



## **Märklin – Ein Praxisbeispiel zur gelungenen ERA-Umsetzung**

*Bettina Dilcher / Gerhard Severin*

### **Die Struktur und der zeitliche Ablauf des ERA-`Reparatur`-Projekts**

Märklin hatte regelgerecht die Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) gestartet: Zunächst waren die Aufgaben neu beschrieben und bewertet worden und im Anschluss daran sollte die Leistungsentgeltkomponente nach ERA eingeführt werden. Im Rahmen dieses zweiten Einführungsschrittes stellte sich dann aber heraus, dass die Führungskräfte mit der Vorbereitung bzw. der Einführung in das Thema der Leistungsbewertung sehr unzufrieden waren und sich eigentlich nicht in der Lage fühlten, in das Verfahren zur Leistungsbewertung ihrer Mitarbeiter einzusteigen. Außerdem wurde deutlich, dass der angedachte Weg zur Umsetzung des Leistungsentgelts, im Grunde eher die - insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter - demotivierenden Strukturen des alten Prämiensystems weitgehend fortgeschrieben hätte.

Was war passiert? Auch bei Märklin, wie in etlichen anderen Unternehmen, war zunächst darauf vertraut worden, dass die Eins-zu-Eins-Übernahme der Vorgehensweisen und Methoden aus anderen Unternehmen funktionieren würde. Wie so oft, wurde dadurch auch bei Märklin der kulturspezifischen Dimension des Themas Vergütung viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Im Arbeitsleben sind jedoch die Gerechtigkeitserwartungen der Mitarbeiter nun einmal sehr eng mit den Themen Arbeitsleistung und Entlohnung verbunden, und jede noch so geringe Veränderung der bestehenden Verhältnisse, löst Irritationen und damit Verunsicherung oder gar Widerstand aus. Entspricht ein eingeführtes Leistungsvergütungssystem dann außerdem nicht dem jeweils unternehmensspezifischen Gerechtigkeitsempfinden, wird entweder das System so lange umgedeutet, bis es wieder nach den alten Regeln funktioniert, oder der Versuch einer Veränderung wird ganz eingestellt. Das ist dann allerdings nicht nur ein Rückschritt im konkreten Prozess, sondern auch ein Hindernis für künftige Vorhaben der Organisations- und Personalentwicklung.

Die Gefahr, dass die Führungskräfte das zunächst eingeführte Verfahren boykottierten und die Belegschaft es ohnehin nicht akzeptieren würde, bestand deshalb auch bei Märklin. Von Seiten der Belegschaft wurde – insbesondere von den älteren Mitarbeitern – wegen der dort garantierten Besitzstände eher die Weiterverwendung des alten Prämiensystems befürwortet, was der Betriebsrat des Unternehmens jedoch mit gemischten Gefühlen zur Kenntnis nahm. Ihm lag vielmehr an einem System, durch das weniger die Seniorität, sondern mehr die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters in den Vordergrund treten konnte.

An diesem Punkt angekommen, wurde von der Geschäftsleitung beschlossen, das ganze System nochmals auf den Prüfstand zu stellen. Eine kluge und vernünftige Entscheidung, denn es war offenkundig, dass nicht nur das Leistungsbewertungssystem mit Argwohn betrachtet wurde, sondern auch die im Rahmen der ERA-Einführung vorgenommenen Aufgabenneubewertungen, sowie deren Auswirkungen auf das Grundentgelt. Die daraus resultierenden Eingruppierungen wurden überwiegend nicht akzeptiert und waren noch vom (alten) Betriebsrat insgesamt reklamiert worden.



All dies musste in einer für das Unternehmen wirtschaftlich schwierigen Situation bewältigt werden. Dennoch kann schon an dieser Stelle vorausgeschickt werden, dass alle Beteiligten mit großem Engagement und sehr konstruktiv an die `Rekonstruktion` der ERA-Umsetzung herangingen. So war es von Beginn dieses Prozesses an Konsens, dass einerseits die Aufgabenbeschreibungen nochmals überprüft, und – so weit notwendig – überarbeitet werden sollten. und Andererseits sollte es ein Leistungsbewertungssystem geben, das auf transparenten und für alle nachvollziehbaren Bewertungskriterien aufbaut war, sowie zu einer Prämienverteilung führt, bei der Leistung belohnt wird, und welches eine lediglich nivellierende Ausschüttung der zur Verfügung stehenden Prämiensumme verhindert. Die stark senioritätsabhängige Komponente des alten Systems sollte keine Rolle mehr spielen, weil sie insbesondere von den jüngeren Mitarbeitern als ungerecht empfunden wurden.

Zur genaueren Abklärung der Ausgangslage und Fragestellungen, wurde vor Projektbeginn zunächst eine Vorstudie durchgeführt. Diese ergab folgendes Bild zum bisherigen Vorgehen bei der ERA-Einführung:

- Bei der Umsetzung der im ERA vorgeschlagen Leistungsbewertungskriterien blieb letztlich unklar, was damit eigentlich konkret bewertet werden konnte. Es gab keine unternehmensspezifischen Vorgaben für die Messbarmachung (Operationalisierung) der Leistungsbewertungskriterien und die Ausrichtung auf eine nicht näher beschriebene `mittlere Bewertung`, hätte dadurch von vornherein zu einer gleichmachenden Bewertungen geführt. Bei einer solchen Bewertung konnte man nämlich am wenigsten falsch machen.
- Der Ablauf des jährlichen Leistungsbewertungsverfahrens, und dabei vor allem die Frage ab wann welche Vorbereitung und Absprachen statt zu finden hatten und wie die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess geschehen sollte, war nicht eindeutig genug geklärt worden.
- Der Aspekt der Personalentwicklung war überhaupt nicht in den Blick gerückt worden.<sup>1</sup>
- Die ursprünglich vorgesehene Verquickung zwischen altem und neuem Prämienystem hätte außerdem dazu geführt, dass nur 6% des ERA-Prämientopfes wirklich für eine Finanzierung des Leistungsentgelts zur Verfügung gestanden hätten. Alles andere hätte für die Sicherung der Besitzstände aufgewendet werden müssen.
- Das maximal erreichbare Leistungsentgelt der vorgegebenen Stufentabelle<sup>2</sup> zur Berechnung des Leistungsentgelts, entsprach lediglich 22,2% und nicht 30%. Eine solche Beschränkung ist zwar zeitlich befristet grundsätzlich möglich, sie ist aber langfristig gesehen nicht tarifkonform.
- Die Überprüfung der Aufgabenbeschreibungen und Bewertungen war zum einen wegen der vielen Reklamationen notwendig, zum anderen hatten sich aber auch die Prozesse zum Teil erheblich geändert, so dass ohnehin Neubewertungen erforderlich waren. Außerdem wurde deutlich, dass ein nachhaltiges Verfahren (Aufgabe der paritätischen Kommission; geklärte Standards zur Aufgabenanalyse und zur Aufgabenbewertung) nicht etabliert worden war.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dabei lässt sich beispielweise gerade ein Leistungsbewertungssystem, wie es im Kontext des ERA empfohlen wird, hervorragend dazu nutzen, um Mitarbeiterpotenziale ebenso wie Qualifikationsbedarfe zu ermitteln.

<sup>2</sup> Es waren Punktwertspannen definiert worden und jeder Stufe entsprach ein bestimmter Leistungsentgeltbetrag.

<sup>3</sup> ERA ist so konzipiert dass die Aufgabenanalyse und Aufgabenbewertung als ein permanenter Prozess verstanden werden muss. Verändern sich die Prozesse und Strukturen, müssen auch die Aufgaben überprüft werden.

## Die Struktur und der zeitliche Ablauf des ERA-`Reparatur`-Projekts

Nach Auswertung der Vorstudie, wurde eine paritätisch besetzte Projektgruppe unter der Leitung des Personalleiters<sup>4</sup> installiert.

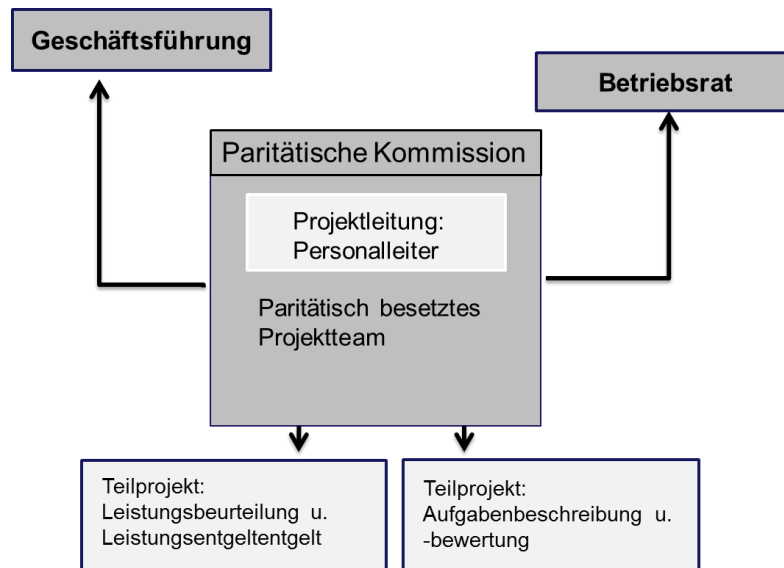


Abb.1: Die Projektstruktur

Dem Projektteam, welches jeweils mit drei ausgewählten Führungskräften und drei Betriebsratsmitgliedern besetzt war, standen – in beratender Funktion – temporär Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen zu Seite. Diese wurden immer dann hinzugezogen, wenn es um spezifische Fragen der Operationalisierung der Bewertungskriterien für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen oder – später im 2. Teilprojekt – um Fragen der Aufgabenanalyse ging.

Diese Arbeitsform wurde auf Basis einer Regelaussprache vereinbart, mit dem Ziel, die im Projekt erarbeiteten Ergebnisse sukzessive in eine Betriebsvereinbarung einzubringen. Es konnte allerdings immer erst dann weitergearbeitet werden, wenn jeweils der anstehende Meilenstein in der Paritätischen Kommission sowie in Absprache mit der Geschäftsleitung abgenommen und das Ergebnis verhandelt war. Die Geschäftsführung, ebenso wie das Betriebsratsgremium, blieben so in ihrer Entscheidungs- bzw. Mitbestimmungsfunktion regelmäßig an den Bearbeitungsprozess angebunden. Dieses Vorgehen wurde zeitlich durchgeplant und hat sich – auch rückblickend betrachtet – grundsätzlich bewährt.

Das Projekt wurde in zwei Teilprojekte aufgeteilt, deren Ablauf zeitlich überlappend geplant war. Gestartet wurde mit dem Teilprojekt zur Erarbeitung eines neuen Leistungsbewertungssystems und im zweiten Teilprojekt wurde dann – wie gesagt, zeitlich versetzt – mit der Bearbeitung der zum Thema „Aufgabenbewertung und Überprüfung der Eingruppierungen nach ERA“ eingegangenen Reklamationen begonnen. An dieser Stelle soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Reklamationsrate bei ca. 95% lag.

<sup>4</sup> Dieser hatte allerdings kein Stimmrecht, sondern war für die Organisation des Projektteams und für die Beratung der Projektgruppe zuständig.

