

Benchmarking
So messen Sie Input und Output
Ihrer Personalarbeit

Trends im Recruiting
Wie Sie innovative Talente
für sich gewinnen

Rechtsprechung
Wann Urlaub bei Kurzarbeit
gekürzt werden darf

personal. magazin

Impulse zur Gestaltung der Arbeitswelt



Nachhaltig wirtschaften
Was geht das HR an?



07/2021

personalmagazin.de 14.00 €

Der Deutsche Verein des Gas- und Wasserfaches hat sein in die Jahre gekommenes Zielvereinbarungssystem komplett erneuert. Über ein erhöhtes Anspruchsniveau stellt das neue Modell sicher, dass Ziele nur dann als erreicht gelten, wenn sie einen belastbaren Nutzwert für das Unternehmen bringen.

Leistungs- feedback mit Wow-Effekt

- Der Deutsche Verein des Gas- und Wasserfaches e. V. (DVGW) fördert das Gas- und Wasserfach mit den Schwerpunkten Sicherheit, Hygiene und Umweltschutz. Mit seinen über 13.600 Mitgliedern erarbeitet der DVGW die allgemein anerkannten Regeln der Technik für Gas und Wasser. Klimaneutrale Gase und insbesondere der Zukunftsenergieträger Wasserstoff sind in seiner Arbeit von besonderer Bedeutung. Wie viele andere öffentliche Unternehmen auch hatte der DVGW vor Jahren das tariflich verankerte Leistungsentgelt mit Leistungsbeurteilung beziehungsweise Zielvereinbarung und Zielerreichungsfeedback eingeführt. Doch das System ist mit den zunehmenden Veränderungen einer modernen Arbeitswelt an seine Grenzen gekommen. Insbesondere zeigten sich in der praktischen Umsetzung folgende Herausforderungen:
- In der Leistungs-/Zielerreichungsbewertung bestand bislang eine geringe Bewertungsspreizung.
 - Eine Zielerreichung von 100 Prozent wurde bei den Kolleginnen und Kollegen als nicht ausreichend empfunden und zumeist übertroffen.
 - Ein Motivationseffekt konnte – trotz der hohen Leistungsgrade – nicht in vollumfänglich erwünschtem Umfang erreicht werden.
 - Herausragende Leistungen wurden durch das bestehende Bewertungssystem nicht in ausreichendem Umfang abgebildet.
 - Die Honorierung zeigte aufgrund des fehlenden Leistungsbezugs nicht die erwünschte Wirkung.

Von Friedrich A. Fratschner
und Ulrike Küntzel

- Die Vereinbarung von Zielen durch die zuständigen Vorgesetzten war freiwillig, sodass sich innerhalb der gesamten Unternehmensorganisation ein sehr heterogenes Anwendungsbild gezeigt hat. Eine zielgerichtete, konsequente sowie funktionsübergreifende Steuerung des Unternehmens über Ziele konnte infolgedessen nicht dargestellt werden.

Vor diesem Hintergrund war nachvollziehbar, dass die Reorganisation des Leistungsentgelts nicht mit einzelnen kleinen Anpassungen möglich war. Vielmehr war Ziel des Unternehmens durch eine echte Neuaufgabe des Modells Ernsthaftigkeit in der Umsetzung, Klarheit in Zielerreichungs- und Leistungsfragen sowie Durchgängigkeit in der Anwendung zu erreichen. Damit konnte schlussendlich die Basis für das System „Leistungsmanagement mit dem Wow-Effekt“ gelegt werden.

Aufbau des Neusystems: Das Grundverständnis

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre war es für den DVGW offensichtlich, dass hier neu gedacht werden musste, damit sich die Regelungen nicht nur als „tarifauglich“ erweisen, sondern auch betrieblich einen belastbaren Nutzwert entfalten konnten. Hierbei wurden folgende Handlungsfelder definiert:

- (1) Der DVGW war bestrebt, Anspruch und Ernsthaftigkeit im Leistungsmanagement gerecht zu werden.
- (2) Der DVGW wollte eine verbindliche Zielvereinbarungsverpflichtung für alle Mitarbeiter mit deutlichem Handlungsspielraum ab Entgeltgruppe (EG) 11. Alle disziplinarischen Vorgesetzten sind angehalten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unabhängig vom Leistungsentgelt – über Ziele

zu führen. Mitarbeiter ab EG 11, die eine Zielvereinbarung definitiv nicht abschließen wollen, erhalten kein anteiliges Leistungsentgelt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterhalb EG 11 können für eine Zielvereinbarung optieren.

