



Offen für Neues

Über Geld kann man sich streiten. Kaum ein Thema ist so sensibel wie die Vergütungsstruktur eines Unternehmens. In einer zweitägigen Open Space-Veranstaltung setzten sich alle Interessengruppen der Spinner GmbH an viele Tische, um gemeinsam Lösungen zu finden.

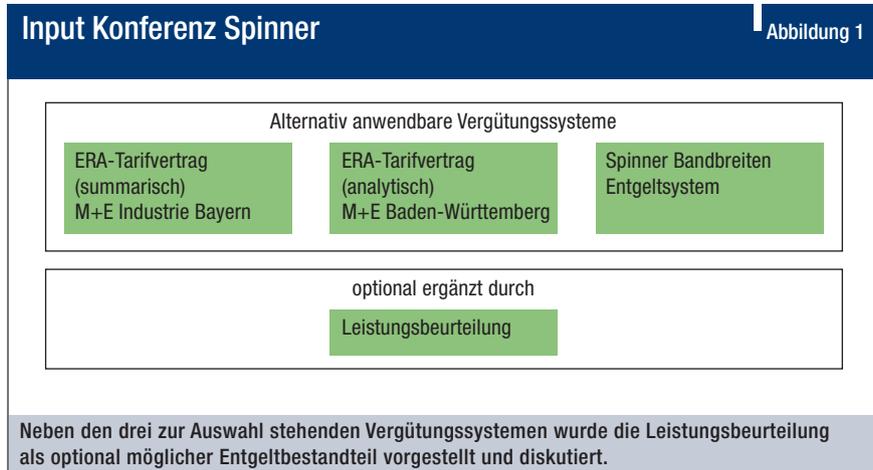
Ausgehend vom Scheitern der Verhandlungen der Betriebsparteien zur Einführung der ERA-Tarifverträge Bayern, wollten die Geschäftsführung der Spinner GmbH, Hersteller von hochfrequenztechnischen Produkten und nicht tarifgebunden (somit auch nicht zur Einführung des Entgelt-Rahmen-Abkommens verpflichtet), nun einen anderen Weg einschlagen. Der Wunsch der Geschäftsführung war es, von Anfang an alle Interessengruppen in die Entscheidung für ein zukünftiges Vergütungssystem einzubinden. Das Ergebnis war eine komprimierte und zielgerichtete Auseinandersetzung mit der zukünftigen Vergütungsstruktur des global agierenden Mittelständlers.

Stringente Ergebnisorientierung

Dies geschah in Form einer zweitägigen Open Space-Konferenz unter externer Leitung der execon Unternehmensberatung und deren dreiköpfigen Berater-beziehungsweise Trainerteams. Dazu wurden 50 Führungskräfte, inklusive Betriebsräte, aus allen Bereichen des Unternehmens zur Konferenz geladen. Die Veranstaltung wurde in Anlehnung

an ein Open Space-Großgruppenverfahren gestaltet. Die Open Space-Methode wurde für die Spinner Konferenz jedoch unter der Prämisse stringenter Ergebnisorientierung konzipiert. Ziel war es, am Ende der Veranstaltung eine Empfehlung für neue Verhandlungen zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat auszusprechen. Die Veranstaltung bestand aus zwei wesentlichen Teilen. Im ersten Teil, dem Know how-

Transfer (siehe Abbildung 1), wurden alle Teilnehmer auf den gleichen Kenntnisstand gebracht. Dies gelang, indem vier Blöcke Wissensvermittlung roulierend angeboten wurden. Das Wissen wurde sowohl durch die externen Trainer, als auch durch die Personalabteilung vermittelt. Inhalte waren die summarische Entgeltsystematik des ERA Bayern und das analytische Bewertungsverfahren des ERA Baden-Württemberg. (Auf die inhalt-



