BESCHREIBUNG NUTZWERTANALYSE

Nutzwertanalytisches Vorgehen zur Bestimmung der Ziele des leistungsbezogenen Entgeltsystems

(Quelle: Ifaa (Hrsg.): Entgelt gestalten – orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 2001, S. 28 ff.)

Das Verfahren gibt Anhaltspunkte für die Entscheidungsfindung, nimmt den Verantwortlichen die Entscheidung jedoch nicht ab.

Aufbau des Verfahrens

Mit einer nutzwertanalytischen Betrachtung werden die mit dem neuen Entgeltsystem von der Geschäftsführung und den weiteren Verantwortlichen im Unternehmen angestrebten vielfältigen Ziele in einem Paarvergleich bewertet, um die geeigneten Systeme herauszufiltern. Paarweiser Vergleich heißt, jedes Ziel ist mit jedem weiteren Ziel einzeln zu vergleichen. Dabei ist festzulegen, welches der beiden jeweils im Vergleich stehenden Ziele

- wichtiger,
- gleich wichtig oder
- weniger wichtig

gegenüber den anderen ist. Diese Bewertung wird mit unterschiedlichen Punktwerten quantifiziert.

Methodisches Vorgehen

In die nutzwertanalytische Beurteilung der einzelnen Ziele des leistungsbezogenen Entgeltsystems sollten neben der Geschäftsleitung die Funktionsbereiche und Entscheidungsträger mit einbezogen werden, die im Unternehmen mit den Fragen der Entgeltgestaltung betraut sind und die eine spätere Entscheidung mittragen bzw. vor Ort umsetzen müssen, z. B.:

- Werks-/Produktions-/Betriebsleiter (bei gemischten Teams – Arbeiter/Angestellte – in der Produktion),
- Personalabteilung/Personalleiter,
- Abteilungsleiter, in dessen Bereich die Einführung eines neuen Entgeltsystems vorgesehen ist,
- Betriebsrat,
- ggf. Teamleiter (z. B. Team Vertrieb) oder besonders engagierte Beschäftigte.

Um eine möglichst problemlose Durchführung der nutzwertanalytischen Beurteilung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, eine Person, beispielsweise einen Mitarbeiter der Personalabteilung, mit der Ablaufmoderation zu betrauen. Erfahrungswerte zeigen, dass für das Verfahren, je nach Größe des Bewertungsteams und Anzahl der mit der Entgeltlösung angestrebten Ziele, ca. 1–3 Stunden – einschließlich der Ergebnisauswertung – anzusetzen sind. Die Entscheidungsfindung wird maßgeblich durch die Unternehmensziele beeinflusst.

Beurteilungs- und Bewertungsschritte

Die Vorgehensweise vollzieht sich in drei Schritten. Die hierbei verwendeten Formblätter werden im nachfolgenden Beispiel beim jeweiligen Vorgehensschritt erläutert.

Die Vorgehensschritte sind:

1. Festlegung der Ziele, die durch das Entgeltsystem unterstützt werden sollen:
   - Unternehmensziele
   - betriebswirtschaftliche Ziele
   - arbeitsorganisatorische Ziele
   - Leistungsziele
2. Gewichtung der Ziele durch jeden Teilnehmer der Bewertungsgruppe
3. Auswertung der Gewichtungsergebnisse von Schritt 2

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

NUTZWERTANALYSE

Im Folgenden wird das Vorgehen am Beispiel eines Teams im Einkauf aufgezeigt.

Schritt 1: Festlegung der Ziele

Jeder Teilnehmer des Bewertungsteams nennt die aus seiner Sicht wichtigsten Ziele (Unternehmensziele, betriebswirtschaftliche oder arbeitsorganisatorische Ziele, Leistungsziele), die durch das Entgeltsystem unterstützt werden sollen. Der Moderator erfasst diese Zielnennungen und listet sie wertneutral auf.
Im vorliegenden Beispiel sind dies:

1. Termineinhaltung verbessern
2. Kostenbewusstsein stärken
3. Qualität des eingekauften Artikelspektrums gewährleisten
4. zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen
5. ständigen Verbesserungsprozess forcieren
6. Teamergebnis sichern
7. hohe Leistung des einzelnen Mitarbeiters gewährleisten
8. Zusammenarbeit und Informationsfluss im Team verbessern
9. Zusammenarbeit mit anderen Bereichen verbessern
10. Disposition der eigenen Arbeit verbessern
11. Aufbau stabiler Lieferbeziehungen
12. Identifikation mit Unternehmen und Produkten erhöhen

Schritt 2: Gewichtung der Ziele

Die in Schritt 1 genannten Ziele werden in das Formblatt I übertragen. In einem Paarvergleich werden nun die Ziele in den Zeilen und Spalten des Formblattes auf ihre Wichtigkeit hin beurteilt:

- Ist das Ziel der Zeile wichtiger als das der entsprechenden Spalte, sind 4 Punkte einzusetzen.
- Wird das Ziel von Zeile und Spalte gleich wichtig beurteilt, sind 2 Punkte einzusetzen.
- Ist das Ziel der Spalte hingegen wichtiger als das der Zeile, sind 0 Punkte einzusetzen.

In dieser Weise sind von allen Mitgliedern des Bewertungsteams die Paarvergleiche durchzuführen und die Beurteilungsergebnisse im Formblatt I (siehe Abb. 1) festzuhalten. Die Bewertungsergebnisse der einzelnen Zeilen werden addiert und in die Punktsummenspalte 13 des Formblattes eingetragen.

