

Kompetenzfeld Variable Vergütung

Checkliste

Aktualisierungs- oder Einführungsprozess eines variablen Vergütungssystems

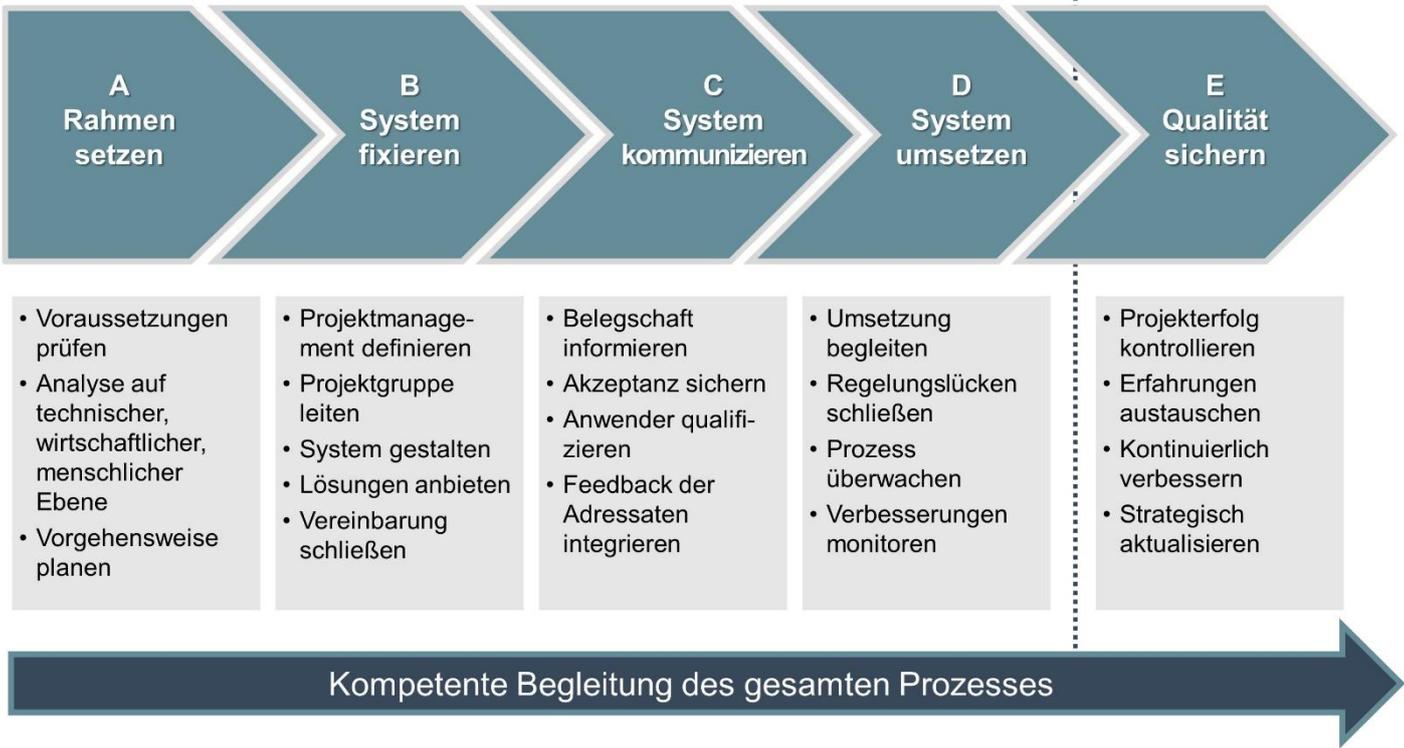
Projektablauf, Projektphasen,
Ziele und Ergebnisse der Projektphasen

