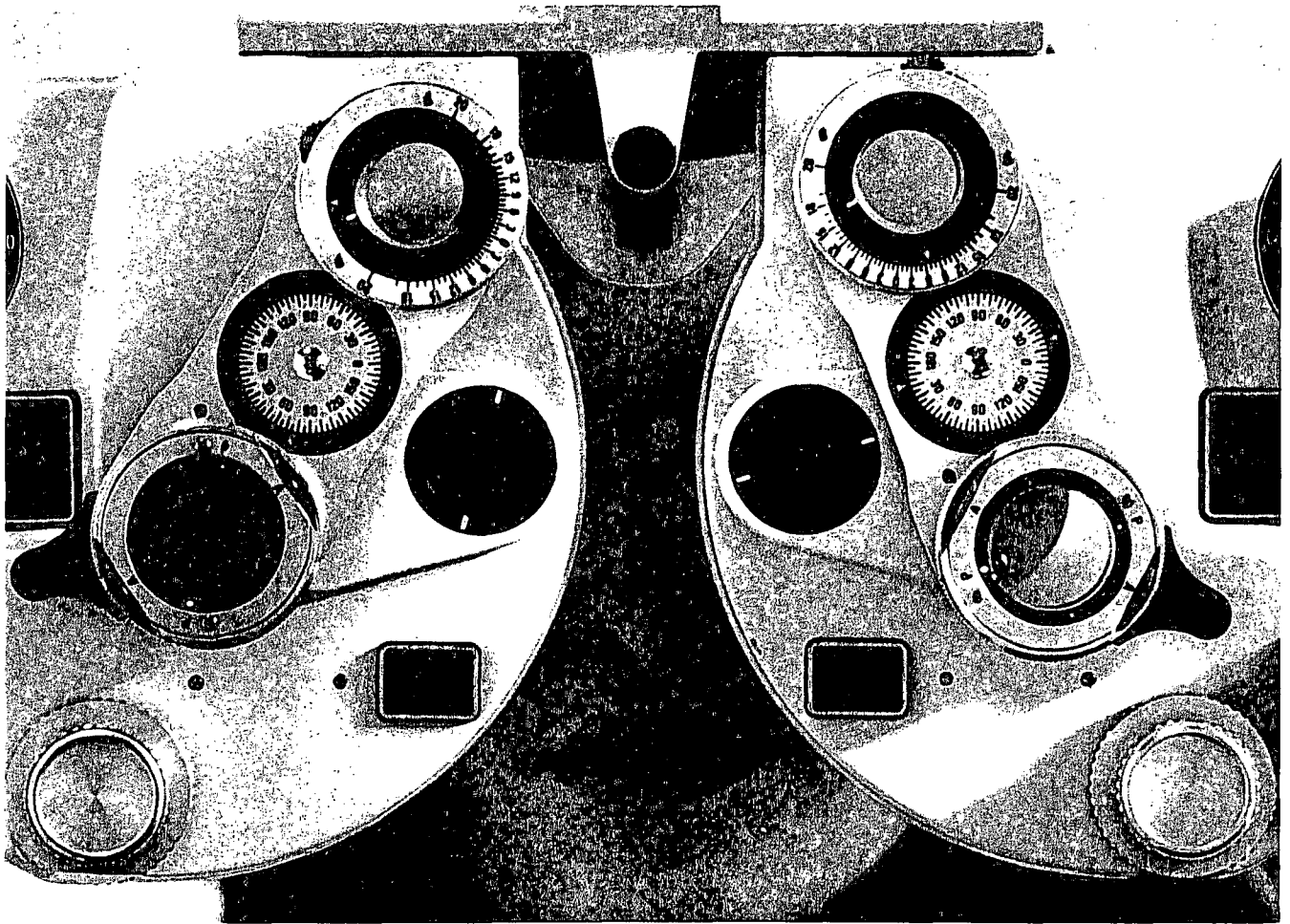


Leistungsorientierter Haustarif bei der BAD GmbH



Die BAD GmbH hat ein neues Tarifsyst \ddot{u} m eingef \ddot{u} hrt, das ein funktions- und leistungsabh \ddot{a} ngiges Festgehalt mit einer variablen Verg \ddot{u} tung kombiniert. Das neue Entgeltsyst \ddot{u} m soll die individuelle Leistung und die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele f \ddot{o} rdern und so funktionieren, dass sich auch der Erfolg des jeweiligen Zentrums und der BAD GmbH insgesamt sp \ddot{u} rbar im Einkommen der Mitarbeiter niederschl \ddot{a} gt. Die Autoren stellen das Konzept vor und erl \ddot{a} utern die konkrete Ausgestaltung der Entgeltdifferenzierung anhand von Gehaltsb \ddot{a} ndern und Matrizen. Im Zuge der Beschreibung der Arbeit der Projektgruppe und der Harmonisierungsrunden skizzieren sie auch m \ddot{o} gliche Probleme und Chancen f \ddot{u} r die Besch \ddot{a} ftigten.

Seit dem 31. August 2006 gilt bei der BAD GmbH ein neues Vergütungssystem für alle tariflichen Mitarbeiter. Das jetzige Tarifsystem bricht mit den überkommenen Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes und schafft für die im Unternehmen beschäftigten Betriebsärzte, Ingenieure, Sicherheitsfachkräfte, Assistenzkräfte und Verwaltungsmitarbeiter weitgehend einheitliche Vergütungsregelungen. Dies wird dadurch erreicht, dass Leistung und Erfolg sich sowohl in der Höhe des Festgehalts als auch im Jahresbonus auswirken.