Beurteilungsmerkmal „Effizienz“

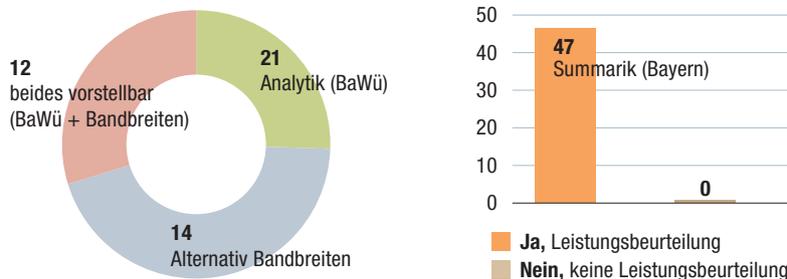
Abbildung 2

Beurteilungskriterien	A	B	C	D	E
	Die Leistung entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe	Die Leistung entspricht im Allgemeinen den Erwartungen	Die Leistung entspricht in vollem Umfang den Erwartungen	Die Leistung liegt über den Erwartungen	Die Leistung liegt weit über den Erwartungen
Auslegung Beurteilungsstufen	Maßnahmen einzuleiten	Maßnahmen absprechen, inklusive Zielkontrolle	erwartete Arbeitsleistung, entspricht dem Anspruch	lobenswert, vorbildlich	Rennpferd, eventuell unterfordert
Effizienz*	0	5	10	15	20
Methodisches Arbeiten, wirksame sowie zweckmäßige Arbeitsdurchführung, wirtschaftlicher Mitteleinsatz, vorausschauende Planung, Kosten-Nutzen-Verhältnis, Umgang mit Ressourcen					
weitere Merkmale ...					

Der Wortlaut der Beurteilungsstufen wurde im Vorfeld heiß diskutiert. Letztendlich konnte sich auf fünf Beurteilungsstufen verständigt werden.

Auswertung der Feedbackbögen

Abbildung 3



Am Ende des zweitägigen Workshops stand fest, welche Vergütungsstrukturen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung zur Diskussion an Herz gelegt werden sollen.

liche Vergütungssystematik des ERA-TV wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen.) Darüber hinaus hat die Personalabteilung der Spinner GmbH in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung ein „Bandbreitenmodell“ konzipiert, welches als alternative Vergütungsstruktur in Betracht gezogen wird. Auch dieses wurde in einem Wissensblock vorgestellt: Vorgesehen ist ein Gehaltsband pro Job-Profil. Der Bereich Personal verfolgt dabei die Ziele:

- Eine Alternative zum Tarif anbieten zu können und mehr Transparenz im Vergleich zum gegenwärtigen System zu schaffen.
- Das Spinner Bandbreitenmodell soll flexibler und differenzierter auf individuelle Mitarbeiter eingehen. Damit erhofft

sich HR, im Falle einer Umstellung auf dieses System, einen Motivationszuwachs in der Belegschaft.

Neben den drei zur Auswahl stehenden Vergütungssystemen wurde die Leistungsbeurteilung als optional möglicher Entgeltbestandteil vorgestellt und diskutiert. Dazu wurden die Grundlagen einer Leistungsbeurteilung nach der Methode des Einstufungsverfahrens, der häufigsten und am weitesten verbreiteten Beurteilungsform, erläutert.

Heterogene Gruppen

Um einen optimalen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und um verschiedene Standpunkte zu diskutieren, wurden die Gruppen für die Wissensvermittlung, wie auch

für die darauf folgenden Workshops frei, aber möglichst heterogen, ausgewählt. Das heißt, in jeder Gruppe befanden sich unter anderem Vertreter des Betriebsrats und Führungskräfte verschiedener Bereiche.