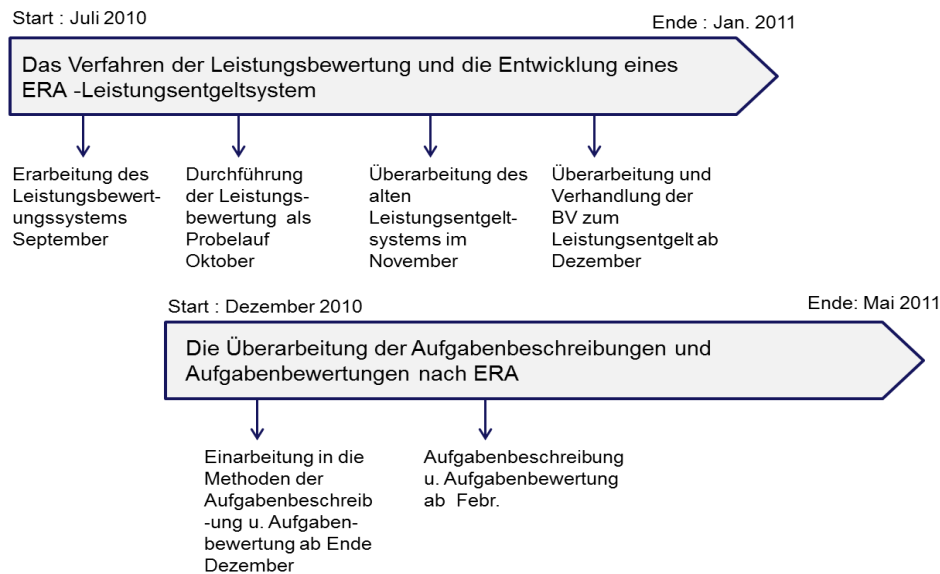


Abb.2: Die Projektplanung

## Teilprojekt 1 zur Leistungsbewertung und zum Leistungsentgelt

### Das konkrete Vorgehen

Wie bereits angemerkt, waren die Führungskräfte insbesondere mit der Operationalisierung der Bewertungskriterien unzufrieden. Aus ihrer Sicht waren diese zu unspezifisch und ließen zu große Interpretationsspielräume offen, so dass befürchtet wurde, die Mitarbeiter würden das Ganze als absolut willkürlich wahrnehmen. Die Führungskräfte wollten nicht in den Verdacht geraten, 'Nasenprämien' zu vergeben! Ihrer Meinung nach war es unmöglich, auf Grundlage des bestehenden Konzepts einheitliche und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Bewertungen der individuellen Leistungen vorzunehmen. Für die tariflich beschäftigten Mitarbeiter lehnten sie aber Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungsmessung ab, da Ihnen der Aufwand der jährlichen Erarbeitung von Zielen – auch mit Blick auf die Interessen und Zusammensetzung der Märklin-Mitarbeiter – als zu hoch erschien. Märklin ist mehr oder weniger ein Manufakturbetrieb mit einerseits hochspezialisierten Facharbeitern, andererseits aber auch vielen weitgehend repetitiven Arbeitsplätzen, die zwar ein hohes feinmanuelles Geschick, in der Regel aber nur eine Einarbeitung erfordern. Die Ausarbeitung von kennzahlengestützten Zielvereinbarungen und der dazu notwendige Prozess hätte – neben der Einhaltung und Überwachung der ohnehin bestehenden permanenten Qualitäts- und Mengenkontrollen – einen nicht zu rechtfertigenden Aufwand mit sich gebracht, ohne dass daraus ein nennenswerter Zuwachs an Informationen und Steuerungsmöglichkeiten entstanden wäre.

Zielvereinbarungen sollten auch weiterhin nur für die Gruppe der AT-Mitarbeiter abgeschlossen werden. Dieses Verfahren ist schon seit Jahren etabliert und hat sich bewährt.

Nach dem bisher wenig erfolgreichen Versuch der ERA-Umsetzung, galt es nun ein System zu entwickeln, welches sowohl einfach und transparent in der Anwendung und so gestaltet ist, dass es sich als Steuerungsinstrument zur Leistungssteigerung im Kontext der jährlichen Planung einsetzen lässt. Die Projektgruppe schlug deshalb als Bewertungsmethode die im ERA vorgeschlagene systematische Leistungsbewertung vor; allerdings mit gewissen Modifikationen in der Handhabung



der Methode und des Ablaufs des Verfahrens: Die fünf verwendeten Bewertungskriterien wurden zwar aus ERA<sup>5</sup> übernommen, aber entlang der unterschiedlichen Aufgabengebiete im Rahmen von sogenannten Erwartungsprofilen konkret operationalisiert. Die Anwendung der Bewertungskriterien sollte sich dabei stets nur auf die konkret erwartete Arbeitsleistung beziehen. Die Möglichkeit, aufgrund von mehr oder weniger unspezifischen Eigenschaftszuschreibungen<sup>6</sup> bewerten zu können, wurde explizit ausgeschlossen.

Ein solches Vorgehen hat allerdings zur Voraussetzung, dass die jeweils beurteilende Führungskraft den Aufgabenbereich der Mitarbeiter sehr genau kennt und beschreiben kann, um daraus die Operationalisierung der festgelegten Bewertungskriterien abzuleiten und auf dieser Basis dann die vom Mitarbeiter erbrachte Leistung bewerten zu können.

Die auf der Grundlage dieses Anspruchs erarbeiteten Erwartungsprofile, wurden im Vorfeld der ersten Bewertungsrunde<sup>7</sup> für jede Bezugsgruppe (z.B. Marketing, Montage, Konstruktion) entwickelt und auf die jeweiligen Anforderungsniveaus abgestimmt. Anschließend wurden sie durch die Führungskräfte der einzelnen Bereiche auf ihre Stimmigkeit überprüft bzw. einem Quervergleich<sup>8</sup> unterzogen.

Die Profile wurden zudem so gestaltet, dass sie jährlich – ohne allzu großen Aufwand – in den festgelegten Meister- und Führungskräftegruppen (s. hierzu die Prozessbeschreibung in Abb.5) auf die Jahresplanung abgestimmt werden können. Es sind dabei vor allem die Veränderungen der Abläufe, aber auch spezifische, für den Planungszeitraum besonders relevante Anforderungen zu beachten.

