



Kompetenz Center Variable Vergütung

Checkliste

Prüfung der Voraussetzungen für leistungsorientierte Vergütung

Ziele und Maßnahmen
bezogen auf Prozessmanagement,
Stellen und Zielvereinbarung

Checkliste

Prüfung der Voraussetzungen für leistungsorientierte Vergütung

Ziele und Maßnahmen bezogen auf Prozessmanagement, Stellen und Zielvereinbarung

Diese Checkliste unterstützt Sie bei der Feststellung des Ist-Zustands, wenn Sie sich mit der Einführung oder Umstrukturierung von leistungs- oder erfolgsorientierten Entgeltkomponenten befassen.

Die Analyse richtet sich auf folgende Aspekte:

- Prozessmanagement
 - Geschäftsprozesse und Prozessschritte sowie deren Abgrenzung
 - Messprozess und Messgrößen
 - Vereinbarung von Zielen für Leistungen oder Ergebnisse der Prozesse
 - Prozesscontrolling und Feedback zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung

- Aktualität des Abgleichs von Anforderungsprofil und Mitarbeiterprofil
 - Revision von Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil und Stellenbewertung
 - Abgleich der Anforderungen der Stelle mit dem Qualifikations- und Kompetenzprofil des Mitarbeiters
 - Einfluss dieses Abgleichs auf die Entgeltfindung
 - Qualität und Quantität der Mitarbeitergespräche

- Zielvereinbarungen
 - Vision und Leitbild
 - Strategische Ziele
 - Operative Ziele
 - System zur Leistungs- oder Erfolgsbeurteilung bzw. -messung
 - Mitarbeitergespräche über Zielvereinbarungen und zum Feedback

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und nützliche Aspekte rund um die Überprüfung der Voraussetzungen zur Umsetzung leistungsorientierter Vergütung. Im Einzelfall empfiehlt sich eine Anpassung möglichst nach entsprechender Beratung. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der Wolf I.O. Group GmbH.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über dieses Thema mit einem Experten austauschen möchten.

© Wolf I.O. Group GmbH | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 4796290 | www.wiog.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn die Wolf I.O. Group GmbH als Quelle genannt wird.

Prozessmanagement

nicht vor-
handen teilweise
vorhanden vollständig
erfüllt

Kerngeschäft, Geschäftsprozesse und Prozessschritte sind vollständig beschrieben

Voraussetzung für die wirksame Steuerung der Organisation über Ziele ist die Transparenz der Aufgaben, die die Existenzberechtigung der Organisation darstellen:

- Welche Leistungen bietet die Organisation? Welche gehören zu ihrem Kerngeschäft?
- In welchen Geschäftsprozessen werden die Leistungen erbracht?
- Welche weiteren Prozesse unterstützen diese Geschäftsprozesse?
- Gibt es eine sinnvolle Abgrenzung der verschiedenen Prozessschritte?
- Wie gut sind die Aufgaben beschrieben, die die einzelnen Prozessschritte abdecken in Bezug auf den Aufwand, die Aufgabenfolge, vorhandene Kapazitäten, Erfahrungen und Hilfsmittel?

Ergebnismessgrößen und der Messprozess sind vereinbart

Zur Steuerung des Prozesses zählt zwingend die Klarheit über die Ergebnisse, die der jeweilige Prozess erbringen muss und die Art und Weise, wie diese Ergebnisse anhand von konkreten Leistungsmerkmalen gemessen werden sollen. Sinnvollerweise werden diese Ergebnisse zwischen Ergebnisempfänger (Prozesskunde) und Ergebnislieferant (Prozesseigner) verabredet bzw. vereinbart.

Ergebnisziele werden vereinbart

Prozesskunde und -eigner vereinbaren miteinander die abzuliefernde Servicequalität in Bezug auf die vereinbarten Messgrößen. Die zwischenzeitlich gängige Bezeichnung hierfür ist das Service-Level-Agreement.

