
- Soziale Kompetenz/Kommunikationsleistungen
- andere

Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden.

- ...und ergänzen Grundanforderungen um Dimension des rollenspezifischen Leistungsverhaltens für verschiedene Funktionen und Organisationseinheiten, wie z. B.

- Kundenorientierung
- Entscheidungsverhalten
- Kreativität und Innovationsleistungen
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Qualitätssicherung/kontinuierliche Verbesserung
- Übernahme unternehmerischer Verantwortung
- andere

Eine Competency ist eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium).

Der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“ beschreibt, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

Competency-Modelle im Tarif II

Wie lassen sich Competencies beschreiben?

- Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann durch eine von der Stelle gelöste Unternehmenssicht ergänzt werden
- Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind
 - Visionen und Leitbild des Unternehmens wie z. B. „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“
 - besondere Wertvorstellungen des Unternehmens wie z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“
 - besondere Kernstärken des Unternehmens wie z. B. hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
 - besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen wie z. B. sehr gute Risikobeherrschung
- Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein
 - auf alle Mitglieder des Unternehmens
 - auf spezifische Funktionsfamilien (wie z. B. Verkehr) oder
 - auf spezifische Funktionsebenen (wie z. B. Teamleiter)
- Auf Basis der Projekterfahrung der letzten Jahre hat Baumgartner & Partner einen Merkmalskatalog an Competencies für Tarifmitarbeiter entwickelt, der mit jeweils über 200 Verhaltenskriterien (!!)



Typische Dimensionen eines Kompetenzmodells

Rollenspezifische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenz

Veränderungskompetenz

Planung und Organisation

Soziale Kompetenz

Kundenorientierung

Kommunikation

*unternehmensweit einheitliche
Kompetenzbeschreibungen*

Funktionsspezifische Kompetenzen

Funktionsspezif. Verhalten

Fach- u. Methoden-Know-how

EDV-Kompetenz

Fremdsprachen

*funktionsspezifisch
erweiterbares/modifizierbares
Kompetenzmenü*

Geschäftsfeldspezi- fische Kompetenzen

Marktkompetenz

Produktkompetenz

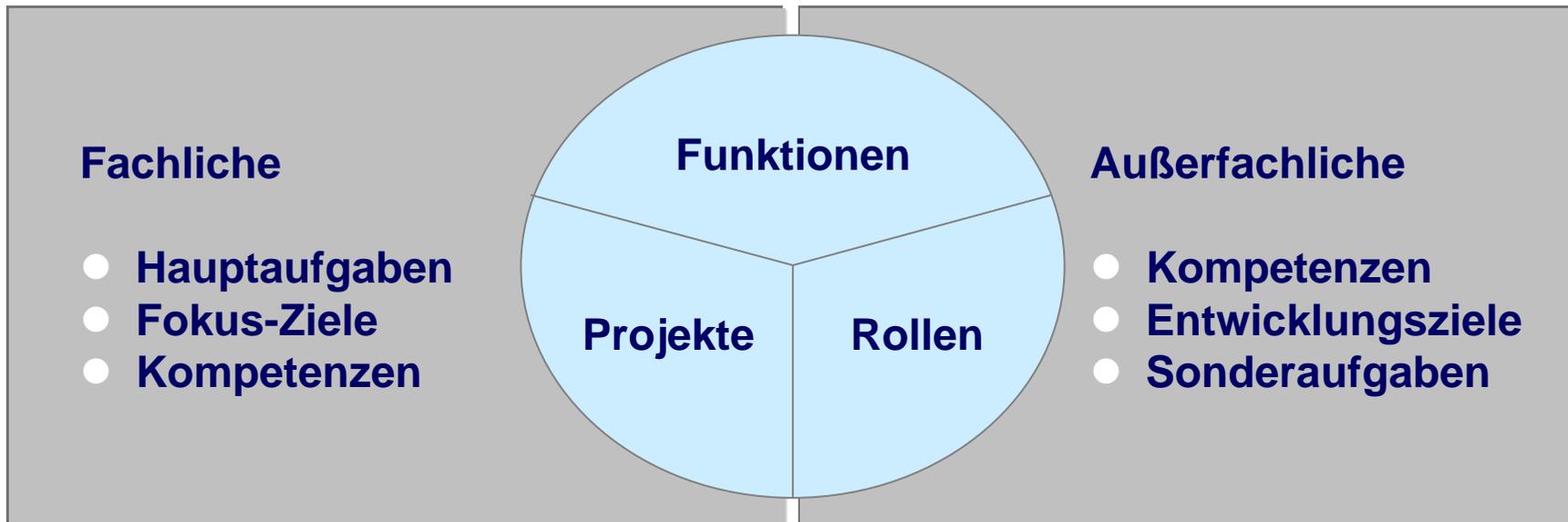
*geschäftsfeldspezifisch
erweiterbares/modifizierbares
Kompetenzmenü*

standardisiert

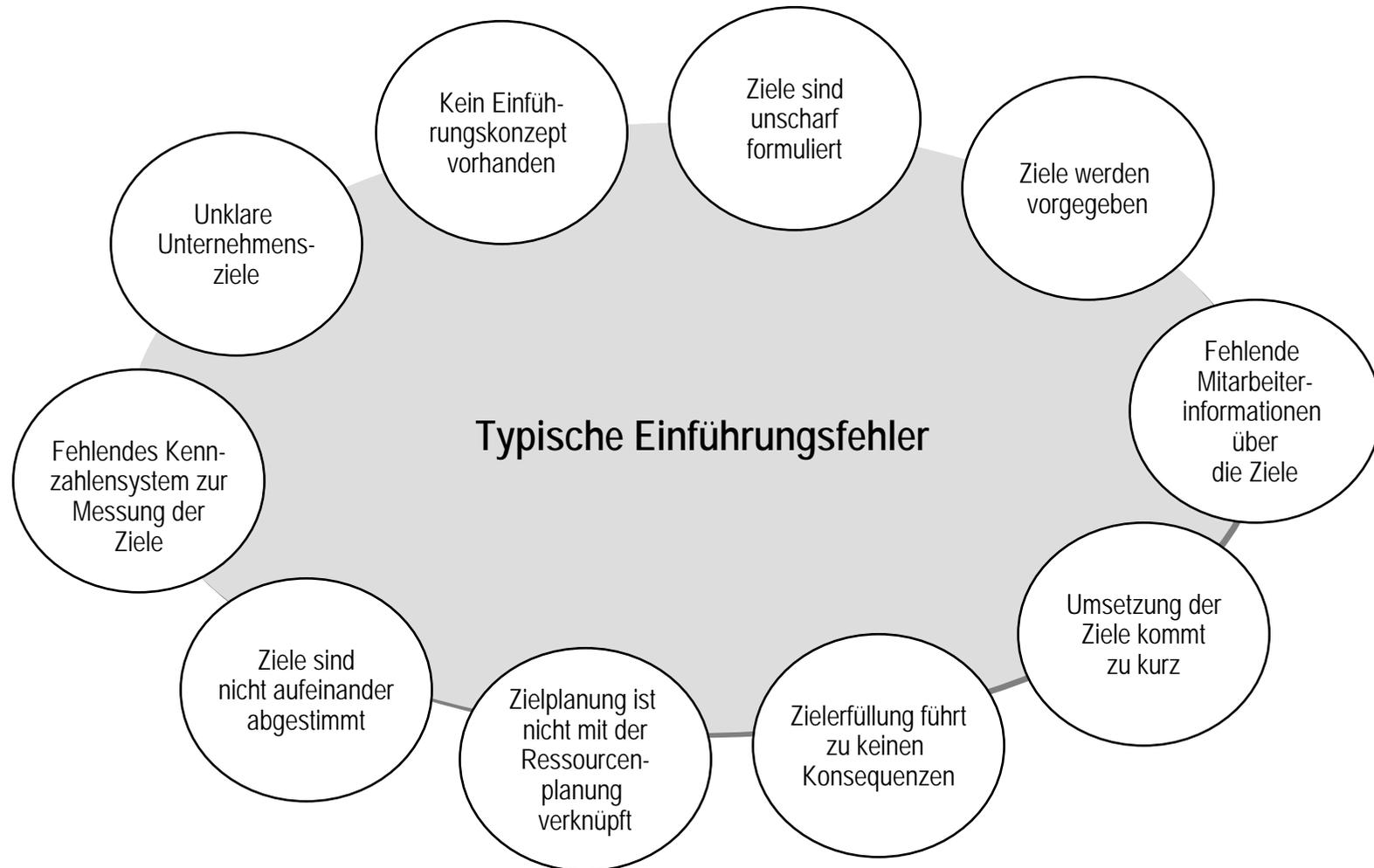
individualisiert

Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni Integration von Kernaufgaben und Zielen

- Die Trennung in Aufgaben und davon losgelösten Zielen ist häufig künstlich.
- Verbesserungs- und Entwicklungsziele können sich auf Kernfunktionen, Projekte und Rollen beziehen.



Einführungsfehler bei der Einführung von Zielvereinbarungssystemen



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Umfassende Definition des Zielbegriffs



- Auch aus der klassischen Leistungsbeurteilung mit vorgegebenen Kriterien resultieren implizit Verbesserungsziele für das Folgejahr.
- In welchen Bereichen bzw. für welche Mitarbeitergruppen ist die Formulierung von jährlich neuen Zielniveaus schwierig, so dass sich hier eher standardisierte Formulierungen von klassischen (Ziel-)Dimensionen/Beurteilungskriterien anbieten?

Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

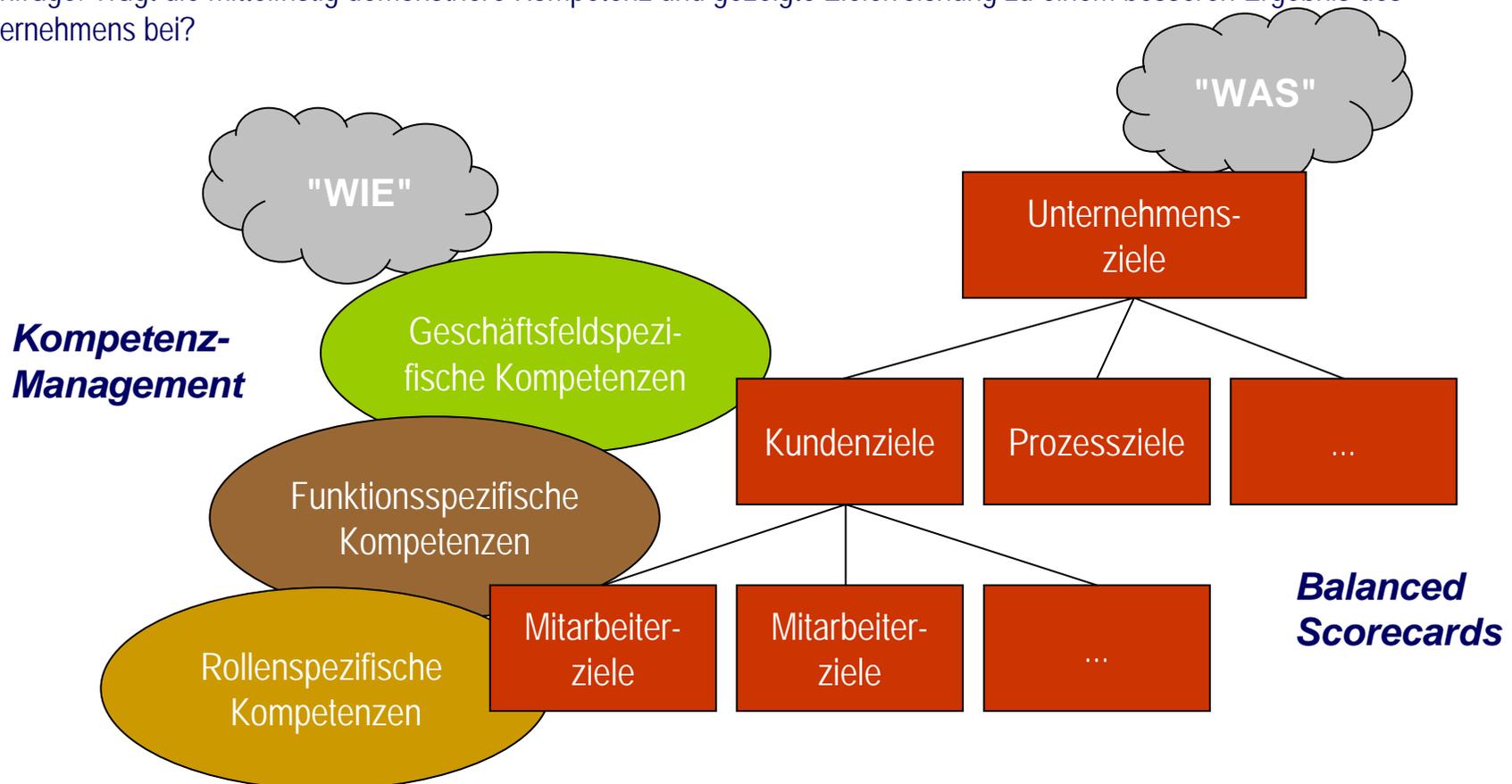
Kernaufgaben: Beurteilungsmuster in der Leistungsbeurteilung



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Ziele: Ergebnis-, Führungs- und Verhaltensziele

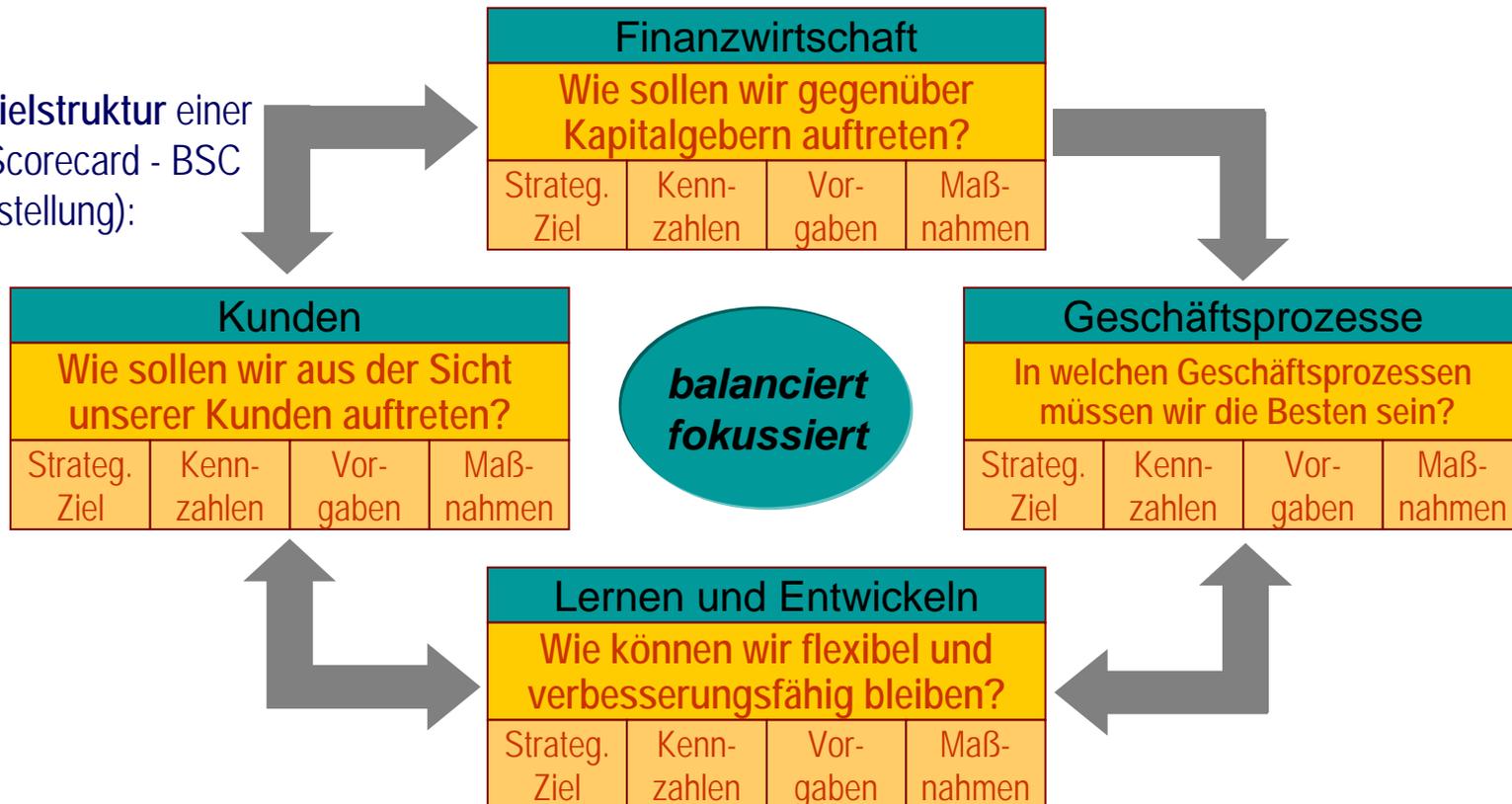
Kernfrage: Trägt die mittelfristig demonstrierte Kompetenz und gezeigte Zielerreichung zu einem besseren Ergebnis des Unternehmens bei?



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Ziele: Fokussierte, balancierte und "messbare" Ziele (BSC)

Mögliche Zielstruktur einer
Balanced Scorecard - BSC
(Prinzipdarstellung):



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Ziele: Struktur der Zielvereinbarung und Beurteilung

Zielvereinbarung

Zielbeschreibung

Zielpriorität und Zieltermin

Meilensteine / Zwischentermine

Rahmenbedingungen

Beurteilungsmaßstab

Analyse und Beurteilung

Analyse der Rahmenbedingungen

Beschreibung der Zielerreichung

Beurteilung der Zielerreichung

Würdigung der Gesamtleistung



**Transparente
Subjektivität**

Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Ziele: Beschreibung der Beurteilungsmaßstäbe

Das Ziel ist ...

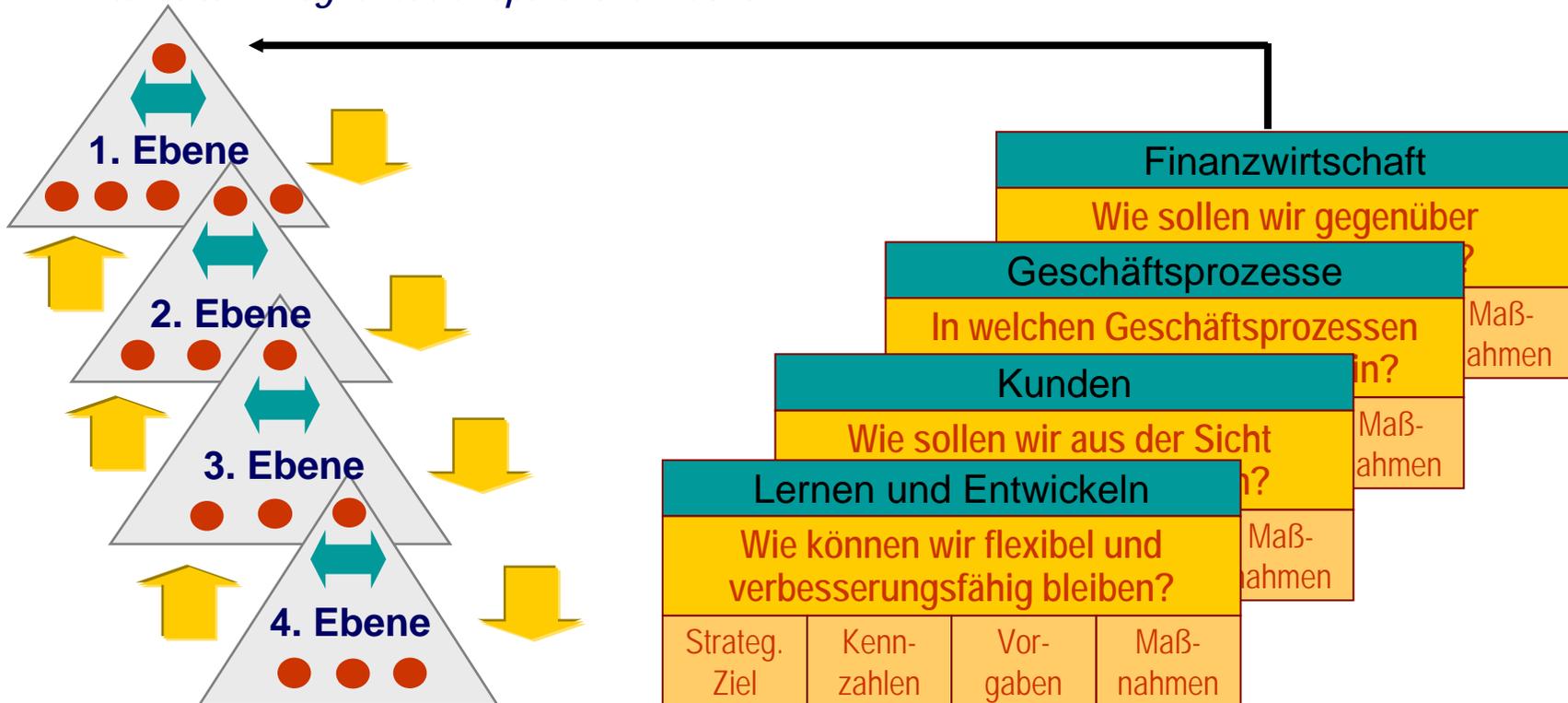
deutlich übertroffen, wenn ...	
voll und ganz erreicht, wenn ...	Die Konkretisierung möglicher Zielerreichungsgrade bezieht sich auf
teilweise / annähernd erreicht, wenn ...	<ul style="list-style-type: none">● monetäre Ziele (z. B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag),● qualitative Ziele (z. B. Projektergebnisse)● Zeitziele (z. B. Zeitpunkt der Zielerreichung)
deutlich verfehlt / unterschritten, wenn ...	

Würdigung der Gesamtleistung

Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

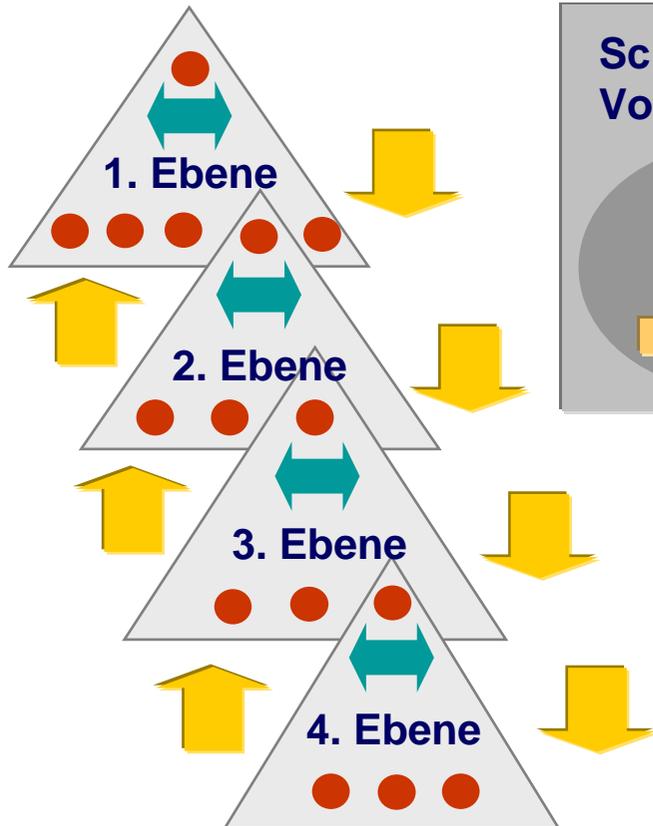
Ziele: Vernetzte Planungskaskade der Individualziele (BSC)

Ziel des Unternehmens muss es sein, die Zielvernetzung horizontal wie auch vertikal den Mitarbeitern möglichst transparent zu machen.

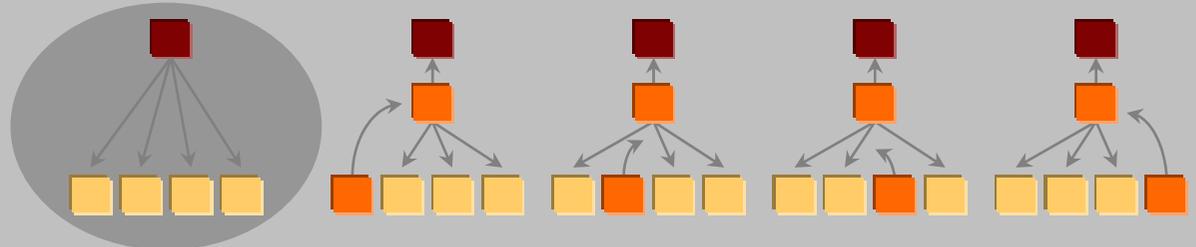


Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni

Ziele: Prozess der Zielklärung

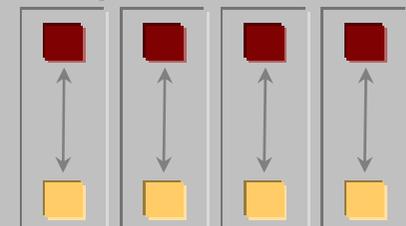


**Schritt 1: Ziel-Klärungs-Workshop:
Vorgesetzter mit seiner nächsten Berichtsebene**

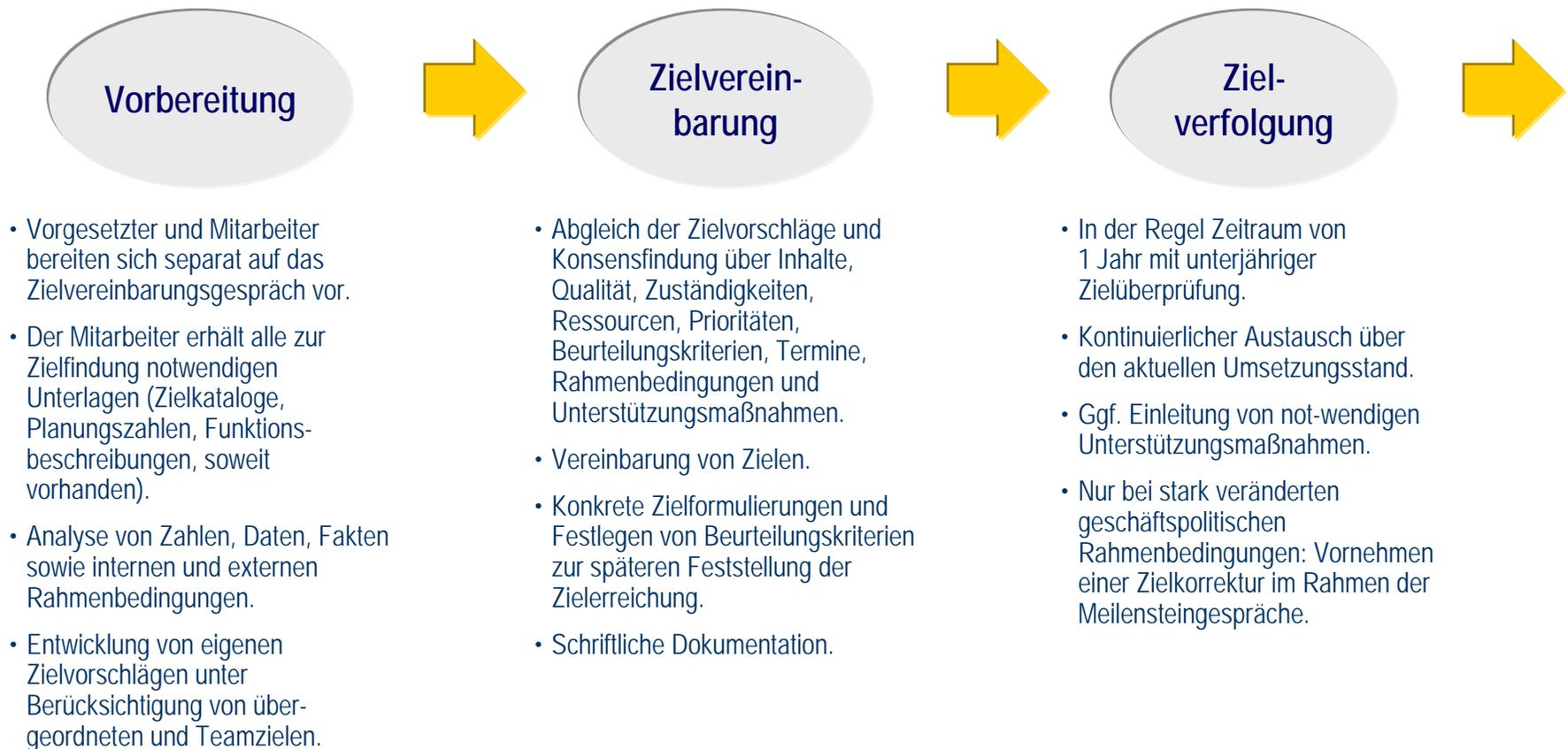


**Bilaterale individuelle
Ziel-Vereinbarungen**

Schritt 2:



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni Ziele: Prozess der Zielvereinbarung und Zielverfolgung



Individuelle Zielvereinbarungen und Zielboni Ziele: Prozess zur Beurteilung der Zielerreichung



Der Baumgartner-Zielvereinbarungs-Workshop

- Die Implementierung erfolgt typischerweise in einem Workshop aller betroffenen Führungskräfte/ Mitarbeiter nach dem Prinzip des “**learning by doing**”. In 1-Tages-Workshops mit überschaubaren Gruppen, bestehend aus dem jeweiligen Vorgesetzten und den unterstellten Führungskräften/ Mitarbeitern, werden das Verfahren erläutert und für jeden Teilnehmer/jede Gruppe **konkrete, reale Zielsetzungen** für die nächste Periode erarbeitet. Damit gehen die Inhalte weit über das hinaus, was typischerweise im Rahmen von Seminaren vermittelt wird.

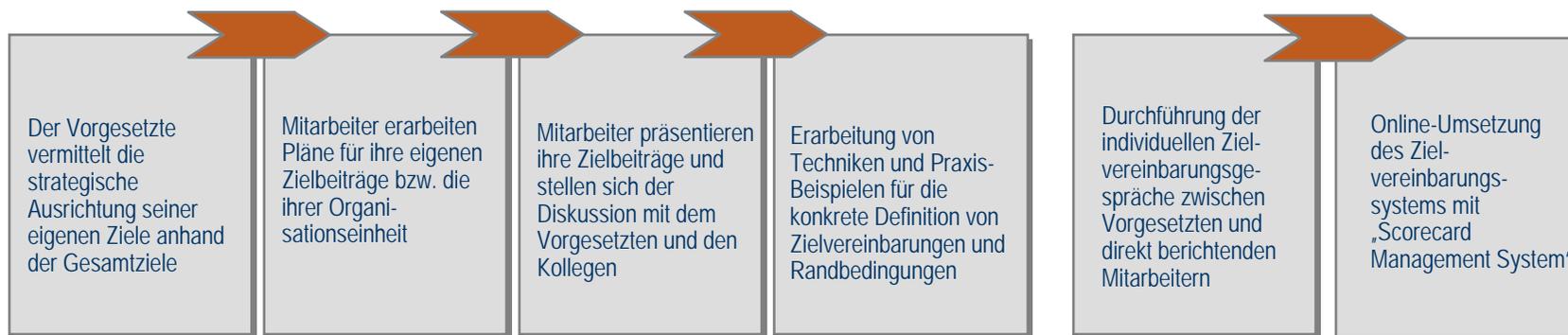
- Die besonderen Vorteile dieser Vorgehensweise bestehen darin, dass
 - schon im Rahmen der 1-Tages-Workshops echte Ziele diskutiert werden;
 - dadurch der Transfer in die Praxis besonders gut gelingt;
 - die Teilnehmer auch den Workshopteil als relevant erleben;
 - viele der in der Praxis sowieso auftretenden Fragen und Probleme in den Workshops anhand von Echtmaterial vorweggenommen werden.

- Damit die Erarbeitung praktisch relevanter Beispiele möglich bleibt, sollten solche Arbeitsgruppen zusammengefasst werden, die auch im betrieblichen Alltag eng verzahnt arbeiten oder funktional ähnliche Aufgaben vollziehen. Dem jeweiligen Vorgesetzten kommt in den Workshops eine zentrale Bedeutung zu, da dieser die Zielgebiete einbringt. Vor diesem Hintergrund ist darauf zu achten, dass die Workshops top-down je Organisationsbereich durchgeführt werden.

Zielvereinbarungs-Workshop

- Im Anschluss an diese Workshops finden die Zweiergespräche zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern statt. Darin werden die Zielvereinbarungen aus den Workshops vertieft, präzisiert und ergänzt.
- Um den kalkulierten zeitlichen Rahmen einhalten zu können und aus Gründen des Lerntransfers, sollten die Gruppen möglichst nicht mehr als zwölf Teilnehmer umfassen. Die Workshops mit den Führungskräften und Mitarbeitern sollten sich am Ressort ausrichten, was kleine Arbeitsgruppen bedingt.

Beispiel: Arbeits-Phasen der Zielvereinbarungs-Workshops:



Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Das Scorecard Management System

Hierarchiebaum

- Unternehmensleitung
 - Hartmut Meyer
- Stab
 - Karla Vielhaber
 - Volker Finke
- Hauptabteilung
 - Hermann Schiller
 - Finanzen u. Controlling
 - Christa Kojewski
 - Karl Fenner
 - Monika Hilpert
 - Waltraud Gärtner
 - Johann Schreiber
 - Informationstechnik
 - Karl-Heinz Saberer
 - Paul Freier
 - Petra Heitel
- Personalentwicklung
 - Horst Schulte
 - Achim Krakows
 - Petra Köcher
 - Mariam Uleni
- Verwaltung
 - Barbara Kaiser
 - Greta Fischer
 - Heiner Frühauf
 - Heinz Kluge
 - Holger Schulze

Geschäftsjahr 2004 -> Hartmut Meyer (bearbeiten Berechtigung)

MA Scorecard | Scorecard Status | MA Geschäftsjahrdaten | MA Personaldaten

Zuständig: Genehmigungsberechtigt: Bearbeitungsberechtigt:

Nr.	Kategorie	Ziel	Messgröße	Regel	Bewertungsskala		Ist-Ergebnisse Jahr				Ziel	Richt	Score	
					Zielwert	ZwStufe	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal	4.Quartal				Erfüllung
1	Unternehmens: Rendite	Finanzperspekt												
2	Unternehmens: Umsatz	Finanzperspekt	Jahresumsatz	Stufe	100,00	50 %	100,00	0,00	0,00	0,00	50,00%	30,00	10,00	
			Mio. EUR		110,00	100 %								
					120,00	150 %								
3	Bereichsziel	Servicequalität	Zufriedenheit	Stufe	75,00	50 %	0,00	0,00	80,00	0,00	50,00%	30,00	15,00	
	Mitarbeiterpers	Stichtag	%		85,00	100 %								
					95,00	150 %								
			Interpolatio		2.500,00	50 %	2.450,00	0,00	0,00	0,00	75,00%	30,00	22,50	
					2.400,00	100 %								
					2.300,00	150 %								
0 % . Diese Scorecard könnte jetzt genehmigt werden.											Gesamt :	77,50%	100,00	77,50

To Do Liste

Nr	ID	ToDo Message
1		7 Herr Hartmut Meyer als Genehmigungsberechtigter von Herr Hermann Schiller
2		32 Herr Hartmut Meyer als Genehmigungsberechtigter von Herrn Johann Schreiber
3		6 Herr Hartmut Meyer als Genehmigungsberechtigter von Herrn Rebecca Schneider
4		

Berechtigung => Bearbeiten

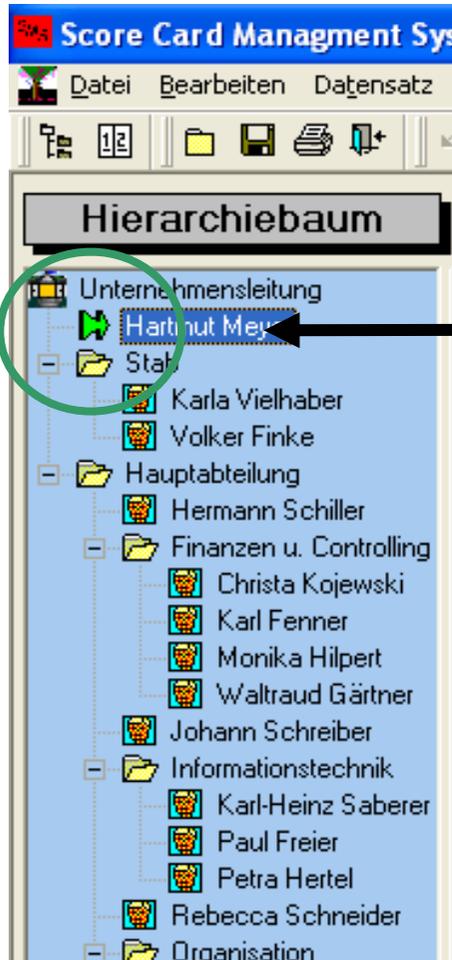
Ready | UserID : Meyer | Mem: 1004,8 MB | 10.06.04 | 10:44:10 | User: N/A | Bearbeiten

Alle Zielvereinbarungen auf einen Blick

Benutzerfreundliche Abbildung der Unternehmenshierarchie

Übersicht des Kartenstatus für effizientes Management der Zielvereinbarungen

Der Hierarchiebaum



Doppelklick auf einen Mitarbeiter:
Zielvereinbarungen werden angezeigt

Zuständig : Bearbeitungsberechtigt :

Nr.	Kategorie	Ziel	Messgröße	Regel	Bewertungsskala		Ist-Ergebnisse Jahr				Ziel	Richt	Punkte	Score
					Zielwert	ZwStufe	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal	4.Quartal				
1	Unternehmens: Finanzperspekt	Rendite	EBIT	Interpolatio	4,50	50 %	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00%	20,00	30,00
					5,00	100 %								
					5,50	150 %								
2	Unternehmens: Finanzperspekt	Umsatz	Jahresumsatz	Stufe	100,00	50 %	109,00	0,00	0,00	0,00	50,00%	20,00	10,00	
					110,00	100 %								
					120,00	150 %								
3	Bereichsziel Mitarbeiterpers	Servicequalität	Zufriedenheit	Stufe	75,00	50 %	0,00	0,00	80,00	0,00	50,00%	30,00	15,00	
					85,00	100 %								
					95,00	150 %								
4	Individualziel Mitarbeiterpers	Kostensenkung	Servicekosten	Interpolatio	2.500,00	50 %	2.450,00	0,00	0,00	0,00	75,00%	30,00	22,50	
					2.400,00	100 %								
					2.300,00	150 %								
Die Richtpunkte betragen nun genau 100% . Diese Scorecard könnte jetzt genehmigt werden.											Gesamt :	77,50%	100,00	77,50

Die Score Card

Die Zielerfüllung stets im Blick

Zuständig :		Genehmigungsberechtigt :		Unternehmensleitung		Bearbeitungsberechtigt :		Unternehmensleitung						
Nr.	Kategorie	Ziel	Messgröße	Regel	Bewertungsskala		Ist-Ergebnisse Jahr				Ziel Erfüllung	Richt Punkte	Score	
					Zielwert	ZwStufe	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal	4.Quartal				
1	Unternehmens: Finanzperspekt	Rendite	EBIT	Interpolatio	4,50	50 %	5,50	0,00	0,00	0,00	150,00%	20,00	30,00	
					5,00	100 %								
					5,50	150 %								
2	Unternehmens: Finanzperspekt	Umsatz	Jahresumsatz	Stufe	100,00	50 %	109,00	0,00	0,00	0,00	50,00%	20,00	10,00	
					110,00	100 %								
					120,00	150 %								
3	Bereichsziel Mitarbeiterpers	Servicequalität Stichtag	Zufriedenheit	Stufe	75,00	50 %	0,00	0,00	80,00	0,00	50,00%	30,00	15,00	
					85,00	100 %								
					95,00	150 %								
4	Individualziel Mitarbeiterpers	Kostensenkung	Servicekosten	Interpolatio	2.500,00	50 %	2.450,00	0,00	0,00	0,00	75,00%	30,00	22,50	
					2.400,00	100 %								
					2.300,00	150 %								
Die Richtpunkte betragen nun genau 100% . Diese Scorecard könnte jetzt genehmigt werden.											Gesamt :	77,50%	100,00	77,50

Die strukturierte Zielübersicht macht das Handling der Zielvereinbarungen während des Mitarbeitergesprächs ganz einfach

Schritt für Schritt zum Ziel

baum | Geschäftsjahr 2004 => Hermann Schiller (bearbeiten Berechtigung)

MA Scorecard | Scorecard Status | MA Geschäftsjahrdaten | MA Personaldaten

Zuständig : | Genehmigungs berechtigt : Unternehmensleitung | Bearbeitungsberechtigt : Hauptabteilung

Nr.	Kategorie	Ziel	Messgröße	Regel	Bewertungsskala		Ist-Ergebnisse Jahr				Ziel Erfüllung	Richt Punkte
					Zielwert	ZwStufe	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal	4.Quartal		
1	Unternehmens: Rendite	Finanzperspekt	EBIT	Interpolatio	4,50	50 %	5,50	0,00	0,00	0,00	150,00%	20,00
					5,00	100 %						
					5,50	150 %						
2	Unternehmens: Umsatz	Finanzperspekt	Jahresumsatz	Stufe	100,00	50 %	109,00	0,00	0,00	0,00	50,00%	60,00
					110,00	100 %						
					120,00	150 %						
3	Bereichsziel	Kostenreduzier	Servicekosten	Stufe	2.500,00	50 %	2.540,00	0,00	0,00			
					2.400,00	100 %						
					2.300,00	150 %						

Die Richtpunk... | Die Genehmigung der Scorecard ist so nicht möglich

To Do Liste

Nr	ID	
1	7	
2	32	
3	6	
4	8	

ToDo Message

...berechtigter von Herr Hermann Schiller

...berechtigter von Herrn Johann Schreiber

...berechtigter von Herrn Rebecca Schneider

...berechtigter von Herrn Volker Dirks

Pflegen Sie die Zielvereinbarungen ein. Für jeden erfahrenen Windows-Nutzer ist die Bedienung kinderleicht.