Checkliste

Aktualisierungs- oder Einführungsprozess eines variablen Vergütungssystems

Projekttablauf, Projektphasen, Ziele und Ergebnisse der Projektphasen

Diese Checkliste soll Ihnen als Projektleiter dabei helfen, den für Ihr Unternehmen spezifischen Projekttablauf bei der Aktualisierung bzw. Einführung eines variablen Vergütungssystems zu entwerfen. Sofern Sie sich entscheiden, ein variables Vergütungsmodell ohne die Festlegung von Zielhöhen zu etablieren, entfallen die auf die Ziel(höhen)vereinbarung bezogenen Tätigkeiten in dem folgenden Implementierungsprozess. Für ein solches variables Vergütungsmodell werden üblicherweise Formulierungen wie zum Beispiel "x Prozent vom Umsatz" (Vertrieb) oder "x Euro pro y Stück" (Produktion) gefunden. Eine Zielhöhe wird dabei nicht vergütungsrelevant vereinbart. Fühlen Sie sich bitte in diesem Fall und auch generell frei, die für Ihr Projekt unzutreffenden Punkte zu streichen oder durch andere Aufgaben zu ersetzen.



Bei dieser Checkliste über die Aktualisierung bzw. Einführung eines variablen Vergütungssystems handelt es sich um Gedankenanstöße rund um das Thema variable Vergütung, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. Group Gunther Wolf. Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich mit einem unserer Berater und Trainer austauschen möchten.

© Gunther Wolf | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 277 5000 | www.iogw.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 I.O. Group Gunther Wolf als Quelle genannt wird.

Checkliste

Aktualisierungs- oder Einführungsprozess eines variablen Vergütungssystems

Projekttablauf, Projektphasen, Ziele und Ergebnisse der Projektphasen

Projektphase A: Den Rahmen setzen

Ziel der ersten Projektphase ist es, die technischen und menschlichen Voraussetzungen für das Design des Variablen Vergütungssystems zu prüfen und zu schaffen. Inhaltlich gehört hierzu die Vorbereitung der Analyse, die Informationsbeschaffung, die Grob-Analyse in Ist und Soll, die Diagnose und deren Auswertung sowie eine erste Grob-Planung.

A1. Vorbereitung der Analyse

- » Anforderungen des Initiators und der Unternehmensleitung aufnehmen
- » Projektziele definieren, bewerten und gewichten
- » Erfolgsfaktoren des Projekts (KPI, Key Performance Indicators) bestimmen
- » Schlüsselpersonen definieren (z. B. Betriebsrat, Personalmanagement, Fachbereichsleiter, Controlling)
- » Relevante Daten und Fakten zur Beschreibung der Ausgangssituation aufnehmen
- » Bedarf, Probleme, Erwartungen, Behaltenswertes erfassen
- » Rahmenfaktoren, Ressourcen, Zusammenhänge und Vernetzungen ermitteln

A2. Grob-Analyse (Ist / Soll)

- » Fokusgruppe (Adressaten, Führungskräfte, Schlüsselpersonen) besetzen
- » In Einzelgesprächen bzw. im Fokussierungs-Workshop mit der Fokusgruppe die Funktionserfüllung der gegenwärtigen Systeme und Instrumente, Prozesse und Strukturen prüfen
- » Schwachstellen und Stärken, Chancen und Risiken identifizieren (SWOT-Analyse)
- » Erste Aufgabensammlung erstellen
- » Projektmanagement spezifizieren
- » Projektgruppe und Projektsteuerung (Lenkungsreis) bilden

A3. Diagnose/Auswertung (Grob-Planung)

- » Machbarkeit im Hinblick auf die Projektziele prüfen, Grenzen und Zeitbedarf ermitteln
- » Mögliche Lösungswege für die Aufgabenstellungen erarbeiten
- » Ergebnisse bewerten und gewichten
- » Das Projekt und seine Dimensionen beschreiben und bestimmen
- » Mögliche Vorgehensweisen zur Zielerreichung mit Alternativen und Ablaufplänen aufstellen

A4. / B1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungsreis)

- » Analyseergebnisse von Projektphase A präsentieren
- » Vorschlag für die weitere Vorgehensweise unterbreiten

Je nach Kultur des Unternehmens, Größe des Adressatenkreises und Anzahl der weiteren zu beteiligenden Personen kann es sinnvoll sein, Einzelgespräche mit den Initiatoren, Schlüsselpersonen und Vertretern des Adressatenkreises zu führen. In jedem Falle sollten Sie einen Fokussierungs-Workshop mit diesen Personen einberufen. Es ist an Ihnen, diesen mit Input-Moderation zu leiten und die sachbezogenen und personenbezogenen Voraussetzungen für das Arbeiten der Projektgruppe zu legen.

So haben Sie etwa Begriffe zu klären und Hintergrundinformationen zu geben. Fragen und zuhören sollten indes Ihre Hauptbeschäftigungen sein. Wenn Sie dies in der Einladung erwähnen, sind die Teilnehmer vorbereitet und werden einiges "loswerden" wollen. Halten Sie aufgeworfene Fragen, Herausforderungen und hieraus resultierende Aufgaben fest, auch möglicherweise aufgeworfene Lösungen, aber verlegen Sie die Bearbeitung der Aufgaben und die Entscheidung über die Lösungswege in die weitere Arbeit der Projektgruppe. Mit emotionaler und sozialer Kompetenz sollte es Ihnen gelingen, die Bereitschaft aller notwendigen Akteure zur Mitarbeit in der Projektgruppe zu generieren.

Gegen Ende von Projektphase A sind Sie in der Lage, das gesamte Volumen der Tätigkeiten und die Gesamtdauer des Projektes bei unterschiedlichen Vorgehensweisen zutreffend abzuschätzen und zu bewerten.

Projektphase B: Das System konzipieren

Ziel von Projektphase B ist es, ein unternehmensspezifisches Variables Vergütungssystem zu erarbeiten und die Umsetzung vorzubereiten. Zur Konzeptionsphase gehören die Fein-Analyse in Ist und Soll, die Erarbeitung des Fein-Konzepts und das Umsetzen der ersten Maßnahmen.

A4. / B1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungsreis)

- » Input von Unternehmensleitung bzw. beauftragtem Lenkungsreis integrieren
- » Entscheidung über Lösungsweg unter Abgrenzung der zu bearbeitenden bzw. nicht zu bearbeitenden Aufgabenfelder
- » Nächste Schritte abstimmen

B2. Fein-Analyse (Ist / Soll)

- » In der Analysephase als bedeutsam erkannte, weitere Aspekte untersuchen und relevante Informationen ermitteln
- » Analyse-Methoden der Standortbestimmung festlegen
- » Tatsächliche Abläufe, Datenflüsse und Strukturen erheben
- » Benchmarking durchführen

B3. Fein-Konzept

- » Mit den Schlüsselpersonen in der Projektgruppe das Konzept in allen maßgeblichen Aspekten erarbeiten
- » 1. den Standard mit allen Konformitätserfordernissen festlegen
- » 2. Freiräume für bereichs- und abteilungsbezogene Spezifika, Adressatenzuschnitt und Passgenauigkeit definieren
- » Gegenwärtige Systeme, Instrumente und Prozesse integrieren
- » Dokumentations- und Regelsystem erstellen
- » Kontroll- und Meldesystem einrichten
- » Informationsbedarf, -basis und -fluss festlegen; Abläufe, Schnittstellen definieren
- » Test des erarbeiteten Systems anhand von Vergangenheitsdaten und Prognosewerten
- » Rückwirkungs-Untersuchung: Einfluss auf Ressourcen, auf Ablauf- und Aufbauorganisation, auf Wirtschaftlichkeit, Rentabilität
- » Maßnahmen umsetzen: Fortführen und Beenden der Projektgruppen-Aufgaben, Durchführen aller Schritte und Maßnahmen im Lösungsweg

B4. / C1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Konzeptionsergebnisse von Projektphase B präsentieren
- » Alternativen aufzeigen
- » Vorschlag für die weitere Vorgehensweise unterbreiten

Diese Projektphase stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen des Moderators im Umgang mit Widerständen bei Projektgruppen-Mitgliedern, mit Konflikten und Stimmungstiefs. Sein Verhalten ist entscheidend dafür, ob und wie die Projektgruppen-Mitglieder in den folgenden Phasen als Change Agents, als Multiplikatoren und Prozess-Promoter das Projekt nach außen vertreten. Daneben hat er mit seinem Know-how und Do-how Lösungswege und Alternativen anzubieten.