Die Entwicklung der Erwartungsprofile ermöglicht es den Führungskräften, sich gemeinsame Bewertungsmaßstäbe zu erschließen und dies immer in Bezug auf konkrete Leistungserwartungen für eine vorher definierte Bezugsgruppe bzw. ein bestimmtes Anforderungsniveau. Sie können sich auf diese Weise außerdem über die anstehenden Schwerpunktsetzungen, die sich jeweils für sie aus der jährlichen Arbeitsplanung ergeben, verständigen und diese dann bereichsspezifisch in die Profile einarbeiten. Ohne den Aufwand einer Kennzahlenentwicklung und Abstimmung, finden auf diesem Weg die Ziele des Unternehmens letztlich auch Eingang in das Bewertungsverfahren. Wenn man so will, ist die Erarbeitung solcher Erwartungsprofile ein Mittelweg zwischen systematischer Leistungsbewertung und dem Instrument der Zielvereinbarung. Ein Verfahren, das sich im Übrigen auch schon in anderen Unternehmen bewährt hat.

Die Operationalisierungen der Bewertungskriterien zielen ab auf

- das Setzen von konkreten Erwartungen an die Arbeitsleistung und das Ergebnis,
- die Einhaltung der Qualitätsstandards,
- effizientes Arbeitshandeln und
- die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter.

---

<sup>5</sup> Dies sind Effizienz, Qualität, Flexibilität, Verantwortliches Handeln, Kooperation und Führungsverhalten.

<sup>6</sup> Die Bewertung von Eigenschaften: Bei einer Eigenschaftszuschreibungen (z.B. motiviert, sensibel etc.) gerät das konkrete Verhalten aus dem Blick und der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin ist vollständig dem subjektiven Empfinden seines Vorgesetzten unterworfen.

<sup>7</sup> Diese Bewertungsrunde wurde als Probelauf konzipiert und durchgeführt. Die Ergebnisse hatten noch keine Entgeltrelevanz.

<sup>8</sup> Beispielweise musste das in den Erwartungsprofilen zugrunde gelegte Anforderungsniveau für Montagemitarbeiter der verschiedenen Fertigungsbereiche auf einem Level liegen.

Dies galt es genau zu beschreiben:

Beurteilungsmerkmale	Konkretisierung für die Berufsgruppe:	Beurteilungsstufe C „...das Niveau entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.“
<b>Effizienz</b>  z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliches Erfassen, Priorisieren und Bearbeiten von Themenstellungen, daraus Ableitung angemessener, ergebnisorientierter Aktivitäten</li> <li>• Kennen komplexer Abläufe/ Prozesse mit ihren sachlichen und zeitlichen Abhängigkeiten/ Zusammenhängen</li> <li>• Erkennen und Priorisieren von Handlungsbedarfen und Zuführung einer Lösung</li> <li>• Optimieren der Prozesse im eigenen Aufgabenbereich und Anregen von bereichsübergreifenden Prozessverbesserungen</li> <li>• Selbstorganisation der Termineinhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständiges Erfassen der Aufgaben, sachgerechte Priorisierung, strukturierte Bearbeitung und Zuführung zu einem Ergebnis</li> <li>• Zielabweichungen/ -Konflikte in den Abläufen werden vorausschauend und frühzeitig identifiziert/ erkannt</li> <li>• Änderungen der Planmengen werden selbstständig erkannt, priorisiert und mit geeigneter Methodik gelöst</li> <li>• Prozessoptimierungen im eigenen Bereich werden selbstständig durchgeführt, Verbesserungen mit Schnittstellenbereichen abgestimmt</li> <li>• Termine werden grundsätzlich eingehalten, Terminüberschreitungen rechtzeitig erkannt und abgesprochen</li> <li>• hohe Selbststeuerung und kann auf wechselnde Situationen schnell reagieren</li> </ul>

Abb.3 Auszug aus einem Erwartungsprofil für das Bewertungskriterium Effizienz

Die Erarbeitung eines Katalogs der Erwartungsprofile war zwar im ersten Schritt relativ aufwendig, andererseits wurde damit aber ein Gerüst geschaffen, welches in den folgenden Jahren aber nur noch ergänzt, aktualisiert und gepflegt werden muss und so die Abstimmungsprozesse hinsichtlich der jeweiligen Schwerpunktsetzungen und deren Operationalisierung entscheidend vereinfacht. Darüber hinaus ist so weitgehend sichergestellt, dass die Methode von allen Führungskräften gleichermaßen konsistent angewandt werden kann

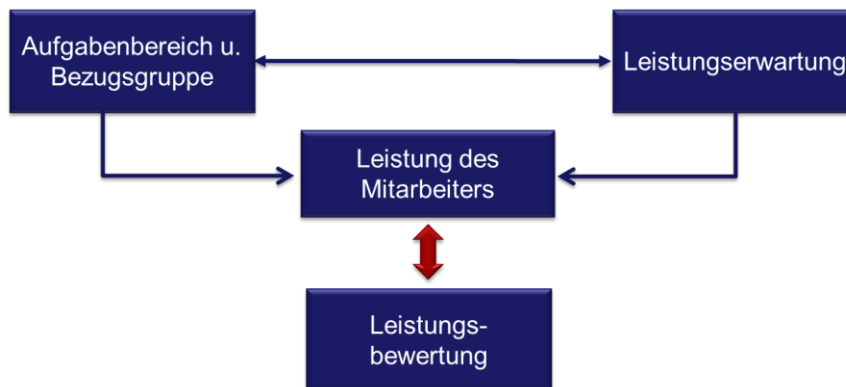


Abb. 5: Die Schrittfolge des Bewertungsprozesses im Rahmen der Systematischen Leistungsbewertung

Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens liegt darin – und dies ist genauso wichtig, wie die Abstimmung zwischen den Führungskräften –, dass jeder Mitarbeiter so die Möglichkeit bekommt, das jeweils für sein Aufgabengebiet passende Erwartungsprofil und damit die an ihn gestellten Anforderungen und Erwartungen bezüglich seiner Arbeitsleistung zu kennen und sich daran orientieren zu können. Die Mitarbeiter können sich auf dieser Basis außerdem gezielt auf das im Rahmen der Leistungsbewertung anstehende Mitarbeitergespräch vorbereiten. Die früher oft als willkürlich empfundene Bewertungssituation, lässt sich so weitgehend sachlich und gut fundiert gestalten, denn

es gibt jetzt Standards, die für alle Führungskräfte verbindlich und für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind.

