

**IT Controlling in
Banken und Versicherungen
Mainz, 26. und 27. März 2003**

**Performance-Measurement
für IT-Mitarbeiter
Zielvereinbarungen
in der Commerzbank**

**Bodo Lindena
Leiter compensation & benefits
Zentraler Stab Personal**

Entgeltpolitik der Commerzbank - Gesamtüberblicküberblick -

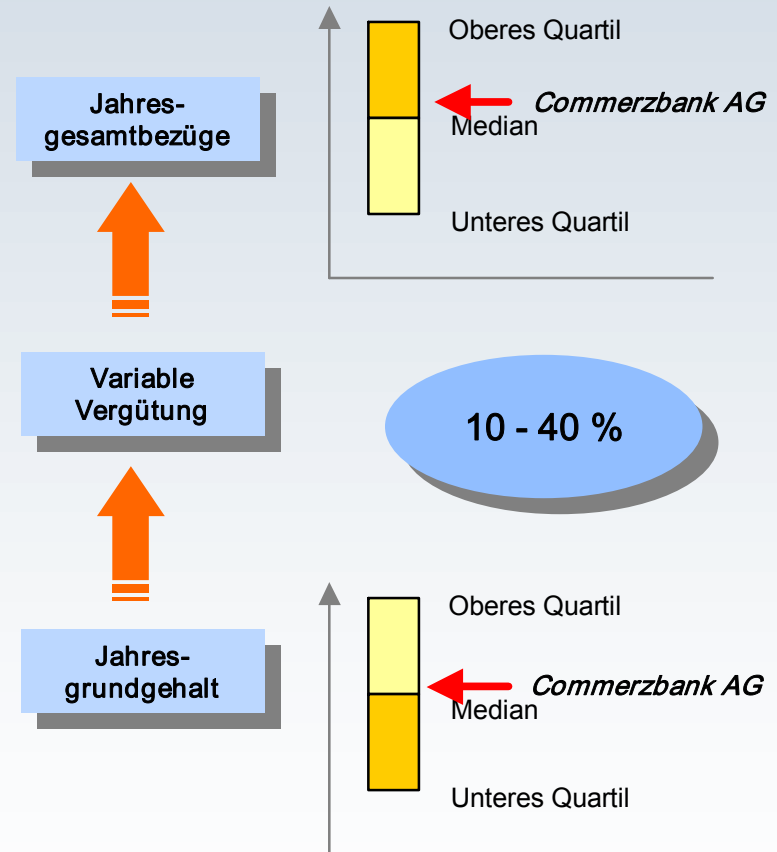
- Tarifliche Vergütung nach TV - Banken
- Leistungsorientierte Grundgehaltssteuerung
- Marktorientierung über Gehaltsvergleiche
- Ergebnis- und Leistungsorientierte Vergütung als variabler Bonus für Tarif und AT (ELOV)
- Zusatzleistungen (Altersversorgung, Mitarbeiterkonditionen, Bankwagen, Belegschaftsaktien)
- jährliche Leistungsbeurteilung
- Zielvereinbarung als Führungsinstrument