Projektphase C: Das System kommunizieren

Ziel von Projektphase C: Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen das Variable Vergütungssystem verstehen, akzeptieren und wie vom Projektteam geplant umsetzen. Zu den maßgeblichen Aufgaben in Phase C gehören das Informieren des Adressatenkreises, das Einarbeiten des Feedbacks sowie das Qualifizieren der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

B4. / C1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Input von Unternehmensleitung bzw. beauftragtem Lenkungskreis integrieren
- » Entscheidung über das Konzept (Struktur und Abläufe des Variablen Vergütungssystems)
- » Nächste Schritte abstimmen

C2. Information der Adressaten

- » Erforderliche Vereinbarungen (Betriebsvereinbarung, Verträge) anfertigen und abschließen
- » Informationsmaterial erstellen
- » Das Variable Vergütungssystem und seine Projektziele bei allen betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern präsentieren
- » Feedback aufnehmen
- » Erforderliche Einzellösungen und Sonderfälle in das System einarbeiten

C3. Qualifizieren der Führungskräfte und Mitarbeiter

- » Kenntnis von Projektzielen und Wirkungsmechanismen des Variablen Vergütungssystems vermitteln
- » Mit dem System und Abläufen vertraut machen
- » In Handhabung und Anwendung befähigen

C4. / D1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Ergebnisse von Information und Qualifizierung präsentieren
- » Mögliche Optimierungsfelder aufzeigen
- » Vorschlag für die weitere Vorgehensweise unterbreiten

In dieser Projektphase haben Sie Kenntnisse, Fähigkeiten und vor allem eine Bereitschaft aller Betroffenen für die Umsetzung zu generieren. Erwarten Sie bei der Präsentation vor den Adressaten und Führungskräften zunächst die bei einer jeden Veränderung üblichen Widerstände – und keine La-Ola-Welle.

Die Mitarbeiter werden erst einmal auf die Suche nach "dem Haken daran" gehen. Lassen Sie aus diesem Grunde bei Präsentationen stets nur Verständnisfragen zu, aber keine vorschnellen Wertungen oder Diskussionen. Wir bitten die Adressaten, erst das übergebene Informationsmaterial in Ruhe zu studieren und ermutigen sie, sich umgehend bei Ihnen zu melden, wenn sie einen Haken, Fehler oder Unstimmigkeiten entdeckt haben.

Projektphase D: Das System umsetzen

Ziel von Projektphase D ist die erstmalige Durchführung der Zielfestlegung unter Einsatz des Variablen Vergütungssystems. Für Sie bedeutet dies, die Qualität der Umsetzung durch begleitende Maßnahmen zu sichern.

C4. / D1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Input von Unternehmensleitung bzw. beauftragtem Lenkungskreis integrieren
- » Entscheidung der Unternehmensleitung über mögliche Optimierungsfelder
- » Nächste Schritte abstimmen

D2. Umsetzungsplanung

- » Strategische und taktische Umsetzungsprinzipien abstimmen
- » Ablaufplan für das Führen der Zielfestlegungsgespräche aufstellen
- » Straffe Terminabstimmung sichern
- » Umfang der beratenden und begleitenden Unterstützung klären
- » Erkannte Schwachstellen und Lücken schließen

D3. Zielfindung ergebnisorientiert begleiten

- » Für vertikale und horizontale Zielabstimmung sorgen
- » Adressaten und Führungskräften bedarfsbezogenen Hilfe geben in Form von individueller Beratung vor schwierigen Situationen
- » Coaching bei Team- und Einzel-Zielfestlegungen
- » Begleitende Teilnahme an Gesprächen, Feedback
- » Kontrolle der Zielfestlegungen anhand der Dokumentationen
- » Für horizontale Abstimmung der Konkreten Aktions-Pläne sorgen

D4. / E1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Ergebnisse des Zielfestlegungsprozesses präsentieren
- » Mögliche Optimierungsfelder aufzeigen
- » Vorschlag für die weitere Vorgehensweise unterbreiten

Es ist Ihre Aufgabe in dieser Projektphase, den Prozess optimal zu begleiten. Geben Sie dabei auch Hilfe zur Selbsthilfe: Unterstützen Sie die Organisationsmitglieder dabei, Probleme selbst zu erkennen und passende Lösungen unter Beachtung der Projektziele zu entwickeln.