Schritt für Schritt zum Ziel

Geschäftsjahr 2004 => Stab (bearbeiten Berechtigung)

OE Scorecard

Zuständig : Vorgesetzter : Vertretung :

Nr.	Kategorie Perspektive	Ziel	Messgröße Dimension	Regel	Bewertungsskala		Ist-Ergebnisse Jahr				Richt Punkte	vererben	Komment	
					Zielwert	ZwStufe	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal	4.Quartal				
1	Unternehmens: Finanzperspekt	Rendite	EBIT %	Interpolatio	4,50	50 %	5,50	0,00	0,00	0,00	20,00	<input checked="" type="checkbox"/>	...	
					5,00	100 %								
					5,50	150 %								
2	Unternehmens: Finanzperspekt	Umsatz	Jahresumsatz Mio. EUR	Stufe	100,00	50 %	109,00	0,00	0,00	0,00	20,00	<input checked="" type="checkbox"/>	...	
					110,00	100 %								
					120,00	150 %								
3	Teamziel Mitarbeiterpers	Reorganisation	Termin Datum	KO / OK		50 %			15.09.2004		30,00	<input checked="" type="checkbox"/>	...	
					31.08.2004	100 %								
						150 %								
4	Teamziel Prozessperspe	Unterstützung Abteilung	Reaktionszeit Stunden	Stufe	16,00	50 %	8,00	0,00	0,00	0,00	30,00	<input type="checkbox"/>	...	
					8,00	100 %								
					4,00	150 %								
Die Richtpunkte betragen genau 100%											Gesamt :	100,00		

Vererben Sie Ziele an Organisationseinheiten oder einzelne Mitarbeiter.

Elektronische Unterschrift

Geschäftsjahr 2004 => Hermann Schiller (bearbeiten Berechtigung)

MA Scorecard **Scorecard Status** MA Geschäftsjahrdaten MA I

Scorecard

Ihr : gültig von : gültig bis : Scorecard Status : Scorecard abgeschlossen :

1 01.01.04 31.12.04 von MA zur Genehmigung

Vorgangsbestätigung

Mitarbeiter Vorgesetzter Genehmigt

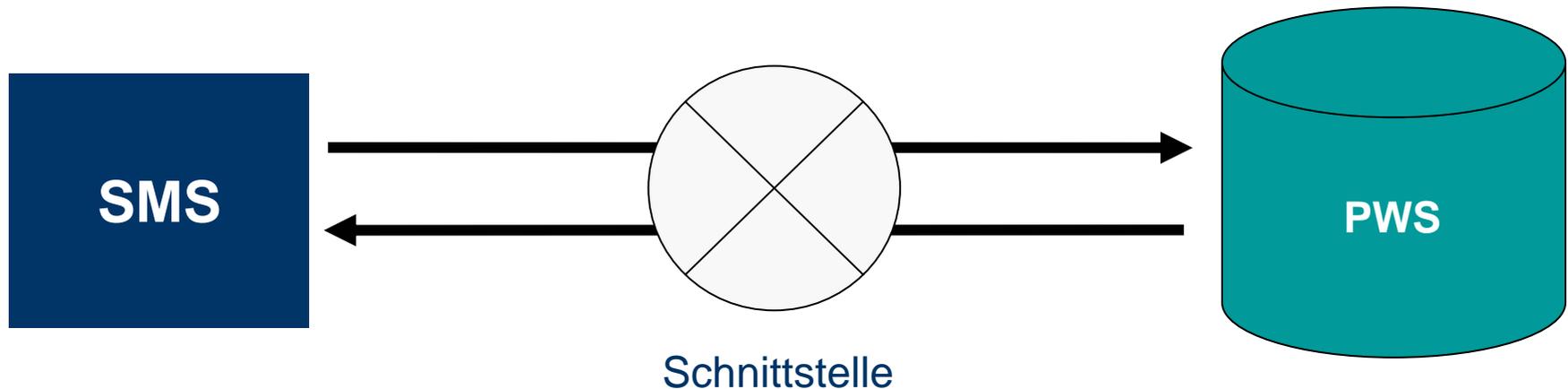
Scorecard genehmigen

Scorecard ablehnen

Genehmigen Sie die Zielvereinbarungen Ihrer Mitarbeiter durch Ihre Unterschrift ... elektronisch!

Schnittstelle zum PWS

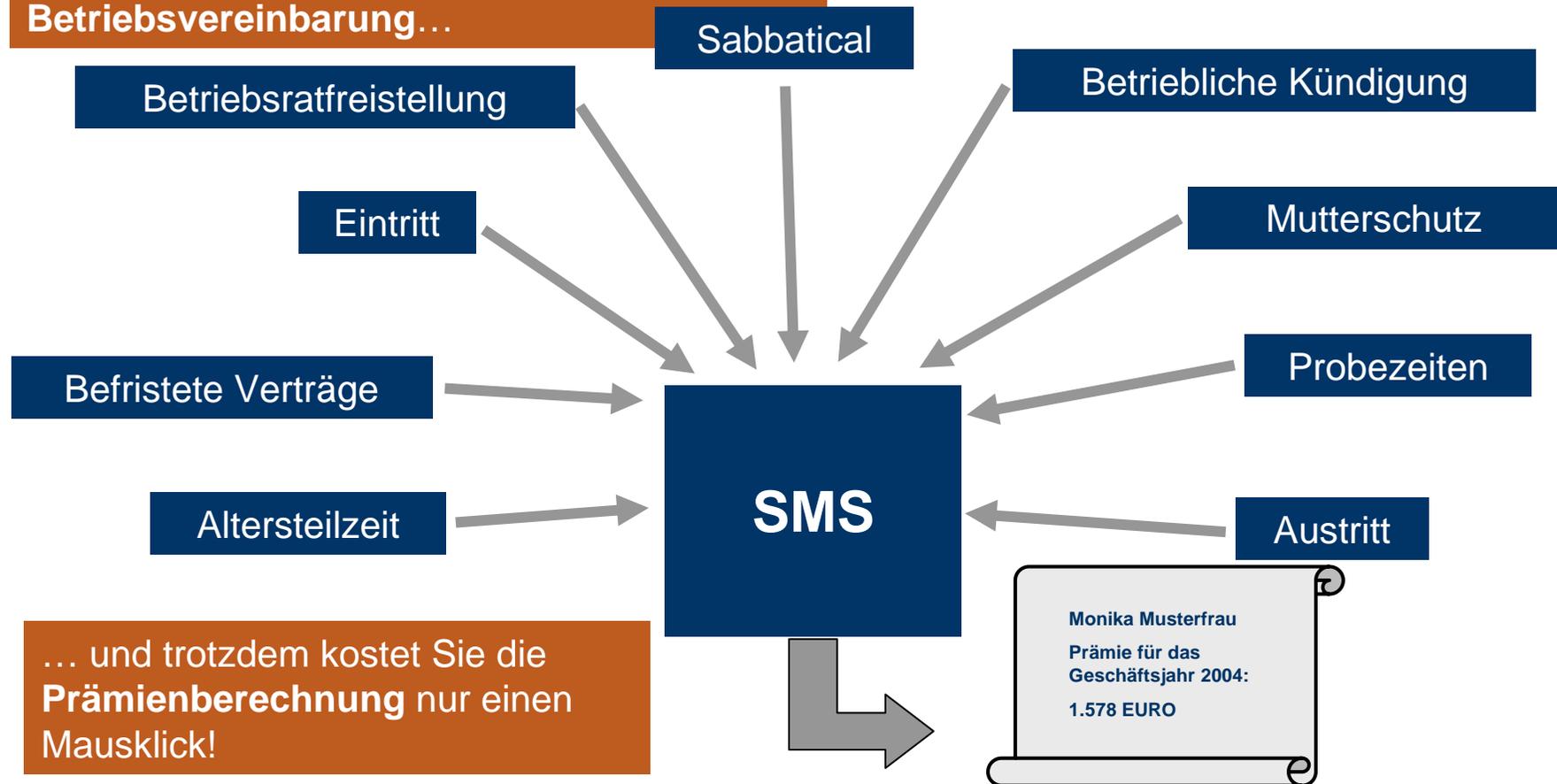
Sorgen Sie mit unserer professionellen **Schnittstelle** für reibungslosen **Datenaustausch** zwischen Ihrem **Personalwirtschaftssystem** und dem **Score Card Management System**.



Das Score Card Management System läuft problemlos auf **MS SQL-Server-, Oracle- und Sybase-Datenbanken**.

Komplexität beherrschen

Der **Score Card Manager** berücksichtigt alle komplexen Details Ihrer **Betriebsvereinbarung...**



... und trotzdem kostet Sie die **Prämienberechnung** nur einen Mausklick!