In der Vergangenheit war die Vergütung der BAD GmbH durch eine weitgehende Anwendung des Berufsgenossenschafts-Angestelltentarifvertrages (BG-AT), eines BAT-ähnlichen Tarifwerks, gekennzeichnet. Die Anwendung der Tarifverträge war aufgrund der arbeitsrechtlichen Situation des Unternehmens allerdings unklar, denn Ärzte mussten an den Vergütungstarifvertrag nicht gebunden sein. Es fehlte damit ein durchgängiges Vergütungssystem für alle BAD-Beschäftigten.

Der BG-AT war auch in anderer Hinsicht nicht mehr zeitgemäß: Leistungselemente waren ihm weitgehend fremd, die Eingruppierungsregeln passten kaum zur Situation des Unternehmens. Die bevorstehende (und inzwischen vollzogene) Übernahme des TVÖD in den BG-AT stellte trotz einiger Fortschritte für die BAD keine echte Alternative dar. Ein systematisches Mitarbeitergespräch und institutionalisierte Formen der Leistungssteuerung und -rückmeldung wie Zielvereinbarungen oder eine Mitarbeiterbeurteilung existierten hier bis dato nicht beziehungsweise waren den einzelnen Führungskräften überlassen.

Das neue Vergütungssystem

Die rund 2 000 Mitarbeiter der BAD GmbH betreuen an 190 Standorten (Zentren) in Deutschland 3,5 Millionen Beschäftigte in 240 000 Unternehmen aller Größen und

Branchen. Das Portfolio des Unternehmens erstreckt sich von der Arbeitsmedizin und der betrieblichen Gesundheitsförderung über die Arbeitssicherheit, den Brandschutz, die Gefährdungsbeurteilung bis hin zum Hygienemanagement und zur Verkehrsmedizin. Die Veränderungen der BAD GmbH hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen, das sich am Markt beweisen muss, erfordern einen tiefgreifenden Wandel sowohl im Selbstverständnis der Mitarbeiter als auch in der Art und Weise ihrer Führung und Steuerung. Bei den Mitarbeitern werden unternehmerische Denk- und Verhaltensweisen immer wichtiger, Beispiele hierfür sind eine an Wirtschaftlichkeit orientierte Leistungserbringung, ein an Resultaten orientiertes Umgehen mit Kundenwünschen und -beschwerden, die stärkere Beachtung von Prioritäten und übergreifenden Zusammenhängen sowie die Kenntnis und das aktive Vermarkten des gesamten BAD-Produktspektrums. Auf der anderen Seite sind mit diesen gewachsenen und veränderten Ansprüchen an die Mitarbeiter auch die Führungskräfte stärker gefordert: Mitarbeiterführung und -steuerung sind nicht mehr eine (manchmal lästige) Nebensache, vielmehr bekommen der optimale Personaleinsatz, die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele und auch die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter einen höheren Stellenwert.

Das neue Tarifsoll die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Ziele der BAD GmbH fördern und dazu beitragen, dass Führung mit Mitarbeitergesprächen und Leistungsrückmeldung einen höheren Stellenwert bekommen. Außerdem soll es nicht zuletzt dafür sorgen, dass sich sowohl die Leistung des Mitarbeiters und seines Teams als auch der Erfolg des Zentrums und der BAD GmbH insgesamt spürbar im Einkommen der Mitarbeiter niederschlagen.

Die Tarifverhandlungen zwischen BAD und den Tarifvertragsparteien (insb. ver.di,



Sabine Stadie ist als Leiterin Human Resources für die strategische und operative Personalarbeit der BAD GmbH, Bonn, verantwortlich.



Dr. Martin von Hören ist Director und Partner im Geschäftsbereich Vergütungsberatung der Kienbaum Management Consultants GmbH in Gummersbach.

Auch Vergütung verlangt Veränderung: Weil der alte Tarifvertrag nicht mehr zeitgemäß war und Leistungselemente fehlten, führte die BAD GmbH ein neues Vergütungssystem für alle tariflichen Mitarbeiter ein.

phasenweise auch der Marburger Bund) erstreckten sich insgesamt über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Die Grundzüge des neuen Tarifwerks wurden allerdings bereits in einem frühen Stadium vereinbart. Dazu gehörten insbesondere

- die deutliche Reduzierung der Anzahl der bisherigen Gehaltsgruppen auf nunmehr sieben Entgeltgruppen,
- eine weitgehend abschließende Eingruppierung der operativen Tätigkeiten und nur ergänzende abstrakte Oberbegriffe zur Eingruppierung weiterer nicht schon im ersten Schritt zugeordneter Tätigkeiten,
- das Ersetzen der bisherigen starren Altersautomatik durch flexiblere Entgeltbänder (vgl. Abb. 1) und
- die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung für alle Mitarbeiter.

Insbesondere die beiden letzten Punkte waren zunächst nur allgemein beschrieben worden. Die Tarifparteien hatten hierzu nur grobe Vorstellungen, die es auszufüllen und zu konkretisieren galt.

Projekt- und Verhandlungsarbeit

Den Beteiligten war früh klar, dass der Verhandlungstisch für die zumindest zum Teil ergebnisoffene konzeptionelle Arbeit nur bedingt der richtige Ort war. Zu schnell wäre das gemeinsame Suchen nach sachgerechten und tragfähigen Lösungen durch den üblichen Verhandlungspoker ersetzt worden. Deshalb wurde eine Projektgruppe eingerichtet, in der seitens des Arbeitgebers nicht nur die bisherigen Verhandlungsführer aus der Geschäftsleitung, sondern auch Führungskräfte aus den Regionen und Zentren vertreten waren. Von ver.di wurden in gleicher Zahl Mitglieder der Tarifkommission entsandt; auch die hauptamtliche ver.di-Verhandlungsführerin nahm an den meisten Projektgruppensitzungen teil. Ergänzt wurde die Gruppe durch zwei Kienbaum-Berater, die den externen Sachverstand in den Prozess einbrachten.

Die Projektgruppe hatte zwei Aufgaben: die Ausgestaltung der leistungsorientierten Entgelte innerhalb der neuen Bänder und des Verfahrens zur Ermittlung der variablen Vergütungen auf Basis von Zielen. Alle strukturellen Fragen sollten in der Projektgruppe möglichst weitgehend gelöst werden. Gegenüber den eigentlichen Tarifverhandlungen hatte die Projektgruppe eine beratende Funktion. Alle Punkte, über die in ihr auch nach längerer Diskussion keine Einigkeit erzielt werden konnte, sollten als Dissenspunkte an die Verhandlungsebene übergeben werden. Dies galt ebenfalls für Aspekte, die sich von vornherein einer Betrachtung unter der Fragestellung ‚richtig oder falsch‘ entzogen oder die besonders



stark von Interessen der Verhandlungsparteien geprägt waren.

In der Praxis stellten sich die gewählte Struktur und die gegebenen Regeln als sehr belastbar und zielführend heraus. Die Projektarbeit war von einem sehr konstruktiven Miteinander geprägt, die Meinungsverschiedenheiten wurden schnell sachlich geklärt oder im Rahmen eines Kompromisses gelöst. Auf der Verhandlungsebene wurden die Ergebnisse der Projektgruppenarbeit weitestgehend bestätigt.

Das Gesamtkonzept

Flexibilität und Leistungsorientierung sind die beiden Leitprinzipien, die das neue Vergütungsmodell der BAD GmbH charakterisieren. Die starren Regularien des BG-AT wurden durch eine Gesamtvergütung, die eine hohe Flexibilität in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der Arbeitsmarktlage sowie den Aufgaben, Kompetenzen und Leistungen des einzelnen Mitarbeiters aufweist, ersetzt. Leistung findet dabei sowohl in der Grundvergütung als auch in der variablen Vergütung ihren Niederschlag. Diese ganzheitliche Berücksichtigung von Leistungsgesichtspunkten rief einigen Erklärungsbedarf hinsichtlich Inhalt und Methodik hervor: Jährliche Leistungsschwerpunkte, gemessen anhand der Zielerreichung, führen zur variablen Vergütung. Die Gesamtleistung, festgestellt anhand einer Leistungsbewertung, führt zur Grundge-

Im Fokus der Leistungsbeurteilung bei der BAD GmbH steht die Kontinuität der Arbeitsleistung. Sie schlägt sich auch im Festgehalt nieder. Fotos: Angehende Zahntechnikerin in der Ausbildung (links), Industriemechaniker bei Schleifarbeiten (rechts).



haltserhöhung. Die Leistungsschwerpunkte eines Jahres werden durch die variable Vergütung honoriert. Zu ihrer Feststellung werden jährliche Zielvereinbarungen geschlossen, am Jahresende wird die Zielerreichung festgestellt, und die tatsächliche Höhe des Entgelts ergibt sich aufgrund der Zielerreichung. Da sich sowohl Ziele als auch Leistungen von Jahr zu Jahr ändern können, ist diese Vergütung variabel und erfolgt jedes Jahr als Einmalzahlung, wodurch ein Gewöhnungseffekt ausgeschlossen oder zumindest weniger wahrscheinlich ist.

Das Niveau der Gesamtleistung des Mitarbeiters wird dagegen im Rahmen einer kriterien-gestützten Leistungsbewertung festgestellt. Hier werden nicht nur einzelne Aspekte (wie bei den Zielvereinbarungen) berücksichtigt, sondern auch Gesichtspunkte der Dauerleistung wie Kundenorientierung oder kollegiale Zusammenarbeit, die in den Zielen nur indirekt berücksichtigt werden können. Im Fokus steht die Kontinuität der Leistungserbringung. Sie ist auch die Voraussetzung dafür, dass sich die Ergebnisse dieser Leistungsbewertung im Festgehalt niederschlagen, sodass sie in ihren monetären Auswirkungen nicht beziehungsweise kaum mehr zu revidieren sind.

Die Zuordnung ist nicht ganz überschneidungs- und widerspruchsfrei: Leistungen, die zu einer guten Zielerreichung führen, werden häufig auch zu einer guten Leistungsbewer-

tung beitragen, andererseits ist es durchaus möglich, dass ein Mitarbeiter seine Ziele erreicht, trotzdem aber in einzelnen Aspekten seiner Leistung kritisch bewertet wird – und umgekehrt.

Gehaltsbänder und Gehaltsmatrix

Im Interesse einer hohen Transparenz der Bezüge ist das Festgehalt als Jahresgrundentgelt formuliert, das in zwölf gleichen monatlichen Teilen (Monatsgrundentgelt) ausgezahlt wird. Weitere Zahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld erfolgen – abgesehen von der variablen Vergütung – nicht. Das Jahresgrundentgelt ergibt sich aus einer Entgelttabelle, in der jeder Entgeltgruppe entsprechende Werte (Bandgrenzen, Zentralwert) zugeordnet werden.

Die wesentlichen Funktionsgruppen der BAD GmbH sind jeweils den sieben Entgeltgruppen zugeordnet; nur bei Funktionen, deren Eingruppierung sich nicht unmittelbar ergibt, gelten abstrakte Kriterien wie Qualifikation oder Verantwortung. Durch die (etwa im Vergleich zum BG-AT oder dem TVÖD) relativ geringe Zahl von Gruppen wird einer unerwünschten Beförderungsmotivität entgegengewirkt und der Fokus auf Leistung und Kompetenzentwicklung innerhalb einer Funktion gelenkt.