Die Prozessmessgrößen und der Messprozess zur Prozessleistung sind vereinbart

Zur internen Steuerung des Prozesses werden Leistungsmerkmale definiert, durch die erkannt wird, ob der Prozess die geforderten Ergebnisse liefern wird (Prozesseffektivität) und ob die Ergebnisse wirtschaftlich erbracht werden (Prozesseffizienz). Zugleich dienen die Messgrößen als Frühindikatoren für Leistungsveränderungen.

Prozessleistungsziele sind vereinbart

Die Prozessbeteiligten legen Ziele für die Mindestleistung fest, die in den einzelnen Prozessschritten erreicht werden sollen, aber auch - in regelmäßigen zeitlichen Intervallen - die jeweiligen Verbesserungsziele.

Der Controllingprozess zum Prozessergebnis und zur Prozessleistung ist eingeführt

Zur Gesamtsteuerung der Geschäftsprozesse ist die Implementierung eines Controllingprozesses notwendig, der die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse ermöglicht und das Monitoring sicherstellt. Er liefert die Plan-, Soll- und Ist-Werte zu den Geschäftsprozessen, die Arbeitsgrundlage für verantwortungsvolles und nachhaltiges Prozessmanagement.

Prozessmanagement Fortsetzung

nicht vor-
handen

teilweise
vorhanden

vollständig
erfüllt

Der Feedbackprozess zur kontinuierlichen Leistungsverbesserung ist eingeführt

Der Feedbackprozess ist das kommunikative Schlüsselement im Prozessmanagement. In ihm werden von den Prozessbeteiligten jegliche Verbesserungspotenziale in den Prozessen identifiziert und in gezielte Verbesserungsinitiativen überführt (persönliche Weiterbildung der Beteiligten, Um- oder Neugestaltung der Prozesse mit ggf. kapazitiven Veränderungen, Zielvorgaben etc.).

Stellenbeschreibung und Stellenbewertung

nicht vor-
handen

teilweise
vorhanden

vollständig
erfüllt

Es gibt Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile

Stellenbeschreibungen sollten die Voraussetzungen der Stelle und alle wesentlichen Kerntätigkeiten beinhalten. Außerdem sollten die fachlichen, methodischen und sozialen Anforderungen sowie Art und Umfang der Verantwortung beschrieben werden; ggf. sind auch besondere Belastungen aufzuführen. Ausgehend von den Anforderungskriterien lässt sich der Stellenwert ermitteln.

Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst

Strukturen und Geschäftsprozesse sind abhängig von der Entwicklung der Aufgaben. Entsprechend sollten die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile regelmäßig überprüft und an diese Entwicklungen angepasst werden.

Anforderungsprofil der Stelle und Qualifikationsprofil des Mitarbeiters werden regelmäßig abgeglichen

Aus den beschriebenen und nach ihrer Ausprägung bewerteten Anforderungen lassen sich komplementär die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen ableiten und auf das Kompetenzprofil des Mitarbeiters beziehen.

Die Ergebnisse dieses Abgleichs haben Einfluss auf die Entgeltfindung

Entgeltentwicklung und Stellenentwicklung sollten in einer Beziehung zueinander stehen. Die Vergütung kann steigen, wenn Stelle und Anforderungen wachsen, aber auch stagnieren, wenn die Qualifikationen und Kompetenzen nicht entsprechend weiterentwickelt werden.

Stellenbeschreibung und Stellenbewertung
Fortsetzung

nicht vor-
handen

teilweise
vorhanden

vollständig
erfüllt

Es gibt einen leistungs- oder erfolgsorientierten
variablen Entgeltanteil

Leistungs- oder erfolgsorientierte variable Entgelte werden bezahlt, wenn z.B. im Rahmen einer Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Menge und Güte der in der vorgegebenen Zeit zu erbringenden Ergebnisse vorher definiert wurde. Ziele sind nicht unmittelbar auf die Stelle ausgerichtet, sondern auf die Planung des Unternehmens für einen definierten Zeitraum, in der Regel für ein Jahr.