Projektphase E: Die Qualität sichern

Ziele der Projektphase E, zeitlich nach Durchführung der Zielfestlegungsprozesse und innerhalb der ersten Variablen Vergütungsperiode gelegen, sind die kontinuierliche Verbesserung des Variablen Vergütungssystems sowie die Sicherung der Umsetzung der KAP und der Erreichung der Ziele. Hierzu zählen das Controlling bzw. Monitoring des laufenden Prozesses und die Sicherung der Qualität, daneben das Aufnehmen von Verbesserungen und die strategische Aktualisierung des Variablen Vergütungssystems für das Folgejahr.

D4. / E1. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungskreis)

- » Input von Unternehmensleitung bzw. beauftragtem Lenkungskreis integrieren
- » Entscheidung über mögliche Optimierungsfelder
- » Entscheidung über weiteren Unterstützungsbedarf der Führungskräfte und Mitarbeiter bei dem Prozess der Zielerreichung
- » Nächste Schritte abstimmen

E2. Prozess-Controlling

- » Ergebnisse des Zielfestlegungs-Prozesses analysieren
- » Erfolgsanalyse der geführten Zielfestlegungsgespräche und des Prozesses durch Soll-Ist-Vergleich der relevanten Erfolgskriterien durchführen
- » Erfahrungsaustausch der Führungskräfte moderieren
- » Ergebnisse kommunizieren

E3. Sichern von Prozessqualität und Zielerreichung

- » Hilfestellung bei Monitoring und auftretenden Abweichungen geben
- » Erforderliche Daten- und Informationsflüsse über den jeweiligen Grad der (Zwischen-) Zielerreichung kontrollieren
- » Umsetzung der Konkreten Aktions-Pläne begleiten
- » Erfolgsdokumentation und Weiterentwicklung der Konkreten Aktions-Pläne begleiten
- » Aufbau einer Ziel- und Ideendatenbank

E4. Austausch mit der Projektsteuerung (Lenkungsreis)

- » Erste Ergebnisse des Prozesses der Zielerreichung präsentieren
- » Kontinuierliche Verbesserung des Variablen Vergütungssystems anstoßen
- » Vorschlag für die strategische Aktualisierung des Variablen Vergütungssystems für das Folgejahr unterbreiten
- » Input von Unternehmensleitung bzw. beauftragtem Lenkungsreis integrieren
- » Geplante Veränderungen des Systems umsetzen
- » Optimierungen in Konzept und Prozessablauf einarbeiten

Die im letzten Block genannten Tätigkeiten dienen der kontinuierlichen Pflege des variablen Vergütungssystems und sind eine unverzichtbare, turnusmäßig durchzuführende Aufgabe. Wird es nicht gepflegt, erscheint es herrenlos. Schnell bilden sich bei technologischen oder sonstigen Veränderungen in einzelnen Bereichen oder Teams handgestrickte Lösungen, die als kontraproduktive Auswüchse die Kraft des Gesamtsystems hemmen. Denkbar ist, aus Mitgliedern der Projektgruppe und der Projektsteuerung einen kontinuierlich hierfür zusammenkommenden "Variable-Vergütung-Ausschuss" mit Vertretern der Betriebsparteien zu gründen, der sich diesen Veränderungserfordernissen unter Berücksichtigung der Projektziele, der formulierten Intentionen und der übergreifenden Prinzipien von Passgenauigkeit (Adressatenzuschnitt) und Konformität (Unternehmenseinheitlichkeit) annimmt.

An Sie ist in dieser Projektphase die Anforderung zu stellen, notwendige Verbesserungen ohne nachhaltige Konflikte zu erreichen, das Prozess-Controlling durchzuführen und die zukünftige strategische Ausrichtung zu planen. So begleiten Sie das Variable Vergütungssystem kontinuierlich und erfolgreich über die Jahre hinweg.

WOLF[®]

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

Tel. +49 (0)202 277 5000
Mail info@wolfgunther.de