Die Entgeltgruppen sind als Bänder formuliert (vgl. Abb. 1); dies ist eine wesentliche

Entgeltbänder bei der BAD GmbH (Beispiel: Entgeltgruppe 7, Facharzt Arbeitsmedizin)

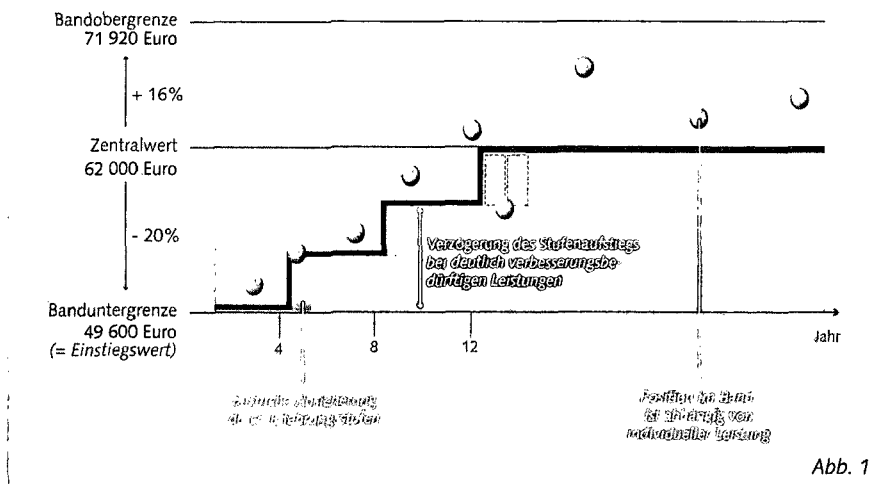


Abb. 1

Neuerung im BAD-Tarifsystem und in Tarifverträgen bislang noch eine verhältnismäßig seltene Erscheinung. Zwischen einer Bandunter- und einer Bandobergrenze sind prinzipiell alle Werte für eine Funktion möglich. Entgeltbänder ermöglichen leistungsorientierte Gehaltsdifferenzierungen und -perspektiven (statt Altersautomatiken), ermöglichen die Berücksichtigung spezifischer Arbeitsmarktsituationen (ohne Systembrüche), verstärken Anreize für eine Entwicklung in der Position und die Weiterentwicklung der Position selbst, vermindern Restriktionen bei Versetzungen und organisatorischen Veränderungen und machen Fachkarrieren finanziell attraktiver.

Die Bänder des BAD-Entgeltsystems werden jeweils durch einen Zentralwert beschrieben, der die Entgelthöhe eines voll eingearbeiteten Mitarbeiters mit guter Leistung widerspiegelt. Ab der Entgeltgruppe drei werden von diesem Zentralwert ausgehend mit -18 Prozent bis -20 Prozent eine Banduntergrenze und mit +10 Prozent bis +16 Prozent eine Bandobergrenze beschrieben. Je höherwertiger die Funktion ist, desto breiter ist das Band, und zwar nicht nur absolut und relativ, sondern überproportional.

Ein reines Bändermodell war zum Zeitpunkt der Tarifverhandlungen mit den Tarifpartnern der BAD GmbH nicht durchsetzbar. So wurden bestimmte tradierte Elemente von Tarifverträgen noch in die Bänder hineingeschrieben: In die Zone zwischen Banduntergrenze und Zentralwert wurden in gleichen Abständen drei erfahrungsabhängige Absicherungsstufen eingezogen. Jeweils nach vier Jahren wird eine Absicherungsstufe erreicht, die dann einen tariflich garantierten Stufenbetrag absichert. Spätestens nach zwölf Funktionsjahren bildet damit der Zentralwert die tarifliche Untergrenze des individuellen Entgelts.

Oberhalb der jeweiligen Absicherungsgrenzen besteht jedoch weitgehende Flexibilität. Zwar kann ein einmal festgesetztes Festentgelt nicht mehr abgesenkt werden, aber sein Anstieg kann erheblich abgebremst oder sogar ganz angehalten werden, sodass ein entsprechend leistungsschwacher Mitarbeiter sich in seinem Band relativ verschlechtert, wenn dessen Grenzen im Rahmen von Tarifrunden angehoben werden. Auch der Stufenaufstieg ist nicht automatisch gewährleistet: Erfährt ein Mitarbeiter zwei Jahre hintereinander eine schlechte Leistungsbewertung, erfolgt der Aufstieg ein Jahr später.

Leistungsbewertung

Wie sich das Grundentgelt (abgesehen von den Absicherungsstufen) innerhalb des jeweiligen Bandes entwickelt, richtet sich nach einer strukturierten Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten. Dazu wurde in der Projektgruppe und einer Reihe ergänzender Workshops mit Vertretern der verschiedenen Funktionsgruppen ein Kriterienkatalog entwickelt, der die Verhaltensanforderungen der BAD GmbH als moderner Gesundheitsdienstleister an seine Mitarbeiter zum Ausdruck bringt.

Eine der großen Befürchtungen seitens der Arbeitnehmervertreter in der Anfangsphase des Projektes bestand darin, dass die Bewertungen der Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten allzu subjektiv ausfallen könnten, da diese bislang weder mit Führungs- noch mit Beurteilungsgesprächen viel Erfahrung hatten. Gefahren wurden darin gesehen, dass die Kriterien zu schwammig formuliert sein oder in die Bewertung Berufsgruppenstereotype einfließen könnten (etwa dass Zentrumsleiter, in der Regel Ärzte, ihre Standeskollegen besser bewerten könnten als zum Beispiel die Assistenzkräfte).

