



## Einführung der leistungsorientierten Bezahlung (LoB) Belohnung außergewöhnlicher Leistungen



### Projektziele

- Erzielen von Verständnis und Akzeptanz für die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung.
- Kommunikation relevanter Inhalte zur Prämienvergabe an alle Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Vorbereitung aller Führungskräfte auf das Führen von Gesprächen zur Prämienvergabe bzw. – ablehnung.

### Ausgangssituation

Um besondere Leistungen und außergewöhnliches Engagement am Arbeitsplatz zu honorieren, wurde in der Stadt München die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt. Für beruflichen Einsatz, der weit über die Anforderungen der Stellenbeschreibungen hinaus ging, sollten Prämien vergeben werden. Einmal jährlich sollten prämiierungswürdige Leistungen einzelner Beschäftigter bzw. Gruppen erfasst werden. Nachdem die Referatskommission über einen Prämienantrag entschieden hat, lag es an der Führungskraft, das Prämiengespräch mit den betroffenen Mitarbeitern zu führen.

### Die Idee

Um die Mitarbeiter über die leistungsorientierte Bezahlung zu orientieren, wurde eine Kommunikationsoffensive über Hintergründe, Ziele und Inhalte gestartet. Gleichzeitig wurden die 2400 Führungskräfte der Stadt München in 1-tägigen Schulungen auf die anstehenden Prämiengespräche vorbereitet. Dadurch wurden sie zu kompetenten LoB-Ansprechpartnern für ihre Mitarbeiter und erlangten Souveränität im Umgang mit der Thematik.

### Aufgabenstellung Strasser & Strasser

Wir durften die Stadt München bei diesem spannenden und herausfordernden Veränderungsprozess begleiten und unterstützten dabei die Umsetzung folgender Meilensteine:

**LoB verstehen** – Konzeptionelle Beratung und redaktionelle Aufbereitung der LoB-Inhalte

**LoB vorbereiten** – Vorbereitung der „Roadshows“ zur LoB-Einführung sowie Auswahl und Coaching der Trainer für die Führungskräfte-schulungen

**LoB leben** – Schulung von 2.400 Führungskräften



### LoB - Kommunikationsoffensive

- **LoB verstehen – Konzeptionelle Beratung und redaktionelle Aufbereitung der LoB-Inhalte**
  - Erstellen einer **Broschüre**, in der die komplexen Inhalte zur LoB verständlich aufbereitet waren
  - Erstellen eines **Flyers** als Orientierungshilfe für das nächste Mitarbeiter- bzw. Prämiengespräch
- **LoB vorbereiten – „Roadshows“ und Steuerung der Trainer**
  - Unterstützung der **Personalreferenten** beim Vermitteln der Inhalte an die nächste Führungsebene („Roadshows“)
  - **Auswahl und Coaching** von 10 Trainern für die 2-monatige Schulungsphase
- **LoB leben – Praxisnahe Schulung der Führungskräfte**
  - Referatspezifische Schulung von 2400 Führungskräften
  - Durchführung von 160 Schulungen innerhalb von 2 Monaten
  - Diskussionen, Fallbesprechungen und Rollenspiele auf höchstem Niveau auf Grund der intensiven Vorbereitungsphase

Durch die Schulungen wurden teilweise vorhandene Akzeptanzbarrieren und Widerstände gebrochen sowie mentale Modelle der Führungskräfte hinterfragt. Muss ich wirklich Unverständnis von meinen Mitarbeitern befürchten? Ist die LoB nicht doch ein gutes Mittel, meine Leistungsträger zu fördern?

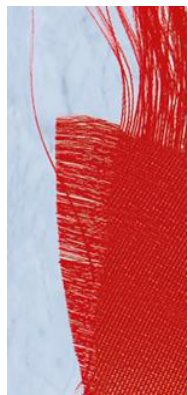
### Erfolge & Wirkungen

- 74% der Führungskräfte gaben nach ihrem Seminarbesuch an, dass die Schulung ihnen eine wichtige Unterstützung bei der Umsetzung der LoB-Inhalte war
- 61% können ihre Leistungserwartungen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den nächsten Betrachtungszeitraum klar formulieren.

### Unser Fazit

Veränderungen im Anreiz- und Vergütungssystem fordern eine offene und ehrliche Kommunikation durch die oberste Führungsebene. Nur, wenn diese Veränderungen transparent gemacht und persönlich kommuniziert werden, können Widerstände gebrochen werden.

Strasser & Strasser unterstützt die Unternehmensführung dabei, Veränderungen im Anreiz- und Vergütungssystem verständlich an Mitarbeiter und Führungskräfte zu kommunizieren.



### Ihre Ansprechpartner

STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG:  
Dr. Eva Strasser, Vorstand, Tel: (089) 30 76 69 60