Innerhalb der Gruppen wurde die Theorie unterschiedlich vermittelt. Sowohl die Präsentationsmethode mit einseitigem Theorie-Input, als auch der moderierte Erfahrungsaustausch bestimmten diesen Konferenzteil. Die Zufriedenheit bezüglich der Vermittlung der Inhalte wurde im Anschluss mit Hilfe eines Feedbackbogens abgefragt. Außerdem wurde hier um eine erste persönliche Einschätzung zu den unterschiedlichen Arbeitsbewertungssystemen und zur Leistungsbeurteilung als Entgeltbestandteil gebeten.

Der zweite Teil der Veranstaltung beinhaltete das eigentliche Kernstück, die Workshop-Phase. Die gleichen Gruppen bekamen nun die Möglichkeit, mit den erworbenen Kenntnissen zu arbeiten. Vier unterschiedliche Workshops konnten von allen Teilnehmern besucht werden. Der Charakter der Workshops orientierte sich an dem Prinzip der Marktplätze, wie sie in einer Open Space-Veranstaltung vorgesehen sind. Die Workshops I und II (ERA Bayern und ERA Baden-Württemberg) boten inhaltlich die Chance, die Arbeitsbewertung zu üben und diese nach den unterschiedlichen Bewertungsverfahren (summarisch/analytisch) zu bewerten.

Der dritte Workshop bezog sich auf das Spinner Bandbreitensystem. Bisherige Aufgabenbeschreibungen des Unternehmens dienten als Arbeitsmaterial.

Job-Profile festklopfen

Hier ging es im ersten Schritt darum, die bisherigen zahlreichen Aufgabenbeschreibungen zu wenigen universellen Job-Profilen (z. B. Maschinen und Anlagen, Sekretariat, Konstruktion) zusammenzufassen. Diese Job-Profile wurden dann wiederum in die eigentlichen Bandbreiten unterteilt. Sie richten sich nach der Schwierigkeit der Tätigkeit beziehungsweise nach dem Anforderungsniveau.

Zur Bearbeitung des alternativen Bandbreitensystems fanden sich Kleingruppen gemäß ihrer tatsächlichen betrieblichen Aufgaben oder nach ihrem Interesse zusammen. Während der Konferenz stellte sich heraus, dass insbesondere eine Konstellation aus beiden Personengruppen sehr erfolgreich und zielgerichtet arbeitete. Denn die Mischung aus Fachkenntnis und Offenheit gegenüber anderen Bereichen verhalf zu einer zügigen und kreativen Bearbeitung. Es konnte eine zentrale Aufgabenbeschreibung pro Job-Profil gefunden werden. Der Erfüllungsgrad verschiedener Teilaufgaben innerhalb dieser „zentralen“ Beschreibung wurde durch unterschiedliche Ausprägungen beschrieben. In der Regel erachteten die Teilnehmer vier verschiedene Ausprägungen in ihrem Unternehmen als angemessen. Diese Ausprägungen wurden um eine vorher festgelegte Regel-Ausprägung positioniert. Die Festlegung der Gehaltsbausteine blieb zu diesem Zeitpunkt außen vor, da an dieser Stelle die Handhabung und die Transparenz des Systems im Vordergrund standen.

Sensibles Thema

Der vierte und letzte Workshop „Leistungsbeurteilung“ wurde aufgrund des hohen Interesses bei den Führungskräften doppelt angeboten. Ziel war die Erarbeitung einer möglichen Leistungsbeurteilung für Spinner. Hierzu wurden zwei Kleingruppen zusammengestellt, die sich im ersten Schritt

mit den relevanten Beurteilungsmerkmalen und den dazugehörigen Kriterien beschäftigten. Dies erfolgte in Form einer Kartenabfrage. Als Arbeitsmaterialien standen unter anderem die Beurteilungsbögen aus dem ERA-TV Bayern und ERA-TV Baden-Württemberg zur Verfügung. Beide Beurteilungsbögen wurden nach dem merkmalsorientierten Einstufungsverfahren konzipiert. Die Vorgabe dieses Verfahrens wurde empfohlen, da es erfahrungsgemäß gute Beurteilungsergebnisse liefert.