Um diesen Befürchtungen zu begegnen und bewerterspezifische Verzerrungen möglichst stark zu reduzieren, wurden die Leistungskriterien so konkret wie möglich auf beobachtbares Leistungsverhalten hin beschrieben (vgl. Abb. 2). Da sich Arbeitsinhalte zwischen den Funktionsgruppen zum Teil erheblich unterscheiden, wurden sie zudem noch differenziert nach den Hauptfunktionsgruppen (Ärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Assistenzkräfte, Verwaltungsmitarbeiter) konkretisiert (vgl. Abb. 3). Diese Konkretisierungen wurden in mehreren Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern aus den Funktionsgruppen erar-

Bewertungskriterien

Arbeitsergebnis (quantitativ, qualitativ)	Unternehmerisches Handeln	Kundenorientierung	Engagement	Kommunikation und Zusammenarbeit	Mitarbeiterführung
Fehlerfreiheit	bereichsübergreifendes Denken und Handeln	Umgang mit internen und externen Kunden	Übernahme von (neuen) Aufgaben (keine Mehrarbeit)	Integration ins Team	effizienter Mitarbeitereinsatz
Qualität der Ergebnisse	Übernahme von Verantwortung	Orientierung am Kundennutzen	Lernen (Erweiterung der relevanten Fähigkeiten und Qualifikationen)	Einarbeitung neuer Kollegen	zielorientierte Mitarbeiterführung, Koordination und Delegation / Einsatz von Personalführungsinstrumenten
Einhalten von Vorschriften und Richtlinien	Verbesserungsvorschläge einbringen / Prozessoptimierung	kreative und proaktive Problemlösungen (intern / extern)	Umgang mit Fehlern	Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter
Arbeitsorganisation	Cross-Selling	Reaktionsgeschwindigkeit	Flexibilität	funktionsgruppenübergreifende Zusammenarbeit	Führen als Vorbild
Einsatzzeiten nach Kapazitätspapier	effizienter Umgang mit Ressourcen	zügige Bearbeitung von Reklamationen / Kundenbeschwerden	Belastbarkeit	Informations- / Wissensweitergabe	
Leistungserfüllung		Kundenbindung		Kritikfähigkeit	
Produktivität				Konfliktverhalten	
vollständige und termin-gerechte Dokumentation					
Stetigkeit / Kontinuität					

Abb. 2

beitet und durch die Projektgruppe zusammgeführt und harmonisiert. Die allgemeinen Kriterien werden so durch im Arbeitsalltag beobachtbare beziehungsweise überprüfbare Verhaltensbeschreibungen näher erläutert. Darüber hinaus wurde tariflich festgelegt und auch im Bewertungsformular vorgesehen, dass die Bewertung nicht durch bloßes Abhaken oder Ankreuzen erfolgen, sondern anhand konkreter Sachverhalte und Beobachtungen begründet werden sollte.

Entgelterhöhungsmatrix

Nach jeder Tarifrunde werden die Eckwerte aller Entgeltbänder um den jeweils vereinbarten tariflichen Prozentsatz angehoben. Unmittelbare Auswirkungen hat das nur auf die Entgelte, die auf oder knapp über den jeweiligen Absicherungsstufen liegen und so angehoben werden, dass sie weiterhin dem tariflich garantierten Entgelt entsprechen. Alle anderen Entgelte werden nur in Abhängigkeit vom Ergebnis der Leistungsbewertung erhöht. Dabei gilt der Grundsatz: Je besser die Leistung, desto höher die Entgeltanpassung. Zugleich wird dabei aber berücksichtigt, wo das jeweilige bisherige Entgelt im Band liegt. Mitarbeiter mit einem gemessen an der Lage im Band niedrigen Entgelt und besonders

guter Leistung erfahren eine deutlich überdurchschnittliche Anpassung, während ein Mitarbeiter mit Entgelt im oberen Bereich, dessen Leistung Mängel aufweist, nur eine geringe Erhöhung bekommt oder sogar in seinem Gehalt ganz eingefroren wird. Dieses Prinzip wird rechnerisch in der sogenannten Entgelterhöhungsmatrix abgebildet, die die Leistung und die Lage im Band berücksichtigt und für jede Kombination einen Wert ausweist (siehe Abb. 4).

Das Ergebnis der einzelnen Berechnungen wird dann noch ins Verhältnis zu dem Erhöhungsbudget gesetzt, das sich aus der Tarifierhöhung bezogen auf die Summe der Tarifentgelte ergibt. Dieses feste Budget schafft für das Unternehmen Planungssicherheit. Auf der anderen Seite besteht dabei für die Mitarbeiter grundsätzlich die Gefahr, dass sich Unterschiede im Bewertungsverhalten zwischen verschiedenen Führungskräften nachteilig auswirken. In der Projektgruppe wurde ausführlich darüber diskutiert, wie dieser Gefahr wirkungsvoll begegnet werden könnte. Eine mögliche Lösung, nämlich das Gesamtbudget in etliche regionale Budgets aufzuteilen, wurde verworfen, da sich damit für Mitarbeiter in verschiedenen Regionen bei sonst gleichen Voraussetzungen unterschiedliche Gehaltserhöhungen ergeben könnten.

Deshalb wurde ein Bündel von Maßnahmen beschlossen, das in seiner Gesamtheit ein möglichst einheitliches Bewertungsverhalten sicherstellen sollte: intensive Schulungen der Führungskräfte, ein mehrstufiger Konfliktlösungsmechanismus bei Meinungsverschiedenheiten, eine Plausibilitätskontrolle der Bewertungen durch den HR-Bereich und Harmonisierungsrunden in den Regionen zur Herstellung vergleichbarer Bewertungsmaßstäbe.

Zielvereinbarungen

Als Basis der variablen Vergütung werden zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern Ziele vereinbart. Möglich sind sowohl Einzel- als auch Teamziele oder Kombinationen von beidem. Die Inhalte der Zielvereinbarungen leiten sich aus den übergeordneten Zielen der BAD GmbH beziehungsweise des einzelnen Zentrums ab und können sich sowohl auf das Tagesgeschäft des Mitarbeiters als auch auf einzelne herausgehobene Tätigkeiten (Projekte, Sonderaufträge etc.) beziehen (vgl. Abb. 5). Zur Sicherung einer einheitlichen und hohen Qualität wurde eine Checkliste für die Ziele tariflich vereinbart, anhand derer detailliert abgeklärt wird, ob die vereinbarten Ziele strategieförderlich, beeinflussbar, anspruchsvoll,

Funktionsspezifische Konkretisierung am Beispiel Assistenz

Oberkriterium: Kundenorientierung	
Kriterium	Assistenz
Umgang mit internen und externen Kunden	Ist freundlich, zuvorkommend und verbindlich im Umgang mit internen und externen Kunden (auch in schwierigen Situationen). Kennt interne Kunden (z. B. Zentrum, Vertrieb), Ansprechpartner und Aufgabenbereiche. Kundenangemessenes Auftreten und Verhalten. Repräsentiert entsprechend den internen Vorgaben. Tritt sicher auf im Kundenverhältnis.
Kundenbeschwerden zügige Bearbeitung von Reklamationen	Nimmt Kundenbeschwerden auf, leitet diese weiter und sorgt für Bearbeitung (Eigenbearbeitung / Fremdbearbeitung).
Orientierung am Kundennutzen kreative und proaktive Problemlösungen (intern / extern)	Geht flexibel auf Kundenbedarfe ein und erkennt Kundenerwartungen und -präferenzen, entwickelt darauf aufbauende am Kundennutzen orientierte Lösungen. Vermittelt interne und externe Anfragen zügig weiter.
Reaktionsgeschwindigkeit	Setzt die richtigen Prioritäten in Absprache mit dem Kunden.
Kundenbindung	Trägt eigenständig und fachübergreifend zur Lösung von Kundenanfragen / -problemen bei.

Abb. 3

Verknüpfung Bewertungsergebnisse und Vergütung¹

Zentrale im Entgeltband	Leistungsstufe gemäß Leistungsbewertung				
	1	2	3	4	5
A	0	0	0,5	0,85	1,25**
B	0	0,5	0,75	1,0	1,5
C	0,5*	0,75*	1,0	1,5	2,0
D	0,6*	0,85*	1,25	2,0	2,5
E	0,75*	1,0	1,5	2,25	3,0

¹ Tabellenwert x Prozentsatz x Individuelles Entgelt, korrigiert um Faktor zur Budgeteinhaltung
* Mindesterhöhung, sodass tarifliche Abweichung erhalten bleibt
** Maximal bis zur Bandobergrenze

Abb. 4

realistisch, akzeptiert, überprüfbar, resultatsbezogen und abgestimmt sind.

Außerdem legt die Geschäftsleitung jährlich bestimmte Ziele für einzelne Funktionsgruppen als einheitliche Standardziele, in denen sich die strategischen und operativen Schwerpunkte des Gesamtunternehmens niederschlagen sollen, fest. Dies dient auch der Entlastung der Führungskräfte bei der Festlegung der Ziele gerade bei einer größeren Zahl unterstellter Mitarbeiter. Beispielsweise gilt für alle Zentrumsmitarbeiter der Deckungsbeitrag I des Zentrums verbindlich als Teamziel, für alle Ärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit gelten feste Umsatzziele.

Bei diesen grundsätzlich in ihrer Dimension einheitlichen Zielen besteht zum Teil das Problem, dass sich die Ausgangsbasis unterschiedlich darstellt und ein einheitliches Zielniveau entweder nur geringe Anreize setzen oder aber als utopisch hoch empfunden werden könnte. Dies wird aber durch eine je nach Ausgangssituation differenzierte Festlegung der Zielerreichungsstufen berücksichtigt.

Das Faktormodell

Bei der von der Zielerreichung abhängigen variablen Vergütung entschied sich die Projektgruppe für ein Faktormodell (vgl. Abb. 6), bei dem sich die tatsäch-

liche Auszahlung sowohl aus der jeweiligen Zielerreichung des Mitarbeiters oder seines Teams als auch der BAD GmbH insgesamt ergibt. Damit soll die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen gefördert und einem unerwünschten Bereichs- oder Zentrumsegoismus entgegengewirkt werden.

Der dominierende Einfluss liegt bei den individuellen und Teamzielen, also bei dem von dem Mitarbeiter maßgeblich zu beeinflussenden Teil. Ob auch die Lage des Unternehmens in der variablen Vergütung ihren Niederschlag finden sollte, war anfangs nicht unumstritten, da die Gewerkschaftsseite die mangelnde Beeinflussbarkeit des Unternehmenserfolgs durch den einzelnen Mitarbeiter kritisierte. Als Kompromiss wurde vereinbart, dass der Korridor des Unternehmensfaktors bei den Tarifmitarbeitern mit plus / minus 25 Prozent relativ klein gehalten wird, während er bei den AT-Mitarbeitern aufgrund deren stärkeren Einflusses auf die Entwicklung des Gesamtunternehmens schon bei plus / minus 50 Prozent liegt.