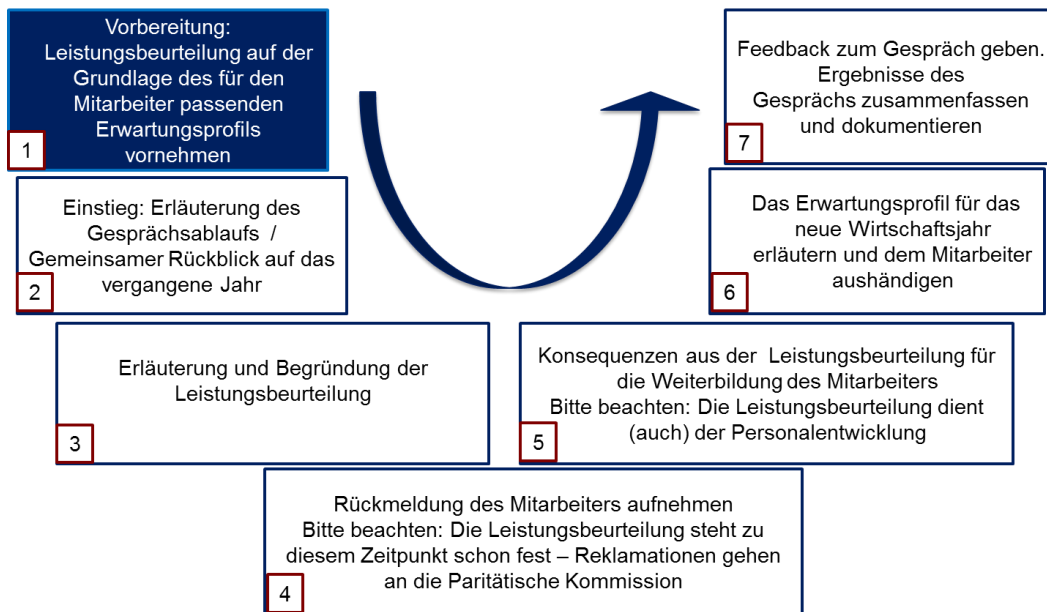


Abb.6 Der vereinbarte Ablauf des Mitarbeitergesprächs im Kontext des Mitarbeitergesprächs

### Der Ablauf des jährlichen Bewertungsprozesses

Des Weiteren wurden klare Regeln zum jährlich Ablauf der Bewertungsrunden und deren Vorbereitung erarbeitet.



Zeitlicher Ablauf	Was?	Wie?	Wer?	Ergebnis
September	Erarbeitung der wirtschaftlichen Vorgaben für das kommende Wirtschaftsjahr.	Strategische Vorgaben und deren Operationalisierung, bezogen auf die Konsequenzen für die Bereiche und Abteilungen.	Bereichsleiter, Führungskräfte, Personalabteilung	Wirtschaftsplanung ist auf Bereichs- /Abteilungsebene operationalisiert (Ziele).
September	Bei Leistungsverminderung gegenüber der letzten Beurteilung Mitarbeiter unterjährige Rückmeldung geben (Hinweis: Grundsätzlich regelmäßige unterjährige Rückmeldungen an den Mitarbeiter geben).	Vergleich der zu erwartenden Leistungsbeurteilung mit der letzten Beurteilung. Gespräch mit Mitarbeiter führen und schriftlich dokumentieren.	Führungskräfte, Mitarbeiter	Bei einer Verminderung der Leistung schriftliche Mitteilung des Vorgesetzten an den Mitarbeiter.
Anfang Oktober	Überprüfung der Erwartungsprofile und deren Anpassung an die wirtschaftlichen Vorgaben/Bereichs- u. Abteilungsebene – Quervergleiche vornehmen.	Die Führungskräfte werden aufgefordert die Überprüfung und ggf. Anpassungen der Erwartungsprofile – bezogen auf die wirtschaftlichen Vorgaben für ihren Bereich/Abteilung – vorzunehmen und	Bereichsleiter, Führungskräfte, Personalabteilung	Erwartungsprofile sind auf die Zielvorgaben angepasst und zwischen den Bereichen abgestimmt (dabei wurden die Bezugsgruppen beachtet).
Oktober	Erstellung der Leistungsbeurteilungen sowie Erhebung der Qualifizierungsbedarfe und Eintragung in Tabellen (eine Tabelle je Führungskraft).	Die zuständigen Führungskräfte nehmen die Leistungsbeurteilungen vor, ermitteln die Qualifizierungsbedarfe, tragen die Daten in die Tabelle ein und melden das Ergebnis an den Personalbereich.	Führungskräfte, Personalabteilung	Die Tabellen zur Leistungsbeurteilung und zum Qualifizierungsbedarf liegen der Personalabteilung vor.
November	Auswertung der Leistungsbeurteilungen und Qualifizierungsplanung auf Grundlage der eingehenden Leistungsbeurteilungen und Qualifizierungsbedarfe in den Tabellen. Budgetierung der Qualifizierungskosten pro Bereich.	Die Personalabteilung wertet die Tabellen aus, nimmt Quervergleiche vor und steuert - bei nicht nachvollziehbaren Abweichungen - ggf. gegen. Die Führungskräfte haben neben der Leistungsbeurteilung auch den den Qualifikationsbedarf in die Tabelle eingetragen. Diese Rückmeldungen werden ausgewertet und darauf aufsetzend wird die Budgetierung pro Bereich vorgenommen. Abstimmungsrunde der Bereichsleitungen. Festlegung der Bereichsbudgets. Genehmigung durch die GF.	Bereichsleiter, Führungskräfte, Personalabteilung	Die Leistungsbeurteilungen sind ausgewertet, es wurde darauf geachtet, dass die Normalverteilung eingehalten wurde (je nach Modellentscheidung) wird festgelegt, welches Leistungsentgelt für den einzelnen Mitarbeiter im darauffolgenden Jahr gilt. Die Qualifizierungsplanung wird nach Genehmigung durch die GF bereichsweise budgetiert. Die Bereichsleiter geben das Ergebnis an ihre Führungskräfte weiter, damit diese das im Mitarbeitergespräche berücksichtigen können.
Januar	Gespräche zur Leistungsbeurteilung führen.	Beurteilungsbogen ausfüllen und den Mitarbeitern im persönlichen Gespräch die Leistungsbeurteilung erläutern, ggf. Maßnahmen vereinbaren.	Führungskräfte, Mitarbeiter	Die Leistungsbeurteilungen wurden mit den Mitarbeitern besprochen.
Februar	Start der Auszahlung des neuen Leistungsentgelts.	Ab Februar gilt dann das neue Leistungsentgelt.	Personalabteilung	Daten sind durch die Gehaltsbuchhaltung aufgenommen und das neue Leistungsentgelt wird ausbezahlt.

Abb. 5: Die Beschreibung des jährlich wiederkehrenden Bewertungsprozesses



Nach der Erarbeitung der Methoden und Instrumente, wurde das Verfahren einem Probelauf – zunächst ohne Entgeltrelevanz – unterzogen. Die Führungskräfte wurden dazu zunächst in das neue Verfahren der Leistungsbewertung auf der Grundlage der Erwartungsprofile eingewiesen. Außerdem wurde Ihnen angeboten, dass sie sich im Rahmen eines Einzelcoachings auf die Bewertungsrunde und das danach anstehende Mitarbeitergespräch noch einmal gründlich vorbereiten konnten. Ein Angebot, das übrigens von so gut wie allen Führungskräften angenommen wurde.

Die Verabredung war, dass die Bewertungen vor diesen Gesprächen von den Führungskräften vorgenommen und in den Bereichen gemeinsam abgeglichen werden sollten. Im Anschluss daran sollten den Mitarbeitern die Ergebnisse mitgeteilt und begründet werden. Eine Veränderung der Bewertung konnte vom Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt allerdings nur bei einem eklatanten Regelverstoß des Vorgesetzten und nur in Abstimmung mit der nächsten Ebene und dem Betriebsrat vorgenommen werden. Bei Nichteinigung sollte die Paritätische Kommission entscheiden.

Die Auswertung der Ergebnisse ergab, dass das Instrument insgesamt zu der gewünschten Leistungsdifferenzierung (Normalverteilung) beigetragen hatte.

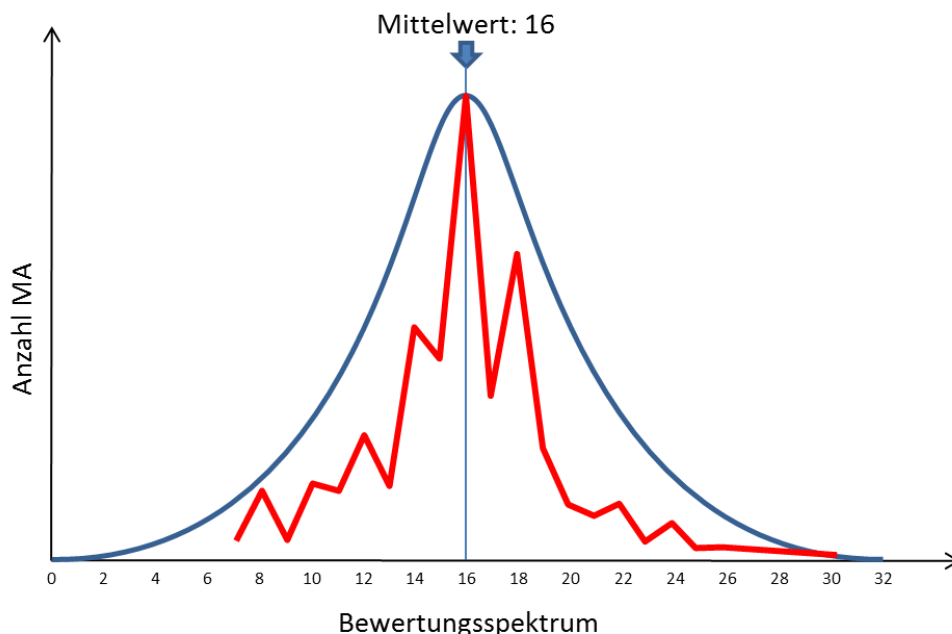


Abb.7: Auswertung der Proberunde zur Leistungsbewertung.  
(Die Zacken in der Kurve ergeben sich durch Bewertungskriterien, bei denen pro Stufe nur gerade Punktzahlen zu erzielen waren.)

Es kam nur sehr vereinzelt zu Widersprüchen gegen die Bewertung, da in den meisten Fällen die Begründungen für die vorgenommenen Bewertungen von den Führungskräften aufgrund ihrer intensiven Vorbereitung fundiert vorgetragen werden konnten. Außerdem wurden Leistungsdefizite ebenso wie Leistungsspitzen in den Gesprächen aufgenommen und dokumentiert und darauf aufbauend in eine Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsplanung für das darauffolgende Jahr eingestellt.

Nach Auswertung des Probelaufs, wurde der Modus der Prämienverteilung noch einmal mit Blick auf dessen Tarifkonformität überarbeitet und eine Kompensationsregelung für die bestehenden Besitzstände – allerdings unabhängig von der Finanzierung der Leistungsentgelte – mit dem Betriebsrat vereinbart.



## Das Fazit zum Teilprojekt 1

Der erste Versuch, das Entgeltrahmenabkommen bei Märklin einzuführen, war bei Führungskräften und Belegschaft auf z. T. heftigen Widerstand gestoßen. In dieser Situation entschied sich die Geschäftsführung für den – wie sich zeigen sollte – einzig richtigen Weg: Alles ging noch einmal zurück auf Start!

Was war passiert: Das aus irgendwelchen Standardlösungen einfach übertragene System passte nicht zum im Unternehmen gelebten Gerechtigkeitsempfinden, weil es dessen Eigenheit nicht genügend beachtete. Gerechtigkeitsempfinden und die daraus resultierenden Denkstile der Gerechtigkeit, entstehen in den jedem Unternehmen in recht unterschiedlicher Ausprägung und sind in starkem Maße von der Art der Arbeitsorganisation abhängig. Selbst innerhalb eines konkreten Unternehmens gibt es nicht den ‚einen‘ Gerechtigkeitsdenkstil: Er variiert noch einmal zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen, deren spezifische Gerechtigkeitsdenkstile von der jeweiligen Orientierung der einzelnen Bezugsgruppe (zum Beispiel Arbeiter, Angestellte, Meister, Techniker usw.) beeinflusst sind. Die jeweilige Gruppennorm gibt dabei den Rahmen für die Orientierung des Einzelnen vor. Es ist demzufolge wenig sinnvoll, ein für alle gleichermaßen geltendes Bewertungssystem einzuführen. Deshalb ist das Ausbalancieren des Verhältnisses zwischen Leistungsverständnis auf der einen sowie erwarteter und tatsächlich gelebter Verteilungsgerechtigkeit auf der anderen Seite, eine der entscheidenden Bedingungen dafür, ein weitgehend akzeptiertes Bewertungssystem zu implementieren.

Bei Märklin ist dieser Balanceakt im zweiten Anlauf gelungen und zwar vor allem aus drei Gründen:

1. Die von Anfang an funktionierende Beteiligungsstruktur und das hohe Engagement aller Beteiligten (GL, Personalleiter, Führungskräfte, Betriebsrat und Mitarbeiter, die alle regelmäßig über den Bearbeitungsstand informiert wurden).
2. Die Abstimmung der Methoden und Instrumente auf die Besonderheiten der einzelnen Beschäftigtengruppen und eine klare – für alle zur Verfügung stehende – Operationalisierung der Bewertungskriterien.
3. Die hohe Betreuungsdichte der Führungskräfte bei aufkommenden Problemen durch das Personalmanagement und – soweit erforderlich – durch die externe Beratung

## Teilprojekt 2 zur Bearbeitung der Reklamationen

### Das Konkrete Vorgehen

Der reibungslose Verlauf des 1. Teilprojekts war allerdings auch der Zusage geschuldet, dass die eingegangenen und lange Zeit nicht bearbeiteten Reklamationen der Aufgabenbeschreibungen endlich in Angriff genommen würden.

Diese Verzögerungen hingen einerseits mit den wirtschaftlichen Bedingungen des Unternehmens zusammen, waren andererseits aber auch der Tatsache zuzuschreiben, dass der alte Betriebsrat beinahe vollständig abgewählt wurde und der neu sich erst einmal in die Materie einarbeiten musste.

Gleichwohl konnten die vom alten Betriebsrat – mehr oder weniger prophylaktisch – für alle Beschäftigten aus dem Produktionsbereich eingereichten Reklamationen nicht einfach unbeachtet zur Seite geschoben werden.



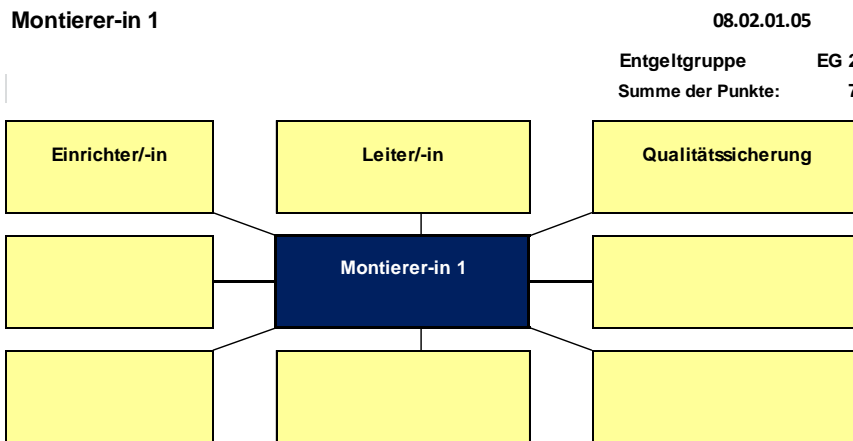
Nach Prüfung der Voraussetzungen wurden alle rechtmäßig bestehenden Reklamationen von der Paritätischen Kommission an das paritätisch besetzte Projektteam weitergeleitet.

Diesem oblag es, die vorhandenen Niveaubispiele und die dazu entwickelten Analogbeispiele zu überarbeiten und – sofern notwendig – einer Neubewertung zuzuführen.

Nr. Unternehmensfunktion										
Nr. Unternehmensbereich										
Nr.	Aufgabenfamilie	Wissen und Können			Denken	Handlungsspielraum/ Verantwortung	Kommunikation	Mitarbeiterführung	Summe	EG
		Nr.	Arbeitsaufgabe (ERA-Tarifbeispiel)	Anlernen						
01	Finanz- und Rechnungswesen									
01.01	Finanzbuchhaltung									
01.01.01	Buchhaltung									
01.01.01.01										
01.01.01.02										
01.01.01.03										
01.01.01.04										
01.01.01.05										

Abb.8: Das Tool zur Aufgabenbeschreibung und Aufgabenbewertung (Ausschnitt!)