Schnelle Prämienberechnung

OE-Ordner												
Mitarbeiter Bezeichnung	Personal Nr	Mitarbeiter Eintritt	Mitarbeiter Austritt	Beschäftigungs Grad	Prämien Schädigung	befristetes ArbeitsVerh.	Betriebsrat Von	Betriebsrat Bis	Sabbatical Von	Sabbatical Bis	Ausfallzeit Von	
Richtpunkte	Ziel Erfüllung	Punkte	Probezeit	befr. Arbverh	Austritt	Betriebsrat	Sabbatical	Ausfallzeit	Altersteilzeit	s. Fehlzeiten	MA Prämie (€)	
o1183 Hausanschlüsse Kanalplanung-Kanalb												
Kurz Ingo	00003053	17.09.2001		100,00	0,00							
Gesamt Kurz Ingo	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	27,71
Kohl Birgit	00003076	01.02.2002		50,00	0,00	<input type="checkbox"/>						
Gesamt Kohl Birgit	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	14,40
Sandkühler Klaudia Maria	00003080	15.02.2002		50,00	0,00	<input type="checkbox"/>						
Gesamt Sandkühler Klaudia M	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	13,22
Niendieker Rolf	00003188	01.10.1985		100,00	0,00	<input type="checkbox"/>						
Gesamt Niendieker Rolf	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	42,44
Gesamt o1183 Hausanschlüsse K	120,00	12,50%	15,00	15,00	15,00	0,00	15,00	2,50	15,00	15,00	15,00	180,43
o1324 Verkehrscontrolling												
Holtkemper Ludger	00003142	01.09.2001		100,00	0,00	<input type="checkbox"/>						
Gesamt Holtkemper Ludger	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	41,49
Gesamt o1324 Verkehrscontrollir	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	41,49
o1113 Baustellenkoordination												
Eichel-Bilke Gerd-Rüdiger	00003162	01.12.2002		100,00	0,00	<input type="checkbox"/>						
Gesamt Eichel-Bilke Gerd-Rüd	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	45,81
Gesamt o1113 Baustellenkoordin	20,00	12,50%	2,50	2,50	2,50	0,00	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	45,81
Gesamt Geschäftsjahr	11.620,00	19,28%	2.240,00	1.980,00						1.832,27		26.845,27

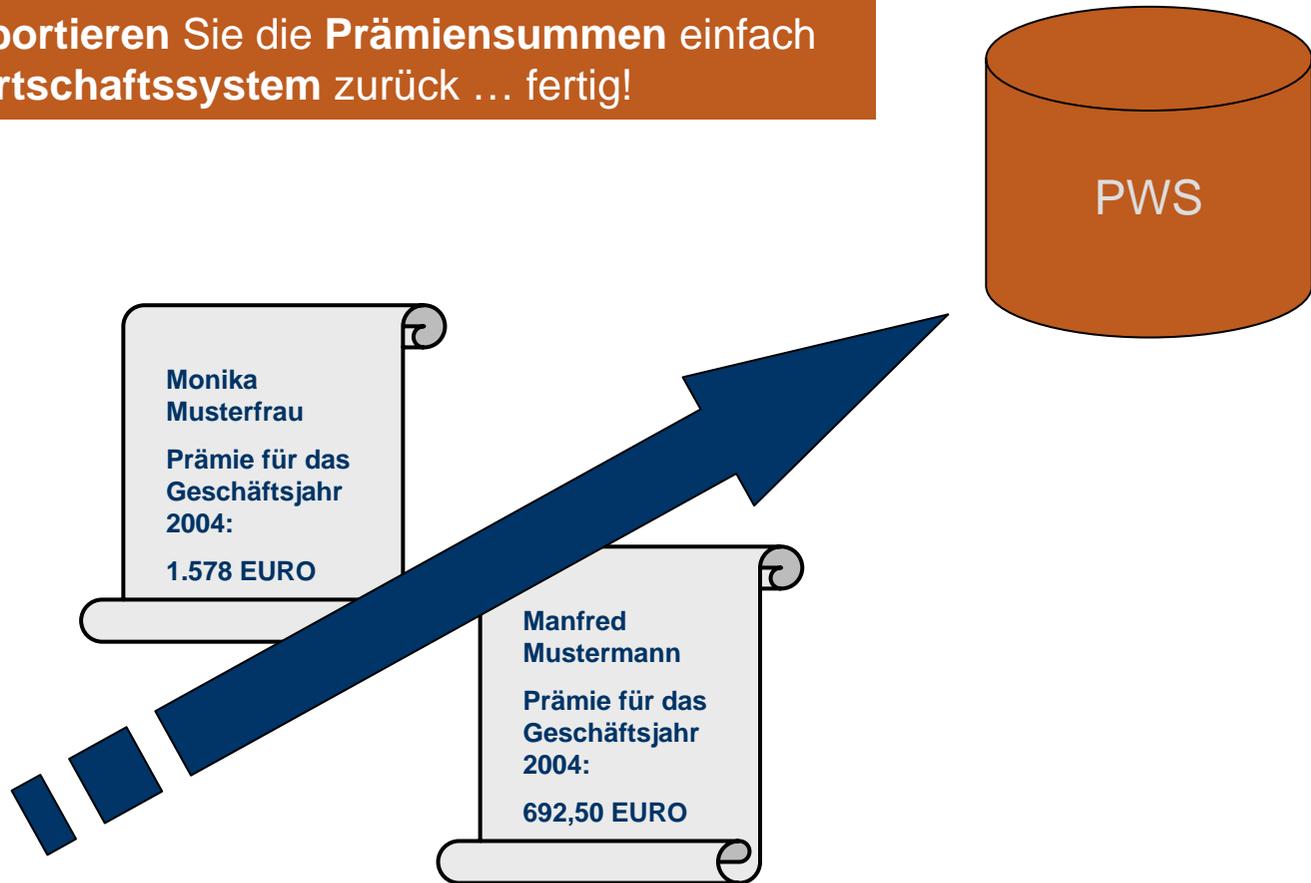
Innerhalb weniger Sekunden...

...erhalten Sie die Prämien sämtlicher Mitarbeiter...

...auf EURO und Cent genau!

Schnelle Prämienberechnung

Zu guter Letzt exportieren Sie die Prämiensummen einfach in Ihr Personalwirtschaftssystem zurück ... fertig!



Vollständige Transparenz

The screenshot shows the 'SMS Auswertung der Zielstruktur' window. It includes a menu bar (Datei, Bearbeiten, Datensatz, Scorecard, Auswertungen, Admin, Fenster, Hilfe) and a toolbar. The main area has a 'Geschäftsjahr' dropdown set to 2004, an 'Auswahl OE-Einheit' dropdown set to 'Unternehmensleitung', and three radio buttons for 'für Zielkategorie' (selected), 'für Zielperspektiven', and 'Hierarchisch nach beiden'. Below this is a section titled 'SMS Report Verteilung der Zielkategorien' with 'Erstellt : 08.06.2004' and 'Geschäftsjahr : 2004 Organisation (OE-Ordner) : Unternehmensleitung'. A table displays the distribution of target categories.

Ziel Kategorie	Anzahl	in %
Teamziel	3	4,11%
Unternehmensziel	50	68,49%
Bereichsziel	19	26,03%
Individualziel	1	1,37%
Gesamt	73	100,00%

...z. B. durch die Abbildung Ihrer Zielstrukturen...

...auf einen „Klick“!

Detaillierte Auswertungen halten Sie stets auf dem Laufenden...

Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

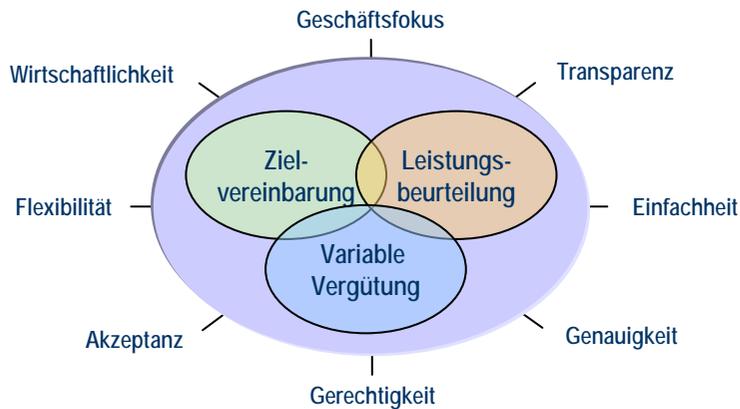
Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Anforderungen an variable Vergütungssysteme



TRANSPARENZ

- Systemregeln
- Beurteilungsmaßstäbe
- Budgetierungsmechanismen
- Regeln für Bonusverteilung

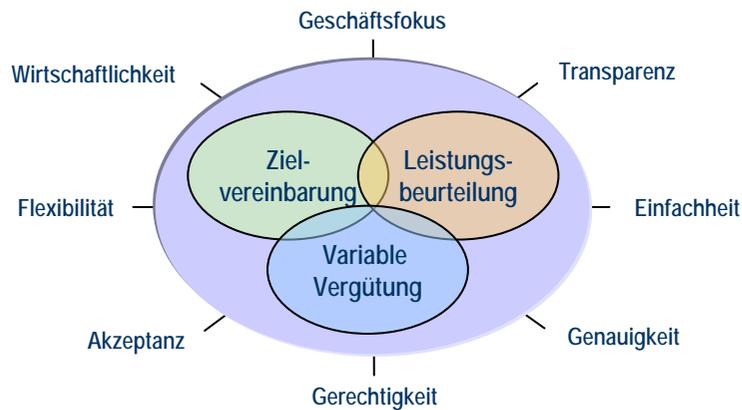
EINFACHHEIT

- Unbürokratisch
- Wenig aufwendig

GENAUIGKEIT

- Kann im Widerspruch zur Einfachheit und zur Transparenz stehen
- Bei qualitativen Zielgrößen schwierig umzusetzen
- Arithmetik führt nicht automatisch zu höherer Genauigkeit / Objektivität

Anforderungen an variable Vergütungssysteme



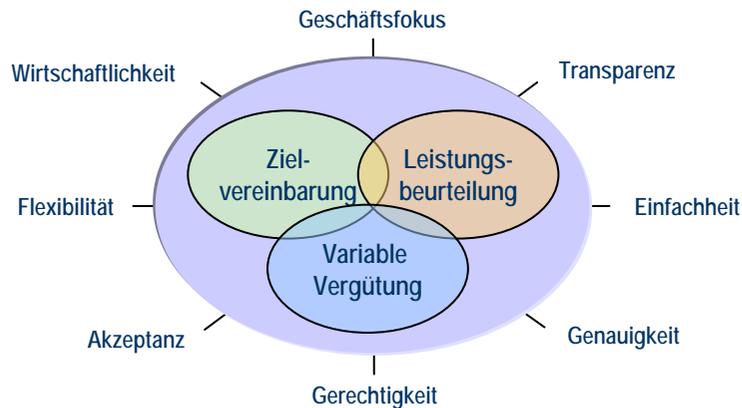
GERECHTIGKEIT

- Intern vergleichbare und gleichgewichtige Leistungs- und Erfolgskriterien
- Anspruchsniveau in der Zielvereinbarung
- Beurteilungsmaßstäbe und -praxis der Leistungsbeurteilung
- Integration des Bonussystems in das gesamte Tarifsysteem
- Verteilungsgerechtigkeit im Quervergleich

AKZEPTANZ

- Vorstand/Geschäftsführung
- Führungskräfte
- Mitarbeiter
- Gremien/Gewerkschaft

Anforderungen an variable Vergütungssysteme



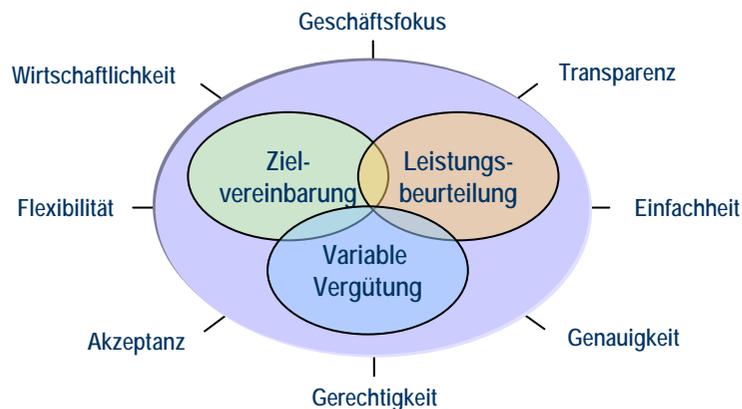
FLEXIBILITÄT

- Wechselnde Geschäftssituationen
- Funktionen mit unterschiedlichen Aufgabenprofilen
- Führungskräfte mit unterschiedlichen Führungsstilen

WIRTSCHAFTLICHKEIT

- Anschub-/ Dauerfinanzierung
- Verhinderung von Kostensteigerungen
- Finanzierungsbeiträge der beteiligten Mitarbeitergruppen und des Unternehmens

Anforderungen an variable Vergütungssysteme



GESCHÄFTSFOKUS

- Strategische und operative Geschäftsorientierung
- Jahresbetrachtung
- Mehrjahresbetrachtung
- Sanktionierung von Jahresergebnissen kann längerfristige Entwicklung negativ beeinflussen
- Bonusausschüttungen in schlechten Zeiten aufgrund positiver Beurteilung der Zielerreichung trotz schlechter Unternehmensergebnisse ist dauerhaft nicht möglich

Inhalt

Baumgartner & Partner Leistungsprofil

Grundsätzliche Überlegungen zur variablen Vergütung im Umfeld des TV-V

Entwicklung von variablen Vergütungssystemen

Bonussysteme im Überblick

Leistungsmanagement-Systeme

Anlage: Scorecard Management System

Anlage: Anforderungen an variable Vergütungssysteme

Anlage: Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungssystem

Funktionsbewertung und TV-V

- Der Nutzen der Funktionsbewertung für die Überleitung in den TV-V und die künftige Anwendung des TV-V ist im wesentlichen durch folgende Aspekte gekennzeichnet:
 - » Die Überleitung vom BAT / BAT - G in den TV-V ist durch eine einfache Zuordnung im Tarifvertrag (§ 22 TV-V) verbindlich festgelegt. Diese Zuordnung entspricht nicht zwingend den Tätigkeitsbildern des TV-V und gibt nur eine oberflächliche Orientierung für künftige Tätigkeitsbilder.
 - » Aufgrund der durchschnittlich langen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in den Energieunternehmen wird die Mehrzahl der Mitarbeiter in der Entgeltstufe 6 ihrer jeweiligen Entgeltgruppe zugeordnet werden. Mittelfristig ist demzufolge ein zunehmender Druck, in die nächste Tarifgruppe zu gelangen, zu erwarten; der TV-V stellt hierfür keine „Spielregeln“ zur Verfügung.
 - » In Anlage 1 des TV-V definiert ein Tätigkeitsgruppenkatalog (Ausschließlichkeitskatalog) beispielhaft Funktionen, die den Entgeltgruppen 1 bis 15 zugeordnet sind. Die Tätigkeitsbeispiele sind aus nachvollziehbaren Gründen nur unzureichend beschrieben und lassen mit zunehmender Tarifgruppe erheblichen Interpretationsspielraum zu.
- Ausgehend von diesen Realitäten ergeben sich für die Zukunft folgende Herausforderungen, deren Lösung mittels der Baumgartner & Partner - Funktionsbewertung unterstützt werden können:
 - » Festlegen derjenigen Funktionen, die künftig im Geltungsbereich des TV-V geführt werden und derjenigen Funktionen, die außertariflich eingestuft und vergütet werden (müssen).
 - » Definieren von Anforderungsmerkmalen für die künftige Eingruppierung von Funktionen in den TV-V, die nicht (mehr) unter die Überleitungsregelung fallen und/oder die nicht eindeutig aus dem beispielhaften Tätigkeitskatalog des TV-V heraus interpretiert werden können.

Stellenwertigkeiten als Ordnungsrahmen des Tarifvertrages

Stellenbewertung liefert Grundlage für die Abgrenzung der Tarifgruppen

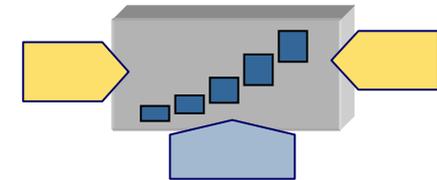


Bewährte Methodik der Baumgartner-Funktionsbewertung

Kriterien zur analytischen Bestimmung von Funktionswertigkeiten

(jedes Kriterium wird durch eine Skala beschrieben)

Wissen und Können	A	Fachkompetenz
	B	Planung und Koordination
	C	Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite und Denkraum
	E	Problemlösungstiefe und Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcen-Verantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern/extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute Akzeptanz

Baumgartner & Partner: Zeitgemäßer Bewertungsansatz

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala Fachkompetenz

■ Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

• Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

• Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicher-weise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnis sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschul-absolvent	Universitäts-absolvent
1	6	-	-	-
19	2-4	-	-	-
23	5-6	Abschluss	-	-
27	7-8	2-3	Abschluss	-
32	> 8	4-5	2-3	Abschluss
37	-	> 5	4-6	2-3
44	-	-	> 6	4-6
52	-	-	-	7-10
61	-	-	-	11-15
72	-	-	-	> 15

Anzahl Berufsjahre und Anzahl Jahre Berufserfahrung

Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache, stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> sehr einfache Hilfsarbeiten und Assistenzleistungen kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erkennbar und durch einfache Anweisungen zu verrichten
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen inklusive einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i.d.R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensiver praktischer Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre ansehl. Erfahrung oder berufsbezogene Qualifizierung (z. B. Versicherungs-fachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-branchenspezifischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisjahr).	<ul style="list-style-type: none"> Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Diplomiert, Juni-Z. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-branchenspezifischen Zusammenhänge auf hohem wissenschaftlichen Niveau über die professionellen Habitusmerkmale der hochschulgebundenen Spezialbildung auf ein Fachgebiet (Wissensmerkmale) oder integrierte Fachgebiete (Wissensmerkmale).	<ul style="list-style-type: none"> Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausragenden Funktionen oder hochrangiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Unibakultiv plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsbereiche mit großer Wissensbreite (Top-Generalist) im Top-Management.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top-Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsebene nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragenden, anerkannten Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensmerkmale) 1 i. d. R. sind > 10 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit national führende Fachkenntnisse (Wissensmerkmale) auf einem strategisch wichtigen, (i. d. R. naturwissenschaftlichen) Forschungsgebiet.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top-Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität, derartig hohe Anforderungen an eine Spezialistenfunktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Standarddefinitionen

Geeignet für Mittelstand und Global Player

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Tarifgruppen als personalpolitisches Strukturkonzept

Typische Nutzenerwartung an die Funktionsbewertung

Nutzen/Zielsetzung für das Unternehmen

- **Klarheit über Wertigkeiten** von Funktionen im Unternehmen
 - Führungslaufbahn,
 - Fachlaufbahn,
 - Titelstruktur.
- Tarifstufen als **systematische** Grundlage zur nachvollziehbaren **Differenzierung** der
 - Festgehaltsbandbreiten,
 - variablen Vergütungselemente,
 - Versorgungszusagen etc.
- **Flexible Vergütungsentscheidungen** im Rahmen der festgelegten Bandbreiten/Pakete

Nutzen für den Mitarbeiter

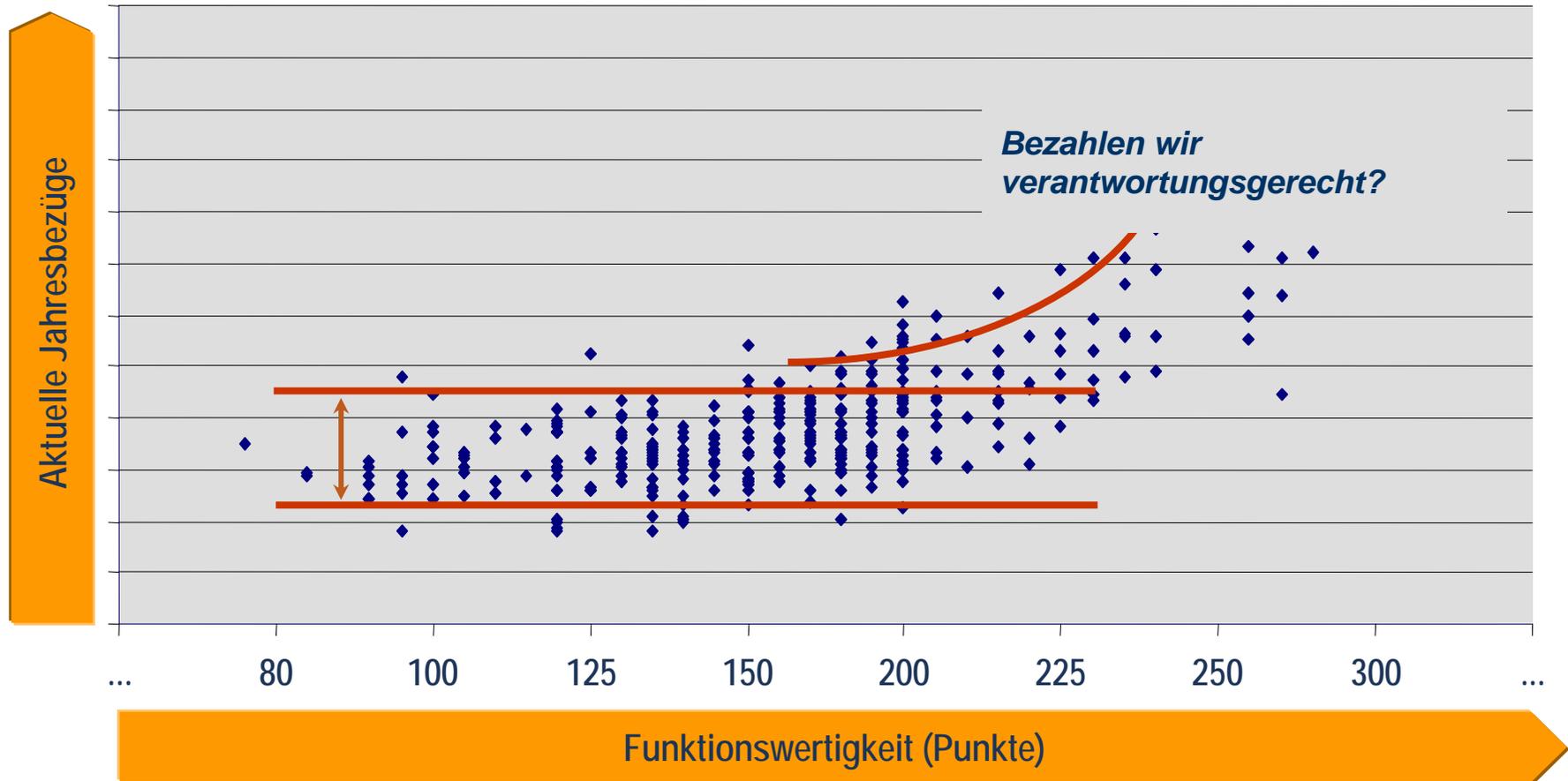
- **Vertrauen in die faire Vergütungspolitik:**
„Unser Tarif ist anforderungs- und leistungsgerecht“.
- **Nachvollziehbarkeit** von Vergütungsentscheidungen im Rahmen vorgegebener Bandbreiten und Budgets
- **Transparenz** von gehaltlichen und beruflichen **Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Leistungsanreiz** durch leistungsorientierte Entwicklung
 - innerhalb der Gehaltsbänder
 - über die Tarifgruppen hinweg