Die Höhe der variablen Vergütung bei 100 Prozent Zielerreichung (Zielprämie) wurde zu Beginn auf 1,5 Prozent des Jahresgrundentgelts festgelegt, ein relativ moderater Einstieg. Vereinbart wurde jedoch, dass dieser Wert im Rah-

men künftiger Tarifrunden schrittweise bis auf acht Prozent erhöht wird, sodass in einigen Jahren ein durchaus fühlbares Volumen zur Verfügung steht, zumal sich die tatsächliche Prämie aufgrund des Faktormodells auf das Zweieinhalbfache der Zielprämie erhöhen kann. Anders als bei anderen Tarifwerken (etwa dem TVÖD) wurde die nächste Erhöhungsstufe direkt festgelegt: Die Zielprämie beträgt seit 2008 bereits 2,5 Prozent des Jahresgrundentgelts.

Umsetzung des Konzepts

Zur Umsetzung des Vergütungssystems war es zunächst erforderlich, eine IT-

Zielvereinbarungen – zwei Typen von Zielen

Ziele...	Beispiele
<p>Ziele bilden einen Maßstab für die Haupt- und Gesamttätigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • erfassen meist 60 % bis 90 % der Tätigkeit. • sind fast immer quantifizierbar. • sind in direkten Bereichen stark verbreitet. <p>Entscheidend sind</p> <ul style="list-style-type: none"> • aussagefähige und akzeptierte Kennzahlen, Anspruchsniveau. 	<p>Ergebnis (z. B. Deckungsbeitrag I, Deckungsbeitrag II)</p> <p>Leistung, Umsatz (z. B. Akquisition von Neukunden, Umsatzzuwachs, Cross-Selling im Bestand)</p> <p>Produktivität, Durchlaufzeiten (z. B. Erfüllungsgrad der Verträge, Projektumsetzungsquote, mittlere Anzahl offener Stellen)</p> <p>Kundenbindung und -zufriedenheit (z. B. Kundenvertragslaufzeit; Anzahl und Umfang der Stornierungen)</p>
<p>Ziele betreffen einzelne herausgehobene Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • erfassen meist nur 10 % bis 30 % der Tätigkeit. • sind überwiegend nicht oder nur teilweise quantifizierbar. <p>Entscheidend ist</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Formulierung überprüfbarer Kriterien. 	<p>Erschließung neuer Geschäftsfelder (z. B. Markt- u. Wettbewerbsanalyse, Markteinführungen, Umsetzung neuer Produkte)</p> <p>Senkung spezifischer Kosten (z. B. preisgünstige Beschaffung, Immobilienmanagement, Revision)</p> <p>Projekte (z. B. IT-Projekte; Reorganisation, Bauvorhaben)</p> <p>Personalinstrumente (z. B. Vergütung, Arbeitszeit, Personalentwicklung, Qualifizierung)</p>

Abb. 5

ckelt. Weiterhin wurden in SAP zwei neue kundenspezifische Infotypen programmiert, in die alle für die Abrechnung wesentlichen Daten durch einen entsprechenden Report aus dem Online-Tool in SAP eingelesen werden.

Das neue Vergütungssystem verlangte vor allem den Führungskräften einiges ab: Zielvereinbarungen, Leistungsbewertung und die dazu gehörenden Vergütungsregularien waren von Beginn an einigermaßen fehlerfrei zu handhaben. Zur Sicherstellung der korrekten Handhabung dieser drei Instrumente bestand das Einführungs- und Umsetzungskonzept (neben der Schaffung der technisch-administrativen Voraussetzungen) aus folgenden Hauptkomponenten: einem Schulungskonzept mit einführenden Schulungen bei Systemstart und Vertiefungsseminaren nach anderthalb Jahren, einem laufenden Coaching aller Prozesse durch Qualitätschecks, einer Moderation von Harmonisierungsrunden und zum Beispiel einer Hotline.

Bonusberechnung (Prinzip)

Auszahlungsbetrag	Sollgröße, abhängig von Mitarbeitergruppe z. B. 3 000,- Euro	abhängig von individueller Zielerreichung $0 \leq P \leq 2$	abhängig von Unternehmenszielerreichung AT: $0,5 \leq U \leq 1,5$ Tariff: $0,75 \leq U \leq 1,25$
Bonus	Individueller Zielbonus	Positionsfaktor	Unternehmensfaktor
B	Z	P	U
Beispiel: € 3 450,-	= € 3 000,-	x 1,15	x 1,0

Abb. 6

Harmonisierungsrunden

Die Erfahrung zeigt, dass gerade Fehlentwicklungen im laufenden Umsetzungsprozess eine noch so gute Informations- und Schulungsphase konterkarieren können. Darum lag einer der Schwerpunkte der Schulungen darin, die richtige Anwendung von Leistungskriterien und Bewertungsstufen zu vermitteln. Hierzu wurden eigens Fallbeispiele entwickelt, getestet und in praktischen Übungen behandelt. Trotzdem bestand immer noch eine gewisse Unsicherheit, ob die Instrumente richtig gehandhabt werden würden oder ob nicht durch Bewertungsfehler einzelne Mitarbeiter unangemessen bevorzugt oder benachteiligt werden würden.