- (3) Für den DVGW war klar, dass eine Leistungsbewertung nur umsetzbar sein würde, wenn dies auf Basis definierter Competencys je Stelle/Job-Familys geschähe.
- (4) Der DVGW war sich bewusst, dass die Umsetzung der Ziele neu angedacht werden musste, da die Definition SMART nicht den erhofften Effekt gebracht und die Konzentration auf quantitative Ziele vereinzelt zu einer Fehlsteuerung geführt hatte.
- (5) Daneben sollte es um das „Besondere“ gehen. Aus diesem Grund hat man sich für ein Modell entschieden, das Bewertung der Zielerreichung sowie Leistungsmerkmale mit „Merkmalen der besonderen Art“ kombiniert. Im Klartext: Es ist nur möglich die Ziele/Leistungsmerkmale zu übertreffen, wenn auch diese expliziten Merkmale (zusätzlich) erfüllt werden. Damit wird eine weitere Qualitätssicherung mit hohem Anspruch in den Feedbackprozess eingezogen.

Das neue Zielvereinbarungssystem

Auch der DVGW musste feststellen, dass die Definition smarterer Ziele das Unternehmen nur zum Teil dabei unterstützt, anspruchsvolle Ziele zu definieren. In Zukunft wird der DVGW die Zielformulierung deshalb auf die drei Fokus-Merkmale

- Zeit (bis wann?)
- Menge (mit welchen Zielgrößen, Budgets, Erlösen?)
- Güte (woran kann die Qualität festgemacht werden?)



Konsequente Qualitätsausrichtung durch Merkmale besonderer Art

Nr.	Wow-Merkmal	Zielvereinbarung	Leistungsbeurteilung
1	Ziel bzw. Leistungsanforderung trotz spezifischer Widrigkeiten erreicht/übertroffen.	X	
2	Breite Akzeptanz des in Umsetzung des vereinbarten Ziels erreichten Arbeitsergebnisses bei der Zielgruppe	X	
3	Das in Umsetzung des vereinbarten Ziels erreichte Arbeitsergebnis führt zu spürbar feststellbaren Veränderungen (Change) über die eigene Einheit hinaus innerhalb des Unternehmens und/oder gegenüber externen Dritten, die der Zielgruppe angehören, an die das Arbeitsergebnis gerichtet ist.	X	
4	Dauerhaftigkeit/Nachhaltigkeit der Auswirkung des in Umsetzung des vereinbarten Ziels erreichten Arbeitsergebnisses	X	
5	Besonders effiziente Realisierung des in Umsetzung des vereinbarten Ziels erreichten Arbeitsergebnisses	X	X
6	Erfüllung einer positiven Vorbildfunktion für andere		X
7	in ihrer Rolle oder darüber hinaus anerkannte Persönlichkeit		X

verkürzen und gleichzeitig deutlich fokussieren. Wichtig ist, dass jedes dieser drei Kriterien getrennt definiert und später bewertet werden muss und in die Gesamtwürdigung der Zielerreichung je Ziel mit einfließt. Die Fehlansicht auf alleinige „messbare Ziele“ wird damit vermieden. Jede Führungskraft ist verpflichtet, die Mehrdimensionalität der Ziele anzuerkennen und die sich daraus ergebenden Konflikte bezüglich der Prioritätensetzung zu managen.

Das Leistungsfeedback-System

Gegenüber vielen am Markt verfügbaren Leistungsfeedback-Systemen, die vornehmlich die Feedback-Felder wie Fachkenntnisse, Planungskompetenz et cetera als Überschriften definieren,



DR. FRIEDRICH A. FRATSCHNER ist Geschäftsführer und Partner der Baumgartner & Partner Management Consultants und der HR-Webplattform HR Online Manager GmbH.



ULRIKE KÜNTZEL ist Leiterin Personal und Recht beim Deutschen Verein des Gas- und Wasserfaches (DVGW). Zusammen mit dem Vorstand wurde unter ihrer Verantwortung das Leistungs- und Zielvereinbarungssystem restrukturiert.

hat sich der DVGW dazu entschieden, einzelne Leistungsfelder mit präzisen Soll-Verhaltensbeschreibungen zu versehen. Dazu wendet das Unternehmen einen für alle Mitarbeiter geltenden Competency-Katalog an, der die einzelnen Soll-Verhaltensweisen konkret beschreibt und definiert. Alle Competencys sind so definiert, dass sie einen hohen Anspruch an die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen.

Es liegt in der Hand der zuständigen Führungskräfte, diese Competencys für den jeweiligen Arbeitsplatz weiter zu konkretisieren, damit beobachtbare Leistungen konkret bewertet werden können. Zudem liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, diese Kriterien weiter zu operationalisieren und je Stelle zu beschreiben, wie die circa 20 Soll-Verhaltenskriterien (abhängig von Mitarbeiter- oder Führungskräftestelle) je Stelle zu verstehen sind.

Bewertung von Merkmalen der besonderen Art

Neben der klassischen Skalierung von „eins“ (verfehlt) über „drei“ (voll erreicht) bis „fünf“ (deutlich übertroffen) wurde definiert, dass jede Zielerreichung/Leistungsbeurteilung in einem ersten Schritt maximal mit „voll erreicht/voll erfüllt“ bewertet werden kann.