Vergleichende Bewertung der Tariffunktionen innerhalb oder über Bereiche hinweg

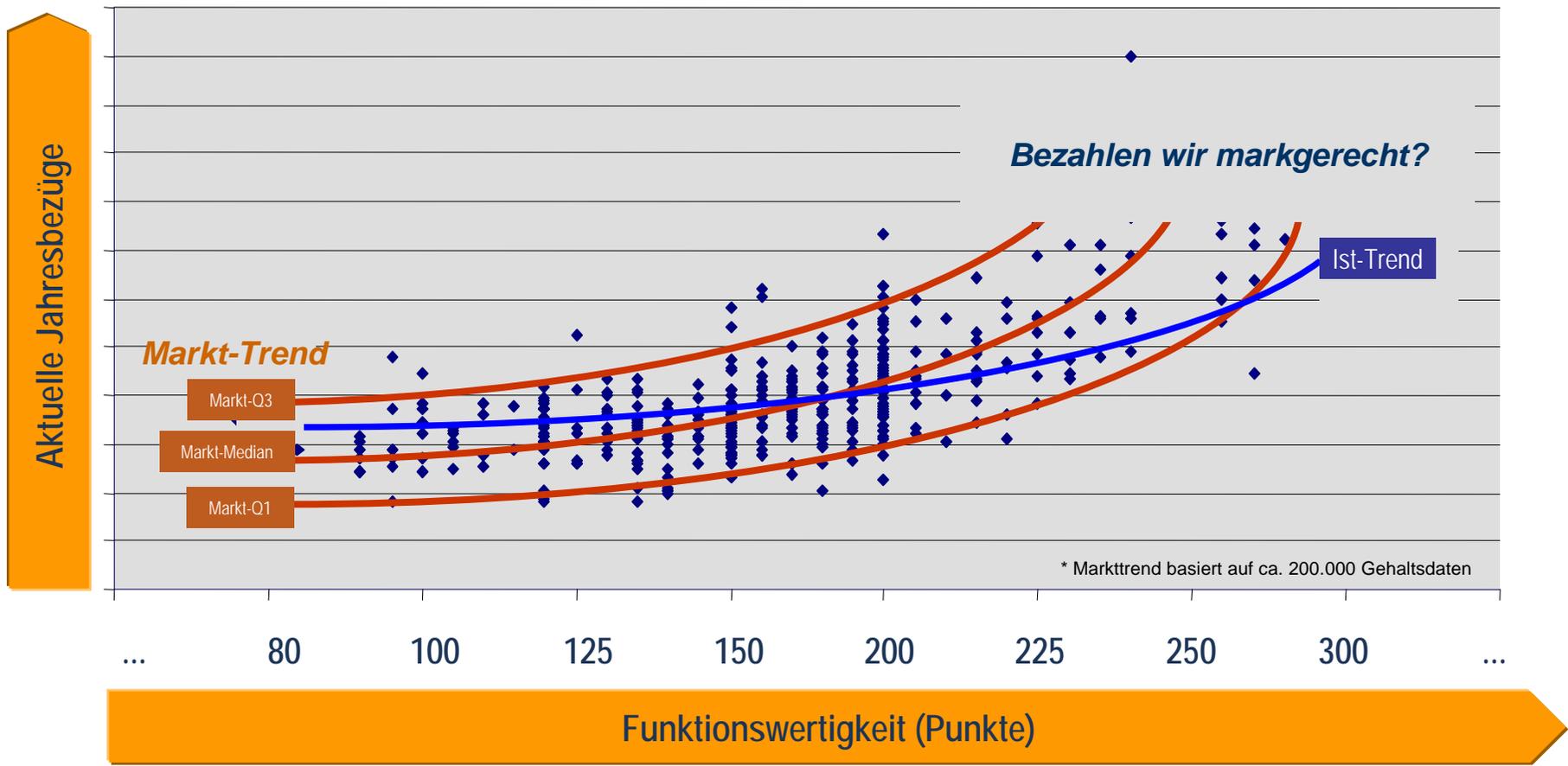
Das Bewertungs-Flipchart

Zu bewertende Funktionen in einem Bereich	Fachkompetenz	Planung und Koordination	Soziale Kompetenz	Problemlösungsbreite & Denkrahmen	Problemlösungstiefe u. Schwierigkeitsgrad	Entscheidungskompetenz	Ressourcen-Portfolio-Verantwortung	Wertschöpfungsbeitrag u. Ergebniswirkung	Gesamtbewertung
	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ
Funktion 1	37	23	23	32	19	23	27	32	198
Funktion 2	44								
Funktion 3	37								
Funktion 4	27								
Funktion 5	32								
Funktion 6	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Funktion 7									
Funktion ...									

Analyse: Struktur der Jahresbezüge nach Funktionswertigkeiten

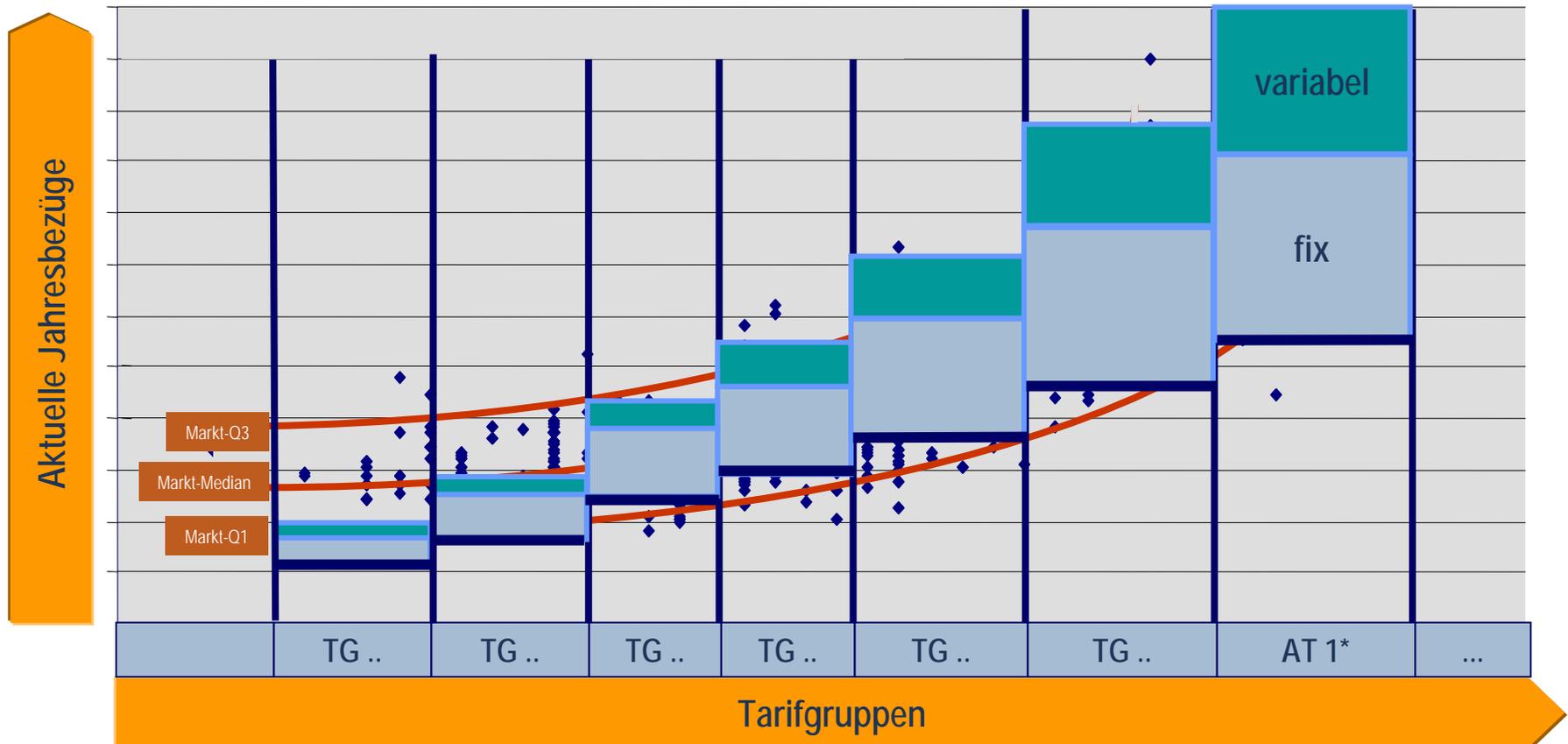


Analyse: Struktur- und Niveauvergleich mit dem Markt



Fixe und variable Vergütungsbandbreiten nach Tarifgruppen

Variable Vergütungskomponente steuert Dynamisierung der Besitzstände entgegen



* Überlappung oder Abstandsgebot von TG .. zu AT1 (?)