Bestimmte problematische Bewertungstendenzen (zum Beispiel zu gut, zu streng oder zu wenig differenzie-

technische Lösung zu entwickeln, die einerseits eine effiziente Erfassung der Zielvereinbarung und Leistungsbewertung ermöglicht und andererseits die leistungsabhängige Entgelterhöhung und die Auszahlung des Zielbonus oh-

ne zusätzlichen administrativen Mehraufwand gewährleistet. Hierzu wurde ein Online-Tool für die Erfassung der Ziele und die Leistungsbewertung einschließlich einer vereinfachten Statusübersicht für die Führungskräfte entwi-

rend) lassen sich wohl nie gänzlich ausschließen. Ihnen lässt sich jedoch in verschiedener Weise entgegenwirken. Die vielfach praktizierte Lösung einer Zwangsverteilung, wie sie sich etwa im Beamtenrecht findet, schied aus Sicht der Projektgruppe sowohl aus methodischen als auch aus personalpolitischen Gründen aus. Da die Bewerter die unmittelbaren Vorgesetzten sind und diese zum Teil sehr kleine Zentren mit zum Beispiel drei bis sechs Beschäftigten leiten, wäre eine Quotierung vielerorts nicht praktikabel gewesen.

Für die BAD GmbH ist die Sicherstellung vergleichbarer Bewertungsmaßstäbe dagegen originäre Führungsaufgabe. Um diese richtig wahrzunehmen, werden in den Regionen im Rahmen der regelmäßigen Führungskräfte tagungen sogenannte Harmonisierungsrunden durchgeführt, die sich mit den Bewertungsergebnissen in der Region befassen. In diesen Harmonisierungsrunden werden nicht alle Einzelbewertungen durchgesprochen; dies scheitert schon daran, dass die meisten Mitarbeiter den anderen Führungskräften gar nicht bekannt sind. Vielmehr werden die Bewertungen einer Plausibilitätskontrolle unterzogen. Dazu werden die im Online-Tool erfassten Bewertungsvorschläge vom HR-Bereich statistisch ausgewertet und die Mittelwerte sowie die Streuung der Bewertungen innerhalb der Region gegeneinandergestellt sowie mit den entsprechenden statistischen Kennzahlen des Gebietes und der BAD GmbH insgesamt verglichen.

Abweichungen – etwa durchschnittlich zu gute Bewertungen oder mangelnde Differenzierung nach Leistung durch Nichtauserschöpfung der Stufenskala – sind Anlass, dies in der Runde kritisch zu hinterfragen. Dazu wurden teilweise auch einzelne Bewertungen mit ihren Begründungen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Plausibilität hinterfragt. Dabei fielen dann beispielsweise Fälle auf, in

denen trotz spürbarer Leistungsdefizite immer noch überwiegend die Stufe drei (entspricht immer den Anforderungen) vergeben wurde.

In vielen Fällen korrigierten die verantwortlichen Führungskräfte ihre Bewertungen nach den Harmonisierungsrunden, da sie aufgrund der Diskussion ihr eigenes Verständnis der Skalenniveaus besser einordnen konnten. Eine in der Konzeptionsphase mehrfach geäußerte Befürchtung bewahrheitete sich nach den statistischen Auswertungen nicht, nämlich dass es erhebliche regionale Unterschiede im Bewertungsverhalten geben würde oder dass die Mitglieder unterschiedlicher Berufsgruppen (Ärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Assistenzkräfte) systematisch unterschiedlich bewertet würden.

Erste Erfahrungen

Neben einigen Anmerkungen zu Details, wie sie etwa in den Qualitätschecks der Ziele oder den Harmonisierungsrunden nötig waren, zeigen die Erfahrungen der ersten Anwendungsrunde, dass die neuen Instrumente überwiegend gut und im Sinne der ursprünglichen Intention, Leistung angemessen zu honorieren, gehandhabt wurden. Nur in einer geringen Zahl von Fällen entstanden Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, sodass der nächsthöhere Vorgesetzte eingeschaltet werden musste. Nur eine Handvoll von Konfliktfällen landete bei der dafür eingerichteten paritätischen Kommission, die diese Fälle schnell einer Entscheidung zuführen konnte.

Einer gewissen Grundtendenz zu etwas zu positiven und zu etwas wenig differenzierenden Leistungsbewertungen wurde im Herbst 2008 dadurch begegnet, dass die Führungskräfte noch einmal intensiv geschult wurden und in diesen Trainings auch die Erfahrungen der ersten Runde diskutiert werden konnten.

Gesamtbetriebsvereinbarung AT

Für die AT-Mitarbeiter wurde neben dem Zielvereinbarungs- und Bonussystem parallel zum Haustarifvertrag eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) mit weitgehend harmonisierten Bestimmungen erarbeitet und abgeschlossen. Diese GBV enthält auch eine Verhandlungsverpflichtung zur Regelung der weiteren Entgeltsystematik der AT-Beschäftigten. Dieses AT-Entgeltsystem mit unterschiedlichen AT-Gruppen und Entgeltbändern, einer einfachen und pragmatischen Systematik zur Funktionsbewertung, einer Gehaltserhöhungssystematik und anderem wird gegenwärtig in einer dafür eingerichteten Projektgruppe erarbeitet. Arbeitsziel ist ein komplettes und attraktives Entgeltsystem für alle BAD-Beschäftigten, das diesen transparente Einkommenschancen in Abhängigkeit von Aufgabenerfüllung, Leistung und Erfolg bietet.

Summary

Performance-oriented In-house Pay Scale at BAD GmbH

BAD GmbH introduced a pay system that combines a function- and performance-oriented fixed salary with variable compensation. The new pay system is intended to improve individual performance and focus on company objectives of employees and function in such a way, that the success of the individual center and BAD GmbH overall noticeably impact employee income. The authors present the concept and explain the specific structure of the pay level differentiation using salary bands and matrices. During description of the work of the project group and harmonization rounds, they also outline possible problems and opportunities for employees.