Messgrößen als Grundlage für
den variablen Entgeltanteil

Messgrößen sind Vorgaben dafür, in welcher Form die Leistungserbringung gemessen werden soll. Dies kann sich auf die Quantität oder auch auf die Qualität beziehen. So können sich Messgrößen z.B. auf Unternehmenserfolg, Kundenzufriedenheit, Förderung von Mitarbeitern oder auf Prozessgüte beziehen.

Es werden regelmäßig Mitarbeitergespräche geführt,
die die o. g. Themen zum Inhalt haben

Mitarbeitergespräche dienen dem Feedback zur Zusammenarbeit. Aber sie dienen auch dazu, die Überprüfung der Stellenbeschreibung und -bewertung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abzustimmen, den Abgleich zwischen Anforderungen und Kompetenzen vorzunehmen sowie um die Vereinbarungen über Ziele bezogen auf die Leistung oder den Erfolg zu treffen.

Zielvereinbarungen

nicht vor-
handen

teilweise
vorhanden

vollständig
erfüllt

Eine Vision / ein Leitbild sind vorhanden

Eine Vision bzw. ein Leitbild dient der grundlegenden Orientierung aller Aktivitäten und der Sinngebung für die Handelnden in der Organisation.

Strategische Ziele sind vorhanden

Strategische Ziele sind übergeordnete Ziele von zumeist langfristiger Gültigkeit. Sie unterstützen die Handelnden bei der Ausrichtung ihrer Tätigkeiten und bei der Bündelung der Ressourcen für die Verwirklichung der Vision. Außerdem werden operative Ziele aus den strategischen Zielen abgeleitet.

Ziele für die Führungsebenen sind
vorhanden (Zielhierarchie)

Ziele für die Führungsebenen dienen der Verwirklichung der strategischen Ziele und steuern das Verhalten der Handelnden im Alltag.

Zielvereinbarungen Fortsetzung

nicht vor-
handen

teilweise
vorhanden

vollständig
erfüllt

Leistungsbewertungssysteme werden von den Führungskräften erfolgreich eingesetzt

Es erfolgt eine Bewertung der Leistungen und Erfolge der Mitarbeiter, die sich an den Anforderungen der Stelle und daraus abgeleiteten Stellenprofilen ausrichtet. Die Anpassung der Qualifikation an die Anforderungen wird mit Zielvereinbarungen erreicht. Daneben werden Impulse für eine fachliche und persönliche Weiterentwicklung gegeben.

Die Mitarbeiter sind mit Zielvereinbarungen vertraut

Die Mitarbeiter sind bereit und in der Lage, sich selbstverantwortlich für die Verwirklichung von vereinbarten Zielen einzusetzen (Commitment).

Es gibt regelmäßige Mitarbeitergespräche

Regelmäßige Mitarbeitergespräche dienen unter anderem der Festlegung individueller Ziele, die zur Verwirklichung der operativen Ziele beitragen, entweder als individueller Beitrag oder als Teil eines Teambeitrags.

Mitarbeiter erhalten Feedback bezüglich ihrer Leistungen oder Erfolge

Die Mitarbeiter erhalten ein realistisches Feedback zu ihrem Leistungsbild beziehungsweise zu den von ihnen erzielten Erfolgen. Sie kennen die Erwartungen und Einschätzungen ihrer Leistungen und Erfolge seitens der Führungskräfte.

Fazit

Die Voraussetzungen für die Einführung leistungsorientierter Vergütung sind gegeben.

Es sind folgende Handlungsschritte erforderlich, um die Voraussetzungen zu schaffen:

WOLF I.O. GROUP GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.wiog.de

Tel. +49 (0)202 479629-0
Fax +49 (0)202 479629-29
Mail info@wiog.de

USt-IdNr.: DE267693528
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal