

## Gehalt als Pilotsystem

# Start in den Vorsprung

## Stadtwerke Osnabrück mit passgenauem Entgeltmodell

**Liberalisierung und Unbundling lässt die Stadtwerke nach einem Steuerungsinstrument ausschauen, das es ihnen erlaubt, schneller als andere auf Veränderungen und aktuelle Herausforderungen zu reagieren. Vor diesem Hintergrund haben auch die Stadtwerke Osnabrück die Möglichkeiten des TV-V genutzt und zum 1. Jan. 04 ein Leistungsentgeltsystem eingeführt.**

Das Leistungsentgeltsystem (LES) der Stadtwerke Osnabrück trägt zur zielgerichteten Steuerung des Unternehmens bei, sagt *Monika Keller*, Bereichsleiterin Personal und Recht bei den Stadtwerken Osnabrück. Durch das System soll die Leistungsbereitschaft und Effizienz der Mitarbeiter gefördert werden. So wollen die Stadtwerke ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und das Unternehmensergebnis steigern.

Im Oktober 2003 wurde eine zehnköpfige Arbeitsgruppe eingesetzt, der neben Mitgliedern des Personalbereichs auch Vertreter des Betriebsrats, nicht jedoch Führungskräfte angehörten. Die Gruppe wurde von der Unternehmensberatung *strategie M*, Hamburg, extern begleitet. Vorteil dieser Konstellation war das starke personalwirtschaftliche Know-how in der Konzeptionsphase. Allerdings erleichtert eine Einbindung von Führungskräften die spätere Umsetzung des Vergütungsmodells.

Das Modell der Stadtwerke Osnabrück ist im Prinzip dem in Kiel vergleichbar. Es zeigt sich aber, dass die unternehmensspezifischen Kulturen und Bedürfnisse der Unternehmen deutliche Anpassungen verlangen, weil nur ein passgenaues System die vorher gesteckten Ziele erreicht. So liegt in Osnabrück der Schwerpunkt noch sehr viel deutlicher als in Kiel auf den Teamzielen. Sie schlagen mit 60% zu Buche, während die Unternehmensziele und die Leistungsbeurteilung mit jeweils 20% eine untergeordnete Rolle einnehmen. Die Einbeziehung der Leistungsbeurteilung war so wichtig, da hiermit dem ohnehin schon eingeführten Mit-

arbeitergespräch weiterer Rückenwind gegeben werden sollte.

Der Unternehmensfaktor variiert in Osnabrück stärker als bei den Stadtwerken Kiel. Die Zielerreichungen werden je nach Unternehmensergebnis mit einem Faktor zwischen 0,5 und 1,5 multipliziert. Mitarbeiter partizipieren also nicht nur wie in Kiel „symbolisch“, sondern deutlich spürbar am Wohl und Wehe des Energieversorgers. Ein weiterer Unterschied liegt in dem zur Verfügung stehenden Prämienvolumen. Dies ist in Osnabrück mit 0,5 Monatsentgelten pro Jahr und Mitarbeiter deutlich geringer als in Kiel. Diese Tatsache war in dem sehr intensiven Einführungsprozess immer wieder erklärungsbedürftig. Es musste deutlich gemacht werden, dass das Volumen begrenzt ist und der nicht ganz unerhebliche Aufwand für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen nur vordergründig im Missverhältnis dazu steht, „denn es geht nicht darum, Geld zu verteilen, sondern das Unternehmen über Ziele effizient zu steuern“, betont *Monika Keller*.

## Lebhafte Reaktionen

Die Steuerungswirkung der Zielvereinbarungen wurde bei dem ersten Unternehmensziel sehr deutlich. Das Unternehmen hatte sich vorgenommen, alle Zielkarten des Einführungsjahres bis zum 15. Juni 04 abgeschlossen zu haben. Schon in den ersten Tagen nach der Kommunikation des Unternehmensziels Anfang Mai gab es lebhafte Reaktionen der Mitarbeiter. Die Möglichkeiten, wie das Ziel erreicht werden kann, wurden abgewogen, Vorschläge gemacht und Alternativen diskutiert. Die Gespräche erfolgten intensiv über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Und schließlich wurden in der Nacht zum 15. Juni die letzten unterschriebenen Zielkarten an den Systemadministrator gemailt und damit die erste Etappe für das Jahr 2004 erreicht. Es zeigt sich, dass Zielvereinbarungen ein außerordentlich mächtiges Führungs- und Steuerungsinstrument sind. **St**