

Leistungsbewertung im Produktionsbereich

**Dr.-Ing. Manfred Münch
DOLL Fahrzeugbau AG**



DOLL

Gliederung der Präsentation

Ausgangssituation im Tarifbereich

Vergleich der Leistungsentgeltsysteme

Leistungsbewertung bei DOLL

Fazit

Die Ausgangssituation im Tarifbereich

Jährl. ~1000€

Ergebnis-
beteiligung

10% des Unternehmensergebnisses
bei Zielerreichung

Jährl. ~1000€

Produktivitäts-
komponente

Quartalsweise Produktivitätskomponente
auf Basis von vereinbarten Zielen

0 - 27 %

Leistungszulage

Leistungsbeurteilungen nach Tarif

100 %

Grundlohn

Tariflohn

Bewertung der Ausgangssituation vor ERA (I)

Die Leistungsbeurteilungen finden zwar jährlich statt, aber:

Eine Reduzierung der Leistungszulage wegen Minderleistungen wurde erst zweimal in der Laufzeit des LRTV II durchgeführt

Bei über 90% aller Mitarbeiter findet keine Veränderung der Leistungszulage mehr statt

In der Leistungsbeurteilung kann und werden Veränderungen im Leistungsverhalten abgebildet

Bewertung der Ausgangssituation vor ERA (II)

Die Produktivitätsziele werden am Ende des Jahres für das Folgejahr neu vereinbart (Zurücksetzung der Kennlinie).

Durch die jährliche Auszahlung wird der Monatslohn konstant gehalten.

Die Auszahlung der Erfolgsbeteiligung erfolgt auf Basis einer Zielvereinbarung.

Das Verhalten der Mitarbeiter bei drohender Nichterreicherung entspricht weiterhin dem Verhalten klassischer Leistungslöhner.

Vorteile und Nachteile Beurteilen

- + Leistungsbeurteilung ist Bestandteil des Mitarbeitergesprächs
 - + Keine Verunsicherung der Mitarbeiter wegen neuer Methode
 - + Dynamisierung durch “€ je Punkt”
 - + Möglichkeit Kennzahlenvergleich und Zielvereinbarungen zu integrieren
 - + Unternehmensspezifische Kriterien können eingesetzt werden
-
- Beurteilen ist “weiches Kriterium”
 - Qualität der Mitarbeitergespräch ist schlecht steuerbar
 - Jährliche Rückmeldungsdauer ist lange
 - Beurteilungsaufwand ist hoch

Vorteile /Nachteile Kennzahlenvergleich

- + bei vorhanden Kennzahlen über alle Bereiche möglich
- + langjährige Erfahrung in der Produktion
- + klar formulierte Leistungsanforderung
- Funktionierende Zeitwirtschaft nötig
- Hoher Erfassung- und Abrechnungsaufwand
- Starre Festlegung von Leistungsgrenzen
- nicht alle Kennzahlen sind wirklich geeignet
- Mitbestimmung des Betriebsrates bei Vorgaben
- Wunsch nach konstantem Monatslohn führt zu Manipulationen wie im Akkord oder Prämie

Vorteile und Nachteile Zielvereinbarungen

- Konsequente Weiterführung der Vergütungssystematik der 1. und 2. Führungsebene auf Mitarbeiterebene
- Kennzahlen und Prozess sind vorhanden
- Zielvereinbarungen auf Gruppenebene ohne Entgelt werden schon heute durchgeführt
- Verunsicherung der gewerblichen Mitarbeiter (Akzeptanz)
- Die Qualität der Kennzahlen entspricht in vielen Bereichen nicht den Anforderungen
- Fokus auf die entgeltrelevanten Aspekte dominiert den Führungsprozess
- Der Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates wird unterschätzt .

Entscheidung fiel für Beurteilen

- Nach kurzer Diskussion fiel gemeinsam die Entscheidung:
- Zielvereinbarung nur für alle Führungskräfte
 - Beurteilung für die Mitarbeiter

Gründe dafür:

- Unsicherheit bei der Belegschaft wegen ERA-Einführung
- Deshalb bei Bewährtem bleiben
- Vertrauen bei Betriebsräten und Mitarbeitern aufbauen.
- Um die Qualität des bestehenden Zielvereinbarungsprozesses auch auf der Mitarbeiterebene zu halten, ist der Zeitaufwand zu groß
- Gute Beurteilungssysteme können Basis für Zielvereinbarungssysteme sein.

Definition des Leistungsentgeltes

Festlegung auf Leistungsbeurteilung “€ je Punkt”
(Ausnahme: Meister) als Leistungskomponente

Vorgabe an die Führungskräfte/Bereiche sichert die
Einhaltung des betrieblichen Durchschnitts.

Die Vorgaben fördern insbesondere auch die
Leistungsdifferenzierung.

Leistungsbeurteilungskriterien wurden abteilungsspezifisch
formuliert

ERA bei Doll: Leistungszulage plus Erfolgsbeteiligung

Das Mitarbeitergespräch im Rahmen der Leistungsbeurteilung dient als Grundlage.

Basis des Mitarbeitergesprächs ist die Leistungsbeurteilung: Kriterien sind ähnlich Anlage 4 MTV, aber abteilungsspezifisch gewichtet.

Für die ermittelte Punktzahl werden Geldbeträge zugeordnet (früher % der Lohngruppe), die nicht tarifdynamisch sind.

Dies erzwingt eine neue Qualität der Mitarbeitergespräche.

Der Entgeltaufbau im ERA



Jährl. ~1000€

Ergebnis-
beteiligung

10% des Unternehmensergebnisse
bei Zielerreichung

durchschn. 15%

Leistungs-
zulage

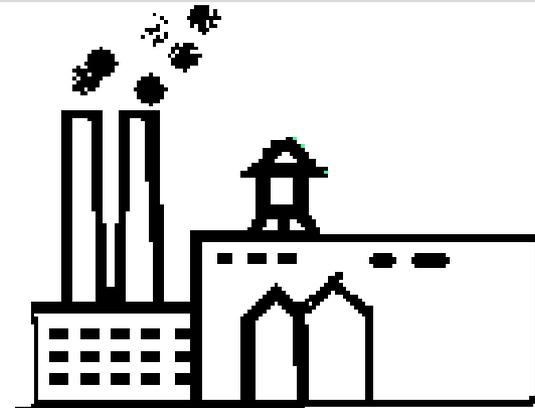
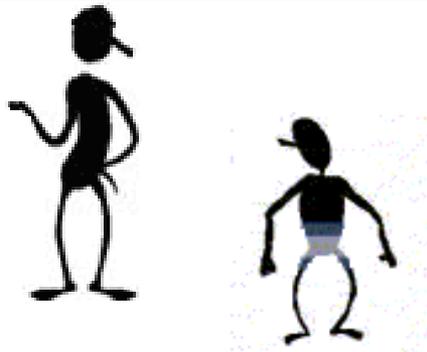
Leistungsbeurteilungen nach Tarif

100 %

Grundentgelt

Tarifentgelt

Musterfirma - Ausgangssituation



Grundentgelt	2.000 €	2.000 €
Leistungspunkte	30	30
Leistungsentgelt	300 €	300 €
Tarifliches Entgelt	2.300 €	2.300 €

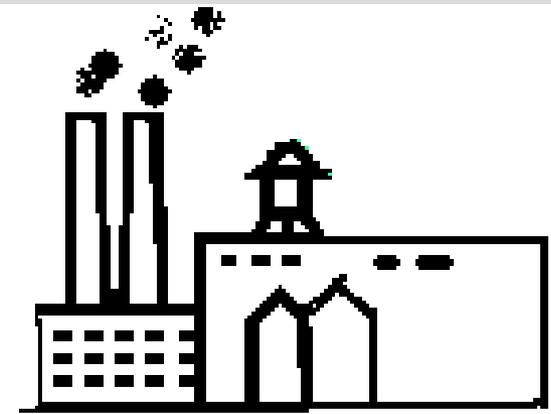
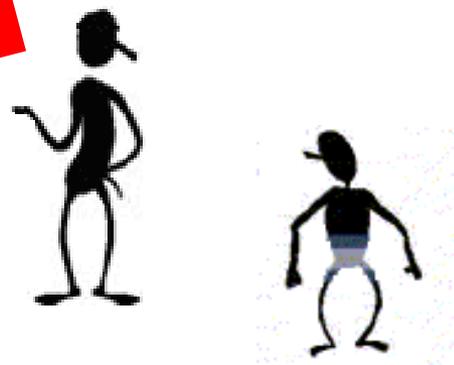
Summe Grundentgelt	4.000 €
Betriebliches LE-Volumen (15% des GE)	600 €
Summe tarifliches Entgelt	4.600 €

Setzung: 10 € = 1 Leistungspunkt

>> 60 Leistungspunkte

Musterfirma – nach einer Tariferhöhung

Tariferhöhung + 10%



Grundentgelt	2.200 €	2.200 €
Leistungspunkte	30	36
Leistungsentgelt	300 €	360 €
Tarifliches Entgelt	2.500 €	2.560 €

Summe Grundentgelt	4400
Betriebliches LE-Volumen (15% des GE)	660 €
Summe tarifliches Entgelt	5.060 €

Setzung: 10 € = 1 Leistungspunkt

>> 66 Leistungspunkte



Die Leistungsbeurteilung

- macht deutlich, inwieweit der Mitarbeiter die Anforderungen seines Arbeitsplatzes erfüllt.
- kann für die Überprüfung der Zielerreichung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dienen
- verschafft dem Mitarbeiter Klarheit, wie seine Fähigkeiten, Verhalten und Leistungen von der Führungskraft beurteilt werden
- orientiert sich an klaren und bekannten Kriterien

Schulung der Führungskräfte

Schulung mit den Schwerpunkten

- Durchführung von Mitarbeitergesprächen
- Grobverständnis ERA
- Durchführung der neuen Leistungsbeurteilung
- “Wie sage ich es meinem Kinde ?”

Inhalte des Mitarbeitergesprächs

- Kurzbeschreibung des Aufgabengebietes des Mitarbeiters
- Leistungsbeurteilung/Zielerreichung
 - Mitteilung der Leistungsbeurteilung/Rückmeldung zum Arbeitsverhalten
 - Zielerreichung/Arbeitsergebnisse des vergangenen Jahres
- Ziele für das kommende Jahr
- Geplante Maßnahmen zur Zielerreichung/Verbesserung der Leistung
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Fazit

Die frühe Beteiligung des Betriebsrates hat für einen reibungslosen Ablauf gesorgt.

Die “€ je Punkt” - Lösung dynamisiert die heutige Leistungsbeurteilung und ermöglicht dauerhaft einen echten Leistungsbezug

„Der Ruf nach gekoppelten Zielvereinbarungs- und Entgeltsystemen ist der Versuch (vor allem schwacher) Führungskräfte, genau das nicht zu tun, wofür sie bezahlt werden.“ (Sprenger)

Entgelt kann Führung nicht ersetzen

Jedes Entgeltsystem verliert auf Dauer seine Schärfe. Ein sich selbstschärfendes System bleibt eine Illusion.

Spannungsfeld zwischen Flexibilität (Zielvereinbarungen) und Besitzstandsdenken (Leistungsentlohnung) lässt sich nur mühsam lösen.

Sich selbstlos einbringende Mitarbeiter bleiben eine optimistische Idealvorstellung. „Tauziehen zwischen Produktivitätssteigerungen und Leistungszurückhaltung“

Wenn die Lösung selbst das Problem ist:

- Entgeltmodelle werden immer komplizierter.