



**Göttinger Forum zum Arbeitsrecht  
Donnerstag, 28 Oktober 2010**

**Vortrag: Zielvereinbarung und Leistungsbewertung im  
Volkswagen Management**

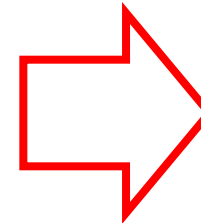
**Vortragender: Rolf Wiedenbrüg, Personal Top Management VW AG**

## Leitfragen:

- Welche betriebswirtschaftlichen und betriebspsychologischen Erkenntnisse gibt es zur Motivation oder Demotivation von Mitarbeitern durch leistungsbezogene Vergütungssysteme?
- Welche Bedeutung hat eine Leistungsvergütung insbesondere für Führungskräfte?
- Findet man in den Verbänden Grundsatzpositionen zur Vergütung nach Leistung?
- Welche Modelle werden praktiziert?  
(z.B. Erfolgsbeteiligung, Leistungsbewertung durch Vorgesetzte, Zielvereinbarungen)
- Gibt es tarifvertragliche Vorbilder?
- Welche Modelle haben sich bewährt?
- Welche Rolle spielt die Beteiligung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Leistungsvergütungssystemen?

# Leistung fordern und honorieren

Mitarbeitergespräch im  
Management



Long Term Incentive

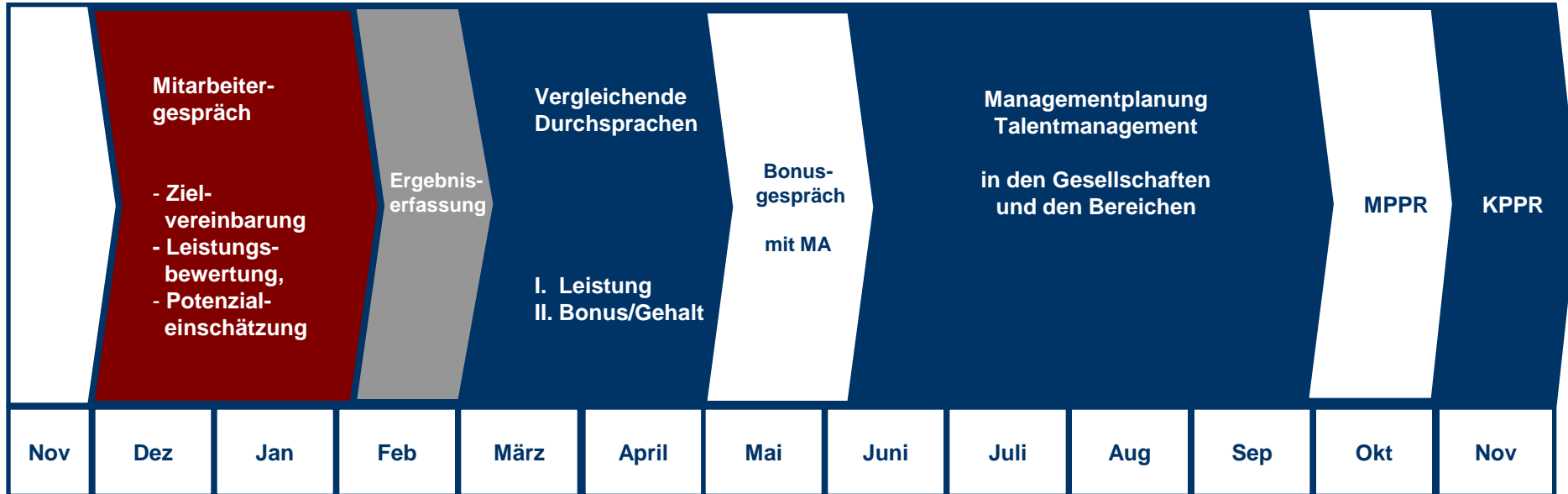
Konzernbonus

Unternehmensbonus

Persönlicher  
Leistungsbonus

Fixum

# Der Personalentwicklungsprozess



Der Personalentwicklungsprozess ist auf die Zielgruppe Management ausgerichtet

# Das Mitarbeitergespräch im Management

## Inhalt und Prozess im Überblick

Januar

Februar

März

April

Mai

### Mitarbeitergespräch

- Festlegung der Zielerreichung für das abgelaufene Jahr (in % und Zielerreichungskategorie)
- Leistungsbewertung
- Potenzialeinschätzung und Entwicklungsplanung
- Zielvereinbarung für das kommende Geschäftsjahr

### Vergleichende Durchsprachen

- Mehrstufige Vergleichende Durchsprachen:
  - I. Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs
    - Leistungsbewertung (L1 - L3)
    - Zielerreichung (in %) und Zielerreichungskategorie (Z1 - Z3)
    - Entwicklungspotenzial für 1 und 3 Jahre (v / h / p)
  - II. Festlegung der Vergütung
    - Bonus (PLB)
    - Entgelt

### Bonusgespräch

- Übergabe des Bonus- und Gehaltsbriefs
- Feedback aus den Vergleichenden Durchsprachen

# Das Mitarbeitergespräch im Management

## Ziele des Mitarbeitergesprächs im Management

- Persönliche Entwicklung und individuelle Vergütung werden auf der Konzernebene standardisiert, nachvollziehbar und vergleichbar
- Die Ziele werden transparent und verbindlich, die Leistung wird sichtbar und honoriert, das Potenzial wird erkannt und gefördert
- **Das Mitarbeitergespräch im Management** stellt das zentrale Führungs- und Steuerungsinstrument des Personalentwicklungsprozesses dar

# Zielvereinbarung für das Jahr \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_ OE: \_\_\_\_\_

Messgröße	Termin	Gewichtungsfaktor	Zielbeurteilung	
			Erfüllungsgrad	Zielerreichung

x

=

Fachliche Ziele					
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%

Persönliche Ziele					
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%
			0,00	0%	0,00%