Das Ergebnis beider Gruppen wurde diskutiert. Es konnte ein gemeinsames Verständnis sowie eine kollektive Akzeptanz für die erarbeiteten Beurteilungsmerkmale gefunden werden.

Im nächsten Schritt wurde die relevante Anzahl und Formulierung der Beurteilungsstufen diskutiert. Da sich die firmenspezifische Auslegung bestimmter Begrifflichkeiten, wie zum Beispiel „Erwartungen“, als erfolgskritisch erwiesen hat, wurden die Teilnehmer gebeten, sich über ihre Vorstellungen von diesem Begriff bewusst zu werden. Letztendlich konnte sich auf fünf Beurteilungsstufen verständigt werden. Mit welchem Wortlaut die Beurteilungsstufen hinterlegt wurden und wie sich die Gruppen den Beurteilungsbogen für Spinner vorstellten, wird exemplarisch in Abbildung 2 dargestellt.

Finale Dokumentation

Als zusätzliche Option wurde zur nachfolgenden Bearbeitung die Ausformulierung konkreter Verhaltensbeschreibungen beziehungsweise Textbausteine für die Leistungsbeurteilung beschlossen. Präzisierungen und Ergänzungen vereinfachen die Beurteilung des Mitarbeiters durch die Führungskraft in der Praxis. Beispiele sind: spezifische Quantifizierungen (z.B. 20 Prozent), konkrete Beispiele (besondere Kundenorientierung) oder Gewichtungen und Leistungsprioritäten.

Die Abbildung 2 zeigt gleichzeitig eine mögliche Gewichtung, welche als Vorschlag der Kleingruppe eingereicht wurde, jedoch im Workshop nicht abschließend diskutiert wurde. Das heißt der Schwerpunkt der Leis-

tungsbeurteilung lag während des Workshops bewusst auf der Methodik.

In Anlehnung an die Ergebnissicherung der Open Space-Methode erreichte der zweite Konferenztage die finale Phase mit der Fertigstellung der Dokumentation. Die Teilnehmer selbst hatten mithilfe von Speichermedien ihre Arbeitsergebnisse aus den Workshops kontinuierlich festgehalten. Alle Teilergebnisse wurden zusammengefasst und als Abschlussberichte für jede Gruppe ausgedruckt. Freude und Stolz bei den Teilnehmern waren nach konzentrierter zweitägiger Arbeit spürbar. Auf Pinwänden wurden die Vorschläge je Gruppe den restlichen Teilnehmern präsentiert. Denen bot sich dadurch nochmals die Gelegenheit, nachzufragen und Ergänzungen anzubringen.

Neben den inhaltlichen Ergebnissen wurden die Teilnehmer abschließend, in Form eines zweiten Feedbackbogens, nach ihrem präferierten Arbeitsbewertungssystem gefragt. Hier wurde neben der individuellen Empfehlung zur Einführung einer neuen Vergütungssystematik an die Geschäftsführung und den Betriebsrat auch nach dem entscheidenden Vor- beziehungsweise Nachteil der summarischen (ERA Bayern) und analytischen (ERA Baden-Württemberg) Arbeitsbewertung sowie dem Bandbreitensystem gefragt. Um eine Empfehlung zur Einführung einer variablen Entgeltkomponente in Form einer Leistungsbeurteilung wurde ebenfalls gebeten. Das Resultat dieser zweiten Befragung zeigt Abbildung 3.

Die Veranstaltung schloss im Plenum mit der Präsentation der Ergebnisse und einer letzten Diskussionsrunde mit der Geschäftsführerin. Abschließend wurden die nächsten maßgeblichen Schritte festgelegt und eine Prüfung zur Umsetzung der neuen Vergütungsstruktur für das erste Halbjahr 2009 terminiert.



Autorin

Claudia Kirchmann,
Consultant Compensation
& Benefits, exceccon Unternehmensberatung, Augsburg,
c.kirchmann@exceccon.de