

Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen

Innen motiviert – außen flexibel

Stadtwerke Kiel haben variables Vergütungssystem mit Zielkaskade eingeführt

Von *Susanne Stehr*, Geschäftsführerin *strategie M Unternehmensberatung*, Hamburg

Mit der Einführung des Tarifvertrags für Versorgungsbetriebe (TV-V) können EVU Leistungszulagen und -prämien in die Vergütung ihrer Mitarbeiter einführen. Die Belegschaft steht dieser Möglichkeit oft skeptisch gegenüber: Ist mit der sog. „Erfolgsmessung“ nicht der Willkür der Vorgesetzten Tür und Tor geöffnet? Leidet nicht das Verhältnis zu Kollegen und Kunden unter dem vermeintlichen Aufruf, die Ellenbogen auszufahren? Ein Erfahrungsbericht aus den Stadtwerken Kiel AG zeigt, dass ein leistungs- und erfolgsorientiertes Vergütungsmodell (LeV) trotzdem erfolgreich eingeführt worden ist.

Im Juni 2003 erhielten die Personalabteilung der Stadtwerke Kiel und die *strategie M* den Auftrag, gemeinsam mit dem Management und dem Betriebsrat ein tragfähiges LeV zu erarbeiten. Es wurde am 1. Jan. 04 eingeführt und soll helfen, die Stadtwerke noch erfolgreicher zu machen, d. h. neben dem Halten und Absichern von Marktanteilen Wachstum zu unterstützen. Denn die Mitarbeiter/innen bzw. ihre Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft sind ein Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Es galt also ein Steuerungs- und Führungsinstrument zu konzipieren, das im Ergebnis die Vergabe variabler Vergütungsbestandteile an objektive Kriterien knüpft und den Mitarbeitern deutlich macht, dass Leistung sich lohnt.

Entstanden ist ein System, das sich in der letzten Ausbaustufe (die 2006 erreicht sein wird) im günstigsten Fall mit zusätzlich 1,8 Monatsentgelten pro Jahr im Portemonnaie der Mitarbeiter niederschlägt. Relevant für das variable Verdienstelement sind die übergreifenden Unternehmensziele, die Ziele des Teams, in dem sich der

Mitarbeiter befindet, und schließlich eine individuelle Leistungsbeurteilung. Das Ergebnis dieser drei Kategorien wird mit dem sog. Unternehmensfaktor multipliziert. Er spiegelt die wirtschaftliche Situation der Stadtwerke wider: Bei guter wirtschaftlicher Situation partizipiert der Mitarbeiter überproportional an den von ihm mitgeschaffenen Werten. In schlechter Lage wird die Variable reduziert.

Die Ziele, die Führungskraft und Mitarbeiter am Jahresanfang vereinbaren, werden auf einer Zielkarte erfasst, sodass jeder von Anfang an weiß, woran er gemessen wird. Auf der Zielkarte sind auch die einheitlichen Unternehmensziele (z. B. Umsatz, Kosten und Gewinn) verzeichnet. Sie bilden die große Klammer im Unternehmen und lenken die Richtung der nachfolgenden Zielkategorien. 2004 fand sich auf allen Zielkarten – vom Abteilungsleiter bis zum Mitarbeiter im Graben – die Umsetzung der Unbundlingmaßnahmen sowie eine Reduzierung des Überstundensaldos.

Besonders mit Teamzielen haben die Stadtwerke Kiel gute Erfahrungen gemacht: Das Teamziel verhindert das Ausfahren der Ellenbogen und ist gleichzeitig die effektivste Form der Entlohnung für den Arbeitgeber. Denn wenn viele Mitarbeiter zusammen eine Wertschöpfungskette bilden, gilt der Grundsatz einer jeden Kette: Sie ist so stabil wie ihr schwächstes Glied. Daher hat das Teamziel in Kiel ein hohes Gewicht in der Berechnung und Zahlung der variablen Vergütungselemente. Die individuelle Leistungsbeurteilung soll über das Teamziel hinaus die Leistung des Einzelnen würdigen. Hierzu wurde ein Beurteilungsbogen konzipiert, der von Mitarbeitern und Führungskräften zunächst ausgefüllt und dann besprochen wird.

In dem Bewusstsein, dass das Konzept nur ca. 40% des Gesamteinführungsaufwands (Aufwand für die Vorbereitungsphase, Erarbeitung des Konzepts und dessen Einführung) ausmacht, haben die Stadtwerke Kiel sehr viel Wert auf einen gut vorbereiteten und die Mitarbeiter einbeziehenden Einführungsprozess gelegt. Im ersten Schritt wurden alle Führungskräfte zwei Tage umfassend in das System LeV eingeführt und in der Handhabung der Führungsinstrumente Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung trainiert. Dies war notwendig, um die teilweise recht kritischen Führungskräfte zu überzeugen und sie als Promotoren für das System zu gewinnen. In einem nächsten Schritt standen Projektgruppe und Führungskräfte in jeweils dreistündigen Veranstaltungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rede und Antwort, was eine hohe Akzeptanz des Systems im Hause geschaffen hat. Um die inhaltliche Qualität der Zielvereinbarungen abzusichern und eine Vergleichbarkeit im Unternehmen herzustellen, haben die Stadtwerke Kiel Moderatoren für die Zielvereinbarungen ausgebildet. Diese Moderatoren haben dann rund 25 Zielvereinbarungs-Workshops begleitet und damit maßgeblich zum Erfolg des Systems beigetragen.

„Die intensiven Zielfindungsgespräche innerhalb der verschiedenen Teams haben schon jetzt zu einer spürbar stärkeren Zielorientierung und Effizienz in unserem Arbeitsalltag geführt“, sagt der Projektleiter Ernst-Georg Lorenzen. Erfolgsfaktoren in Kiel waren sicherlich die starke Unterstützung des Projekts durch den Vorstand, die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und nicht zuletzt auch die Umsetzung in einem speziellen DV-System.