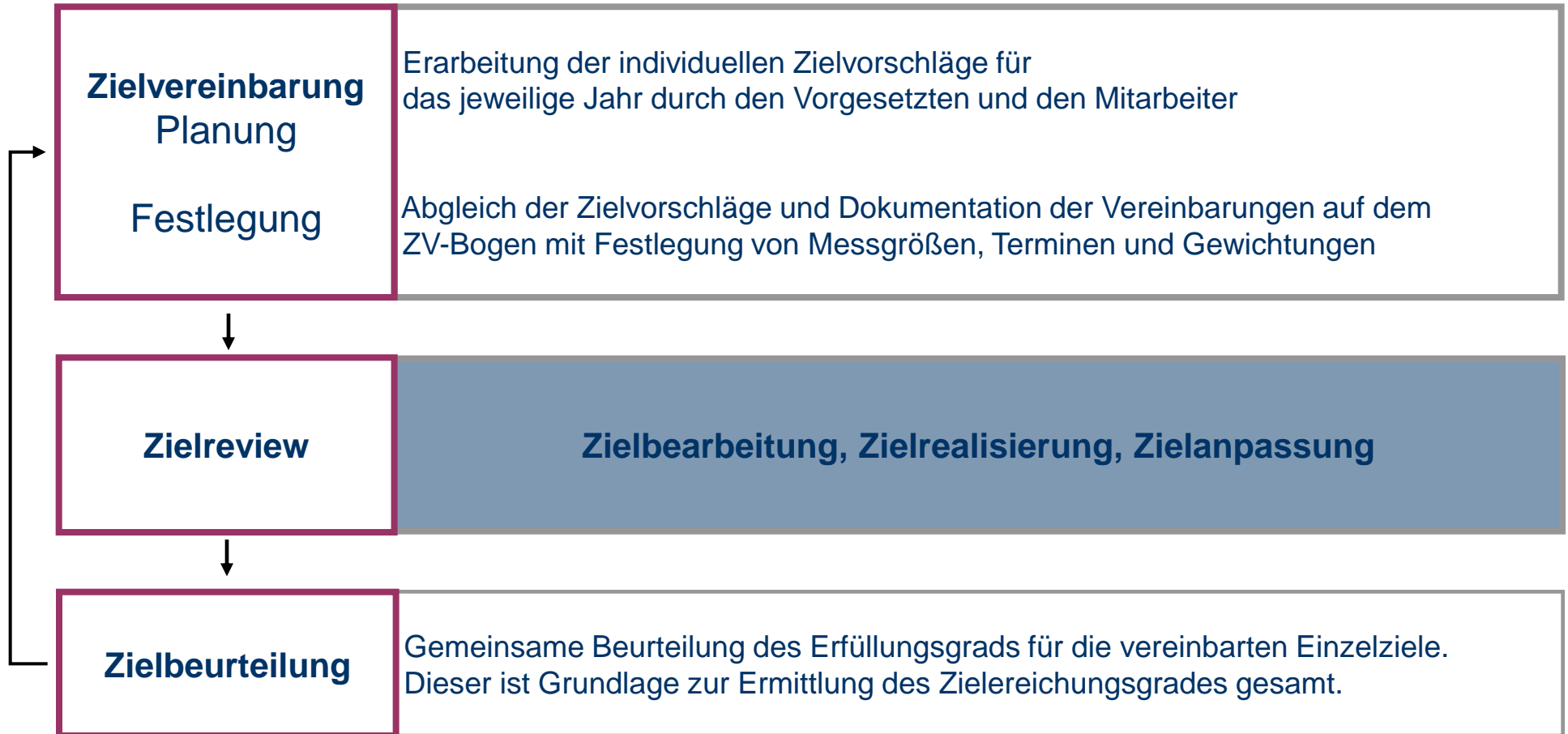
Σ 1

**Zielerreichung gesamt** %

Datum \_\_\_\_\_ Vorgesetzte/r \_\_\_\_\_ Mitarbeiter/in \_\_\_\_\_

# Das Mitarbeitergespräch im Management

## Der Zielvereinbarungsprozess





# Zielvereinbarung für das Jahr 2009

Name: Albert Mustermann

OE: K-XY

Messgröße	Termin	Gewichtungs- faktor	Zielbeurteilung	
			Erfüllungsgrad	Zielerreichung

x

=

Fachliche Ziele					
Umsetzung des Kostenrahmens für Projekt XY	€	31.11.2009	0,40	110%	44,00%
Einhaltung der B- und D- Freigaben für die Bauteile in den zu verantwortenden Fahrzeugklassen	B-&D-Freigaben	31.12.2009	0,20	95%	19,00%
Weiterführung des bereichübergreifenden Teams und Umsetzung des vereinbarten Ziels zur Reduzierung der Schadensfälle auf X/1000 Fahrzeuge	SF/1000Fzg.	31.12.2009	0,20	110%	22,00%
Entwicklung von mindestens zwei potentiellen Nachfolgern für die eigene Position	Anzahl Nachfolger	31.12.2009	0,10	100%	10,00%

Persönliche Ziele					
Teilnahme an einem Seminar in einem angrenzenden Fachgebiet	Seminar Teilnahme	31.12.2009	0,10	100%	10,00%

Σ 1

Datum \_\_\_\_\_ Vorgesetzte/r \_\_\_\_\_ Mitarbeiter/-in \_\_\_\_\_

**Zielerreichung gesamt** **105,00%**

# Leistungsbewertung für das Jahr \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_

OE: \_\_\_\_\_

		Übertrifft die Anforderungen erheblich	Übertrifft die Anforderungen	Erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang	Erfüllt die Anforderungen weitgehend	verbesserungsbedürftig
		L1	L2+	L2	L2-	L3
<b>Fachliche Leistung</b>	Arbeitsqualität					
	Experten- und Methodenwissen					
	Prozessorientierung					
	Problemlöseverhalten					
	Weiterentwicklung und Weitergabe von Wissen					
<b>Zusammenarbeit und Führung</b>	Kooperationsverhalten					
	Kommunikationsverhalten					
	Überzeugen und Durchsetzen					
	Mitarbeiterführung					
<b>Unternehmerisch Denken und Handeln</b>	Kundenorientierung					
	Wirtschaftlich effizientes Handeln					
	Engagement und Eigeninitiative					
	Verantwortung					
<b>Leistung gesamt</b>						

# Mitarbeitergespräch für das Jahr \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_ OE: \_\_\_\_\_

Zielerreichung gesamt  %   Zielerreichungskategorie\*  Leistung gesamt\*\*

## Potenzial

Entwicklungsempfehlung innerhalb von 1 Jahr:  vertikal (v)  horizontal (h)  passt (p)

Falls „h“ oder „v“, konkret geplante Aufgabe: \_\_\_\_\_

Entwicklungsempfehlung innerhalb von 3 Jahren:  vertikal (v)  horizontal (h)  passt (p)

Mögliche Aufgabe: \_\_\_\_\_

## Entwicklungsfelder bzw. -maßnahmen

1.

2.

3.

4.

## Besondere interne und externe Tätigkeiten, Ehrenämter und Qualifikationen

## Angestrebter Einsatzbereich und mögliche Einsatzorte

\*Zielerreichungskategorie: Z1, Z2+, Z2, Z2-, Z3  
\*\*Leistung gesamt: L1, L2+, L2, L2-, L3

Datum

Vorgesetzte/r

# Die Vergleichende Durchsprache

Januar

Februar

März

April

Mai

## Mitarbeitergespräch

- Festlegung der Zielerreichung für das abgelaufene Jahr (in % und Zielerreichungskategorie)
- Leistungsbewertung
- Potenzialeinschätzung und Entwicklungsplanung
- Zielvereinbarung für das kommende Geschäftsjahr

## Vergleichende Durchsprachen

- Mehrstufige Vergleichende Durchsprachen:
  - I. Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs
    - Leistungsbewertung (L1 - L3)
    - Zielerreichung (in %) und Zielerreichungskategorie (Z1 - Z3)
    - Entwicklungspotenzial für 1 und 3 Jahre (v / h / p)
  - II. Festlegung der Vergütung
    - Bonus (PLB)
    - Entgelt

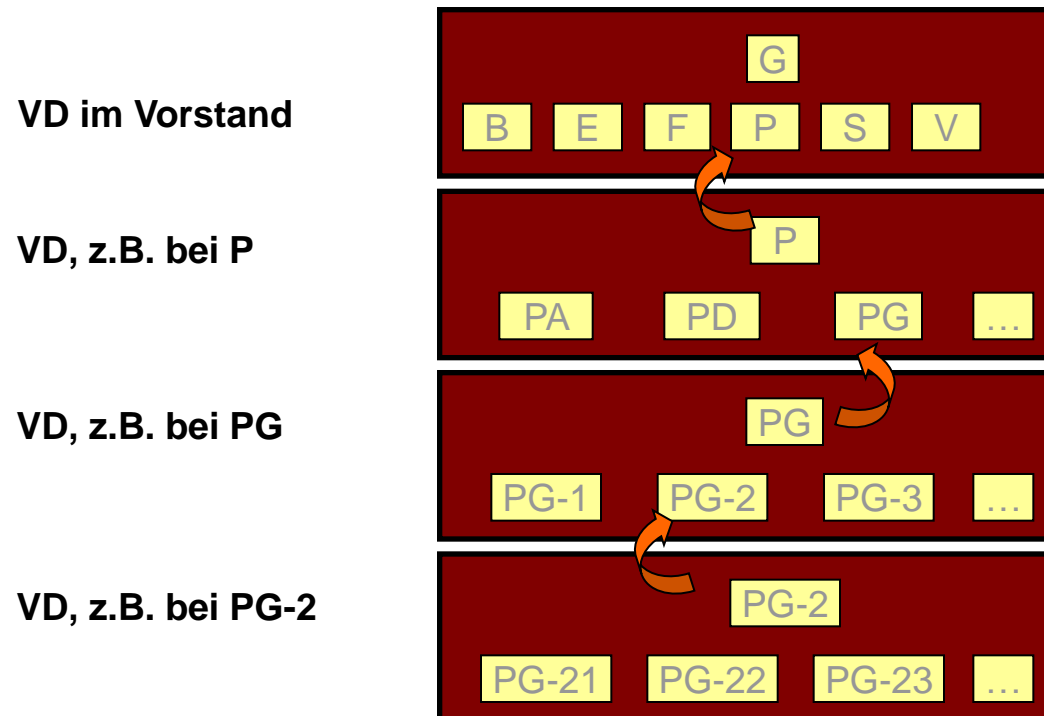
## Bonusgespräch

- Übergabe des Bonus- und Gehaltsbriefs
- Feedback aus den Vergleichenden Durchsprachen

# Die Vergleichende Durchsprache

## Bottom Up Prozess

Individuelle Festlegungen werden in vom Personalwesen moderierten mehrstufigen Vergleichenden Durchsprachen im Mehraugenprinzip getroffen.