Eine über dieses Maß hinausgehende Beurteilung wird nur möglich sein, wenn (in einem zweiten Schritt) eine (oder mehrere) der nachfolgenden „Merkmale der besonderen Art“ erfüllt sind. Hierbei hat man sich auf die wichtigsten Merkmale konzentriert, wie beispielsweise Akzeptanz bei der Zielgruppe, Dauerhaftigkeit des Arbeitsergebnisses oder auch für die Leistung relevante Kriterien wie Vorbildfunktion oder Effizienz in der Realisierung des Arbeitsergebnisses (siehe dazu Grafik rechts).

Daneben wurde das Feedback aber auch insofern erweitert, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte, die das Ziel oder Leistungsmerkmal nicht vollständig erreicht haben, aber doch im Hinblick auf die „Merkmale besonderer Art“ vorbildlich tätig waren, ihr Leistungsergebnis (bedingt) erhöhen können. Im Ergebnis bedeutet dies, dass es unter Einbeziehung der „Merkmale besonderer Art“ möglich sein wird, von der Bewertung „eins“ bis „zwei“ jeweils eine Stufe nach oben zu springen, nur durch die Bewertung mit „drei“ (voll erreicht) ist ein Sprung über zwei Stufen machbar. Diese Anpassung muss im Einzelfall durch die jeweils zuständige Führungskraft begründet werden und obliegt einer Qualitätssicherung im sogenannten oberen Führungskreis.

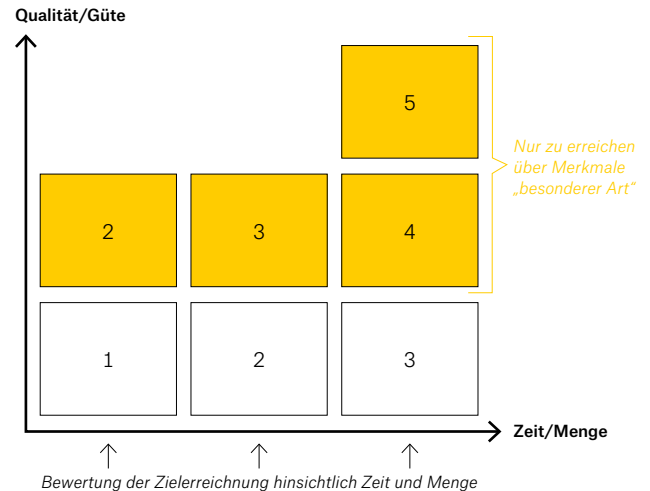
Finale Würdigung

Durch die Einbeziehung der „Merkmale besonderer Art“ erhalten die Führungskräfte ein wirksames Werkzeug in die Hand, um Leistung klar und differenziert zu bewerten. Es besteht weder ein Zwang zur Normalverteilung, noch besteht der Druck, die Bewertung auf Basis eines angestrebten Mittelwerts nach unten zu korrigieren. Zusätzlich wird vermieden, dass durch eine an den Organisationseinheiten orientierte Ausschüttungspolitik das System in die Bedeutungslosigkeit geführt wird. Vielmehr ist es das Ziel, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gute Leistungen erbringen und sich bestmöglich im Interesse ihres Arbeitgebers DVGW engagieren. Auf der anderen Seite wird aber hervorgehoben, dass „echte Gutleistung“ immer einen Wow-Effekt erzeugen muss.

Damit werden folgende Ergebnisse erreicht: Alle Feedback-ergebnisse durchlaufen eine mehrfache Qualitätssicherung. Eine undifferenzierte Gutbewertung ohne echte Mehrwertschaffung beziehungsweise die Erfüllung der „Merkmale besonderer Art“ wird vermieden. Die Kommunikation im System ist immer auf besondere Gutleistung fokussiert (und nicht auf die normalverteilungsbedingte Schlechtleistung). Die Ergebnisse können verwendet werden, um Gutleistung und die Erfüllung der „Merkmale besonderer Art“ in der Gesamtorganisation zu verstetigen, da diesbezüglich ein hohes Maß an Transparenz (und auch an Konsens) besteht.

Matrix zur Leistungserhöhung über Merkmale besonderer Art

Die verschiedenen Leistungsergebnisse und Zielerreichungen können über die Merkmale besonderer Art (bedingt) erhöht werden.



male besonderer Art“ in der Gesamtorganisation zu verstetigen, da diesbezüglich ein hohes Maß an Transparenz (und auch an Konsens) besteht.

Der DVGW sieht sich mit dem vorstehenden Systemansatz und dem damit einhergehenden Qualitätssicherungsprozess bestens gerüstet, im ansonsten tariflichen Umfeld einen möglichst großen Nutzen für den gesamten Verein zu erzeugen und Führung insgesamt wirkungsvoller, transparenter und leistungsgerechter zu gestalten. ■■■

Zeit & Zutritt in einer Software

Vereinfachen Sie Ihre Personalprozesse, indem Sie Zutrittskontrolle und Zeiterfassung miteinander verbinden. Unsere Zutrittsprofile sind leicht konfigurierbar und flexibel anpassbar.

- » Zuordnung über Mitarbeitergruppen
- » Beschränkung auf feste Zeiten oder Areale
- » Sekundengenaue Protokollierung