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Formblatt 1														
Bewerter: A														
Beurteilung: 4 Punkte: Zeile wichiger als Spalte 2 Punkte: Zeile und Spalte gleich wichtig 0 Punkte: Spalte wichtiger als Zeile		Termineinhaltung verbessern	Kostenbewusstsein stärken	Qualität des eingekauften Artikelspektrums gewährleisten	zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen	ständigen Verbesserungsprozess forcieren	Teamergebnis sichern	hohe Leistung des enzelnen Mitarbeiters gewährleisten	Zusammenarbeit u. Inform. fluss im Team verbessern	Zusammenarbeit mit anderen Bereichen verbessern	Disposition der eigenen Arbeit verbessern	Aufbau stabiler Lieferbeziehungen	Identifikation mit d. Unternehmen u. Produkten verbessern	Punktsumme 1–12
Angestrebte Ziele		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Termineinhaltung verbessern	1	x	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
Kostenbewusstsein stärken	2	2	x	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	36
Qualität des eingekauften Artikelspektrums gewährleisten	3	2	2	x	2	2	2	4	2	4	2	4	4	30
zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen	4	0	0	2	x	2	2	2	2	2	2	4	2	20
ständigen Verbesserungsprozess forcieren	5	0	0	2	2	x	2	2	2	2	2	4	2	20
Teamergebnis sichern	6	0	2	2	2	2	x	2	2	2	2	2	2	20
hohe Leistung des einzelnen Mitarbeiters gewährleisten	7	0	0	0	2	2	2	x	2	2	2	4	2	18
Zusammenarbeit u. Informationsfluss im Team verbessern	8	2	2	2	2	2	2	2	x	2	2	4	2	24
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen verbessern	9	0	0	0	2	2	2	2	2	x	2	2	2	16
Disposition der eigenen Arbeit verbessern	10	0	0	2	2	2	2	2	2	2	x	2	2	18
stabile Lieferbeziehungen aufbauen	11	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	x	2	8
Identifikation mit d. Unternehmen u. Produkten verbessern	12	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	x	16

Abb. 1 Formblatt I – Gewichten der mit der Entgeltlösung zu unterstützenden Unternehmens-, betriebswirtschaftlichen, arbeitsorganisatorischen oder Leistungsziele (ifaa 2001)

Die Bewertungsergebnisse von Formblatt I (Zeile 1–12 der Punktsummenspalte 13) jedes Bewertungsteilnehmers werden in die Spalten 1–5 des Formblattes II (Abb. 2) übertragen. Die Bewertungsergebnisse der Spalten 1–5 werden zeilenweise addiert und in Spalte 6 erfasst. In Spalte 7 wird je Zeile der Anteil der Punktsumme in % von der Gesamtsumme angegeben. In Spalte 8 wird der Rangplatz aufgrund der Höhe des in Spalte 7 ermittelten %-Wertes bestimmt. Das Ziel der Zeile 1 »Termineinhaltung verbessern« erreichte mit 190 Punkten (Spalte 6) bzw. 14,7 Prozent der insgesamt vergebenen Punkte den höchsten Wert und belegt damit Rang 1.

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Formblatt 2									
Auswertung der Bewertungen der Formblätter I		Bewerter A Punkte	Bewerter B Punkte	Bewerter C Punkte	Bewerter D Punkte	Bewerter E Punkte	Ergebnis der Bewertung		
							Punkt-summe Sp. 1–5	Anteil in % von Summe Sp. 6	Rang-nummer
Angestrebte Ziele		1	2	3	4	5	6	7	8
Termineinhaltung verbessern	1	38	38	36	40	38	190	14,7	1
Kostenbewusstsein stärken	2	36	34	36	32	36	174	13,5	2
Qualität des eingekauften Artikelspektrums gewährleisten	3	30	28	30	28	26	142	11,0	3
zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen	4	20	22	24	20	22	108	8,4	4
ständigen Verbesserungsprozess forcieren	5	20	20	18	16	18	92	7,1	8
Teamergebnis sichern	6	20	18	16	18	18	90	7,0	9
hohe Leistung des einzelnen Mitarbeiters gewährleisten	7	18	18	20	22	20	98	7,6	6
Zusammenarbeit u. Informationsfluss im Team verbessern	8	24	22	20	22	20	108	8,4	4
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen verbessern	9	16	18	16	18	18	86	6,7	10
Disposition der eigenen Arbeit verbessern	10	18	18	20	20	22	98	7,6	6
stabile Lieferbeziehungen aufbauen	11	8	10	6	8	8	40	3,1	12
Identifikation mit d. Unternehmen u. Produkten verbessern	12	16	12	10	14	12	64	5,0	11
Summe							1290	100	

Abb. 2 Formblatt II – Auswertung der Gewichtungsergebnisse (ifaa 2001)

Für die weitere Ausgestaltung der Kennzahlen bzw. Beurteilungsmerkmale für das leistungsbezogene Entgeltsystem ist es zweckmäßig, die angestrebten Ziele mit den Rängen 1 bis 5 weiter zu verfolgen (im vorliegenden Beispiel kommt der Rang vier zweimal vor, sodass die angestrebten Ziele der Rängen eins bis vier verfolgt werden sollten).

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.