# Die Vergleichende Durchsprache

## Zweistufige Vergleichende Durchsprachen im Mehraugenprinzip

### 1. Harmonisierung und Durchsprache der Ergebnisse aus dem Mitarbeitergespräch

- Zielerreichungsgrad (in %) mit Festlegung der Zielkategorie (Z1-Z3)
- Leistungsbewertung (L1-L3)
- Potenzialeinschätzung (p/ h/ v)



### 2. Festlegung des Persönlichen Leistungsbonus (Vergütung)

# Orientierungsgrößen für den PLB (Zwischenschritte erlaubt/notwendig)

## Zielerreichung

**Z1**  
Ziele sehr  
gut erfüllt

**Z2+**  
Ziele gut erfüllt

**Z2**  
Ziele erfüllt

**Z2-**  
Ziele nicht  
ganz erfüllt

**Z3**  
Ziele nur teil-  
weise erfüllt

	<b>120</b>	<b>110</b>		
	<b>110</b>	<b>100</b>		

**L1**  
übertrifft die  
Anforderungen  
erheblich

**L2+**  
übertrifft die  
Anforderungen

**L2**  
erfüllt die  
Anforderungen  
in vollem  
Umfang

**L2-**  
erfüllt die  
Anforderungen  
weitgehend

**L3**  
verbesserungs-  
bedürftig

## Leistungsbewertung

# Die Vergleichende Durchsprache

## Die Orientierungsmatrix als Hilfsinstrument zur Bestimmung des PLB

Zielerreichung

- Z1**  
Ziele sehr gut erfüllt
- Z2+**  
Ziele gut erfüllt
- Z2**  
Ziele erfüllt
- Z2-**  
Ziele nicht ganz erfüllt
- Z3**  
Ziele nur teilweise erfüllt

	Individuelle Festlegung 115				
	<b>L1</b> übertrifft die Anforderungen erheblich	<b>L2+</b> übertrifft die Anforderungen	<b>L2</b> erfüllt die Anforderungen in vollem Umfang	<b>L2-</b> erfüllt die Anforderungen weitgehend	<b>L3</b> verbesserungsbedürftig

Leistungsbewertung

Beispiel:

$$10.000\text{€} \times 115\% = \underline{11.500\text{€}}$$

Ergebnisse Mitarbeitergespräch				Vergütung	
Zielerreichungsgrad und Zielkategorie	Leistungsbewertung	Potenzial 1 Jahr	Potenzial 3 Jahre	PLB Budget (100%)	Festgelegter PLB-Wert
<b>Z2+ (103%)</b>	<b>L2+</b>	<b>p</b>	<b>v</b>	<b>10.000€</b>	<b>11.500</b>



## Leitfragen:

- Welche betriebswirtschaftlichen und betriebspsychologischen Erkenntnisse gibt es zur Motivation oder Demotivation von Mitarbeitern durch leistungsbezogene Vergütungssysteme?
- Welche Bedeutung hat eine Leistungsvergütung insbesondere für Führungskräfte?
- Findet man in den Verbänden Grundsatzpositionen zur Vergütung nach Leistung?
- Welche Modelle werden praktiziert?  
(z.B. Erfolgsbeteiligung, Leistungsbewertung durch Vorgesetzte, Zielvereinbarungen)
- Gibt es tarifvertragliche Vorbilder?
- Welche Modelle haben sich bewährt?
- Welche Rolle spielt die Beteiligung des Betriebsrats bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Leistungsvergütungssystemen?

**VW Ansatz  
für das  
Management**