

I.O. BUSINESS®

Leistungsbereich Beratung

Checkliste

Leistungsorientierte Entgeltsysteme im Öffentlichen Dienst

Ziele und Maßnahmen
für die Umsetzung Ihrer
Leistungsorientierten Vergütungsstrategien



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

Check-up der aktuellen Situation

Prozessmanagement

Das Kerngeschäft, die Geschäftsprozesse und die Prozessschritte sind mit geeigneten Schemata vollständig beschrieben

nicht vor-
handen teilweise
vorhanden vollständig
erfüllt

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

- Welche Leistungen erbringt die Organisation für ihr Umfeld, zählen zu ihrem Kerngeschäft?
- In welchen Prozessen (Geschäftsprozessen) werden die Leistungen erbracht?
- Welche zusätzlichen Prozesse unterstützen die Geschäftsprozesse (z.B. Rechnungswesen etc.)?
- Welches sind die einzelnen jeweils sinnvoll abgrenzbaren Prozessschritte?
- Wie gut sind die Aufgaben, die die einzelnen Prozessschritte abdecken, beschrieben: Aufgabenfolge, Aufwand, Kapazitäten, Hilfsmittel, Skills, Erfahrungen?

Die Ergebnismessgrößen und der Messprozess sind vereinbart

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

Die 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 der Prozess ist es unabdingbar Leistungsmerkmale zu definieren, an Hand derer erkannt werden kann, ob der Prozess die geforderten Ergebnisse liefern wird (Prozesseffektivität) und ob diese Ergebnisse wirtschaftlich erbracht werden (Prozesseffizienz). Große Bedeutung kommt diesen Messgrößen in der Nutzung als Frühindikatoren für Leistungsveränderungen zu.

Prozessleistungsziele sind vereinbart

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

Der Controllingprozess zum Prozessergebnis und zur –leistung 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.

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).

Stellenbeschreibung & Stellenbewertung

Es gibt Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile

nicht vor- **teilweise** **vollständig**
handen **vorhanden** **erfüllt**

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.

Die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile werden regelmäßig überprüft und ggf., wo nötig, angepasst

Strukturen u. Geschäftsprozesse sind abhängig von der Entwicklung der Aufgaben, entsprechend sollten die Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

Es findet ein regelmäßiger Abgleich zwischen Anforderungsprofil der Stelle und Qualifikationsprofil des Mitarbeiters statt

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

Gehaltsentwicklung und Stellenentwicklung sollten in einer Beziehung zueinander stehen. Das Gehalt kann steigen wenn Stelle und Anforderungen wachsen und stagnieren wenn die Qualifikation nicht entsprechend mit wächst.

Es gibt einen leistungsbezogenen variablen Entgeltanteil

Leistungsbezogene variable Entgelte werden dann bezahlt, wenn im Rahmen einer Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die Menge und Güte der zu erbringenden Leistung vorher definiert wurde. Ziele sind nicht unmittelbar auf die Stelle sondern auf die Planung eines Betriebes/ einer Verwaltung (in der Regel auf ein Jahr bezogen) ausgerichtet.

Der variable Entgeltanteil wird auf der Grundlage von Kennzahlen ermittelt

Kennzahlen sind Vorgaben dafür in welcher Form die Leistungserbringung gemessen werden soll; dies können Daten zum Unternehmenserfolg, zur Kundenzufriedenheit, zur Prozessgüte und zur Mitarbeiterförderung sein.

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

Mitarbeitergespräche dienen dem Feedback zur Zusammenarbeit aber auch dazu, die Überprüfung der Stellenbeschreibung u. –bewertung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter abzustimmen, den Abgleich zwischen Anforderungen und Kompetenzen vorzunehmen sowie die Zielvereinbarungen bzgl. der Leistungsziele zu treffen.

Zielvereinbarungen

nicht vorhanden teilweise vorhanden vollständig erfüllt

Eine Vision / ein Leitbild sind vorhanden

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

Strategische Ziele / TOP-Ziele sind vorhanden

Strategische oder TOP-Ziele sind übergeordnete Ziele, von zumeist langfristiger Geltung, die der Ausrichtung der Handelnden und der Bündelung der Ressourcen für die Verwirklichung der Vision bzw. der Ableitung operativer Ziele dienen.

Ziele für die Führungsebenen (Zielhierarchie) sind vorhanden

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

Leistungsbewertungssysteme werden von den Führungskräften erfolgreich eingesetzt

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

MA sind mit Zielvereinbarungen vertraut

MA sind bereit und in der Lage, sich selbstverantwortlich für die Verwirklichung von vereinbarten Zielen einzusetzen (commitment).

Regelmäßige MA-Gespräche sind eingeführt

Regelmäßige MA-Gespräche dienen entweder ausschließlich oder neben anderen Zwecken dem Initiieren von MA-Verhalten zur Verwirklichung der operativen Ziele – sei es als individuelle Ziele oder als Beitrag zu Teamzielen.

MA erfahren ein Leistungsfeedback

MA erhalten ein realistisches Feedback zu ihrem Leistungsbild. Erwartungen und Einschätzungen ihrer Leistungen seitens der Führungskräfte sind ihnen vertraut.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie über Leistungsorientierte Entgeltsysteme im Öffentlichen Dienst oder die Umsetzung von Maßnahmen mit einem unserer Consultants sprechen möchten.

I. O. BUSINESS – Leistungen:

- ▲ Management- und Strategieberatung
- ▲ Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- ▲ Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- ▲ Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung