



Leistungsorientierte Bezahlung

-

erfolgreich einführen und umsetzen!

Checklisten und Hinweise

Die Umsetzung der Regelungen des § 18 TVöD ist für alle Betrieb und Verwaltungen erforderlich, in denen dieser Tarifvertrag flächendeckend oder für bestimmte Mitarbeitergruppen oder Betriebsteile gilt. Sie haben schon eine Lösung, wollen aber LoB nun wirksamer gestalten?

Die Umsetzung ist komplex und sollte in Form eines Projekts vorgenommen werden.

Die folgenden Checklisten und Hinweise helfen Ihnen,

- den Entwicklungsbedarf einzuschätzen,
- die erforderlichen Schritte zu planen,
- den Projektfortschritt zu überwachen.

A. Entwicklungsbedarf (Wo stehen wir?)

Die Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung kann nach verschiedenen Verfahren erfolgen, die im § 18 benannt sind. Alle Varianten erfordern gleichermaßen bestimmte Voraussetzung:

- Verfügen Sie über ein erprobtes Verfahren zur Führung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen?
- Werden in diesen Gesprächen bereits Zielvereinbarungen geschlossen (z.B. als persönliche Entwicklungsziele) oder führen Sie systematische Leistungsbewertungen durch?
- Verfügt Ihre Organisation über eine ausformulierte Strategie?
- Verfügen Sie über Stellen- und Produktbeschreibungen?
- Wenden Sie ein Controlling an, mit dem Ziele im Sinne des § 18 erfasst und überprüft werden können?
- Ist das bisherige Verfahren in seiner Wirksamkeit überprüft und bewertet worden?
- Wofür und in welchem Umfang benötigen wir externe Beratung?

Alle Punkte, die in dieser Liste mit Nein beantwortet werden, müssen in der Umsetzungsplanung berücksichtigt werden!

Bereits vorhandene Instrumente werden im Zuge der Umsetzung ggf. angepasst werden müssen.



B. Umsetzungsschritte (Was müssen wir tun?)

Verwenden Sie die folgende Liste, um einen Arbeitsplan / Projektplan zu entwickeln!

Vorbereitung

- Verständigung auf der obersten Führungsebene, ggf. mit Eigentümern / politischen Gremien auf eine konkrete betriebliche Zielstellung für die Einführung. Was wollen Sie mit der leistungsorientierten Bezahlung erreichen?
- Bestandsaufnahme: Welche Voraussetzungen haben wir bereits (vgl. A.)?
- Bereitstellen personeller und sächlicher Ressourcen. Wer ist für das Vorhaben verantwortlich, welche Personen wirken in der Planung direkt mit? Welche Sachmittel sind erforderlich?
- Bildung der Betrieblichen Kommission. Benehmen mit der Personalvertretung herstellen. Die Betriebliche Kommission kann zugleich die Projektgruppe zur Konzeptentwicklung sein; ggf. ist es sinnvoll, die Konzeption in einer Arbeitsgruppe zu entwickeln und erst nach der Einigung mit der Personalvertretung die Kommission zu bilden.
- Entwicklung eines Zeitplans. Bedenken Sie dabei, dass die Umsetzung erfahrungsgemäß einige Zeit in Anspruch nimmt und eine Testphase eingeplant werden sollte.
- Festlegung eines Arbeitsplans. Berücksichtigen Sie regelmäßige Informationen der Belegschaft.
- Umfassende Information der Belegschaft über die Pläne und vor allem über Sinn und Zweck der leistungsorientierten Bezahlung. Wichtig ist hier, dass Beschäftigte ihre Fragen stellen können und nicht nur informiert werden.

Arbeitsplan

Bei der Planung müssen eine Vielzahl von Aspekten berücksichtigt werden. Die folgenden Fragen erleichtern eine gute Planung.

- Entgeltrelevante Kriterien ermitteln
 - Übergeordnete strategische Ziele und ihre jährliche Anpassung
 - Gestaltung des jährlich wiederkehrenden Zielfindungsprozesses
 - Welche Kennzahlen / Messgrößen sind sinnvoll und möglich?
- Entgeltrelevante Leistungsergebnisse
 - Zielvereinbarungen (individuell, Team)
 - Systematische Leistungsbewertung
 - Mischmodelle
 - Bewertung und Entscheidung über das gewählte Verfahren



- Bewertung der Leistungsergebnisse
 - Zielerreichungsüberprüfung (Einzel-/Teambewertung)
 - Entwicklung von technischen Hilfen und Formularen
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche: Einführung bzw. Erweiterung
- Bemessung + Verteilung der Leistungsentgelte
 - Verteilungsgrundsätze
 - Prämientöpfe, Ausschüttung
 - Formen des Leistungsentgelts
- Personalwirtschaftliche Dokumentation
 - Datenschutz, Zugangsrechte
 - Auswertungen verwaltungsintern / individuell
- Controlling
 - Reporting
 - Betriebliche Kommission
 - Beschwerdeverfahren
- Information und Kommunikation
 - Verfahren, Einführungsprozess
 - Laufende Projektkommunikation
 - Überprüfung der Akzeptanz
- Betriebsvereinbarung
 - Ausarbeitung
 - Sonderfälle, Übergangsregelungen, Detailregelungen
 - Verhandlung und Vereinbarung
- Qualifizierung
 - Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Training „on the job“ bei der Ableitung von Bereichszielen aus den Unternehmenszielen (Zielkonferenzen)
 - Individuelle Hilfestellung (Mentoring, Coaching)
- Testphase
 - in einzelnen Bereichen
 - flächendeckend
- Evaluation
 - Überprüfung des Systems auf seine Wirksamkeit
 - Überprüfung der Instrumente
 - Überprüfung der Akzeptanz des gewählten Verfahrens
 - Ggf. Nachbesserungen



Arbeitsweise

- Die Arbeitsgruppe bzw. Betriebliche Kommission tagt regelmäßig, die Betriebliche Kommission bleibt dabei über die Einführungsphase hinaus dauerhaft bestehen. Die Ergebnisse sind Empfehlungen, Entscheidungen werden im Rahmen der Aushandlung einer Betriebsvereinbarung von den Verhandlungspartnern (Personalvertretung, Leitung) getroffen.
- Legen Sie besonderen Wert auf die Beteiligung der Belegschaft durch regelmäßige Information (z.B. Betriebszeitung) und Angebote zum Dialog (Informationsrunden, „Trockenübungen“, Fragestunden). Diese wichtige Aufgabe ist nicht allein Sache der Projektgruppe bzw. Kommission, sondern gemeinsame Aufgabe der Leitung und der Personalvertretung.
- Nehmen Sie externe Unterstützung in Anspruch, wo dies erforderlich ist (z.B. Moderation der Kommission, Fachberatung, Schulungen, Evaluation).

Weitere Informationen erhalten Sie bei

QUBIC Beratergruppe GmbH
Martha-Wissmann-Platz 3
30449 Hannover
Tel.: 0511 – 16 99 88 8-0
www.qubic.eu

Hilfestellung und Beratung:

Götz Hendricks
Tel.: 0511 – 16 99 88 8-1
eMail: hendricks@qubic.eu

Dr. Edzard Niemeyer
Tel.: 0511 – 16 99 88 8-2
eMail: niemeyer@qubic.eu

Wir stellen gern auch Kontakt zu anderen Organisationen her und fördern den Erfahrungsaustausch!