Dazu wurde ein Tool entwickelt, in dem alle Niveau- und Analogbeispiele nach Bereichen sortiert zusammengefasst und aufgerufen werden können.



### Beschreibung der Arbeitsaufgabe

Vorbereiten der Montagearbeit	Bereitgestellte Teile / Komponenten am eingerichteten Arbeitsplatz nach Arbeitsplanvorgabe in Magazine einfüllen. Teile / Komponenten auf Richtigkeit und Vollständigkeit prüfen (d.h. richtiger Typ, Teilenummer, Anzahl), Fehlbestände melden.
Montieren von Teilen oder Komponenten	Nach eindeutigen Vorgaben Teile und / oder vormontierte Komponenten unter Anwendung einfach zu handhabender Werkzeuge und Verbindungstechniken (z.B. Nieten, Schrauben, Löten, Kleben, Stecken) montieren.
Durchführen von Routineprüfungen	Sichtprüfung auf Vollständigkeit und einfache Funktionsprüfung.

Abb. 9: Beispiel für ein im Tool verwendetes Formblatt zur Aufgabenbeschreibung / Analogbeispiel auf der Grundlage des tariflichen Niveaubspiels des ERA-BaWü

Das Tool kann außerdem auch in Zukunft für die Aufgabenbeschreibung und Aufgabenbewertung eingesetzt und von der permanent installierten Paritätischen Kommission ebenso wie vom Personalbereich genutzt werden. Ein weiterer Nutzen dieses auf Nachhaltigkeit angelegten Tools besteht ferner darin, dass damit alle am Teilprojekt beteiligten Akteure vertieft in die Methode der Aufgabenanalyse und Bewertung nach ERA eingewiesen wurden und die Methoden jetzt anwenden können.

<b>Bewertung</b>			
<b>Bewertungsbegründung</b>		<b>Stufe Punkte</b>	
<b>1. Wissen und Können</b>			
<b>1.1 Anlernen</b>			
Die Kenntnis der Teile/Komponenten, die Handhabung der Werkzeuge bzw. die längere Übung.		A2	4
<b>1.2.1 Ausbildung</b>			
			0
<b>1.2.2 Erfahrung</b>			
			0
<b>2. Denken</b>			
Beim Montieren der Teile / Komponenten liegen leicht zu erfassende und zu verarbeitende Informationen vor.		D1	1
<b>3. Handlungsspielraum/Verantwortung</b>			
Das Montieren erfolgt nach Anweisung.		H1	1
<b>4. Kommunikation</b>			
Das Melden von Fehlbeständen erfordert eine einfache Informationseinholung und -weitergabe		K1	1
<b>5. Mitarbeiterführung</b>			
			0
<b>Summe der Punkte</b>			<b>7</b>

Abb. 10: Die Methode der Aufgabenbewertung auf Grundlage der ERA-Vorgaben BaWü, durch einen Button kann jeweils die gefundene Bewertung der Stelle pro Kriterium aufgerufen werden. Die EG wird dann in das Formblatt (s.Abb.9) automatisch eingetragen

Die Bewertung kann durch die Expertenrunde (= Paritätische Kommission, erweitert durch Projektteammitglieder und jeweils ausgewählte Führungskräfte bei Spezialfragen) direkt in diesem Tool vorgenommen werden. Das Tool registriert jeweils die ausgehandelten Bewertungen und legt dazu automatisch die zur Aufgabenbeschreibung passende Wertigkeit und damit letztlich die tarifgerechte Entgeltgruppe fest.

Dieses Verfahren hat sich schon in anderen Unternehmen bewährt, da sich damit gleichzeitig zum Verhandlungsprozess eine abgestimmte und qualitätsgesichertere Dokumentation erstellen lässt. Es stellt so eine wesentliche Arbeitserleichterung dar. Außerdem sind die Ergebnisse nachhaltig, da in diesem Tool jederzeit eine eventuell notwendige Nachbearbeitung der Aufgabenbeschreibungen und Bewertung vorgenommen werden kann.

Nach Abschluss dieser Arbeiten konnte der Kostenrahmen für die zur Reklamation angenommenen Aufgabenbeschreibungen ermittelt werden. Von den eingegangenen Reklamationen wurden 124 als solche angenommen und bearbeitet. Die Quote der anerkannten Reklamationen betrug 17 %.



Das Ergebnis wurde von der Paritätischen Kommission verabschiedet und im Anschluss daran den Mitarbeitern mitgeteilt.

## **Fazit zum Teilprojekt 2**

Die Bearbeitung der Reklamationen lief – nachdem erst einmal geklärt, welche der eingegangenen Reklamationen überhaupt als solche anerkannt werden konnten – aufgrund der zur Verfügung stehenden Tools recht zügig und einvernehmlich, da stets eine zeitnahe Dokumentation der Abstimmung zur Verfügung stand. Das Tool ist auch aktuell noch im Einsatz und erleichtert das Verfahren notwendiger Nach- bzw. Neubewertungen von Aufgaben und Stellen erheblich.

## **Das Fazit zum Gesamtprozess**

Der hier geschilderte Praxisfall ist ein gutes Beispiel dafür, dass es von Vorteil sein kann, einen fehlgeschlagenen Einführungsversuch nicht durch weitere Maßnahmen zu verschlimmbessern, sondern einen wirklichen Schnitt zu machen und noch einmal neu zu starten.

Ein solches Ende mit Schrecken und der darauf folgende Neuanfang bringt außerdem für alle Beteiligten die Einsicht mit sich, dass aus gemachten Fehlern auch gelernt werden kann. Ohnehin war der Lernzuwachs für das Unternehmen in Richtung eines Zuwachses an Führungswissen beträchtlich.

Aufgrund der überaus konstruktiven Arbeitsatmosphäre, war es dann auch nicht weiter verwunderlich, dass der gesteckte Zeitrahmen von 11 Monaten Gesamtzeit für beide Teilprojekte eingehalten werden konnte.