Personalpolitische Ausrichtung der Entgeltfindung



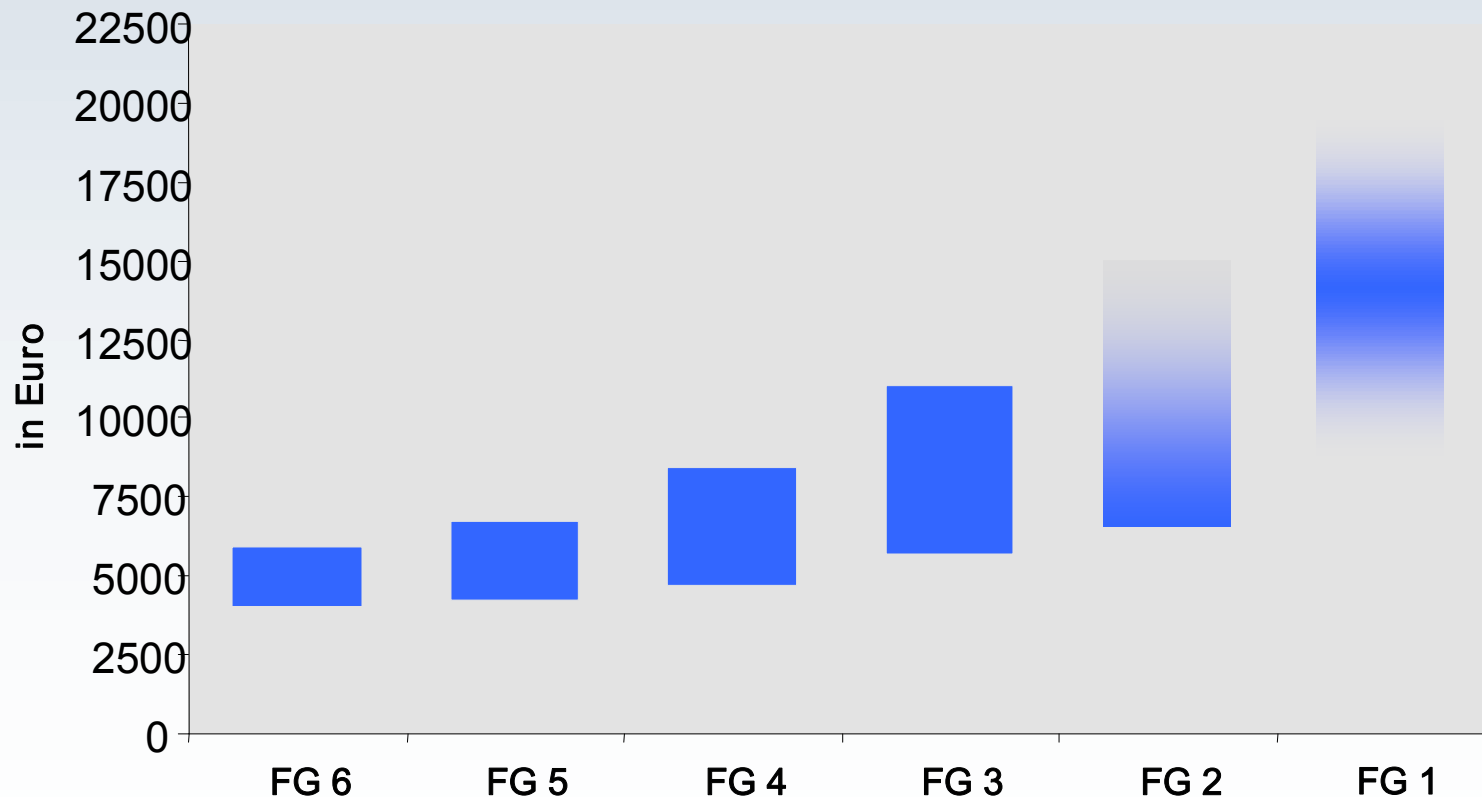
Marktorientierung bezüglich Struktur und Höhe der Vergütung

- Die **Gesamtbezüge** erreichen bei guter Leistung mindestens den Median.
- Die **variable Vergütung** bietet herausfordernde Chancen. Der maximale Bonus liegt klar über Markt-Median.
- Das **Grundgehalt** orientiert sich am Markt-Median. Die richtige Positionierung der Gesamtvergütung hat erste Priorität.
- Attraktive **Zusatzleistungen** - zukünftig stärker steueroptimiert



Grundgehaltssteuerung im AT-Bereich

Grundgehaltbänder 2003 (Monatswerte)



Variable Vergütung - Zielvereinbarung und Zielbonus

- Zielbonus mit klaren Regeln
- Starke Ergebnis- und Leistungsorientierung
- Chancen- und Risikopotenzial
- Stärkung der Vorgesetzten
- Orientierung an Markt-Bandbreiten
- Keine Orientierung an Vorjahresauszahlung

Festlegung eines Zielbonus

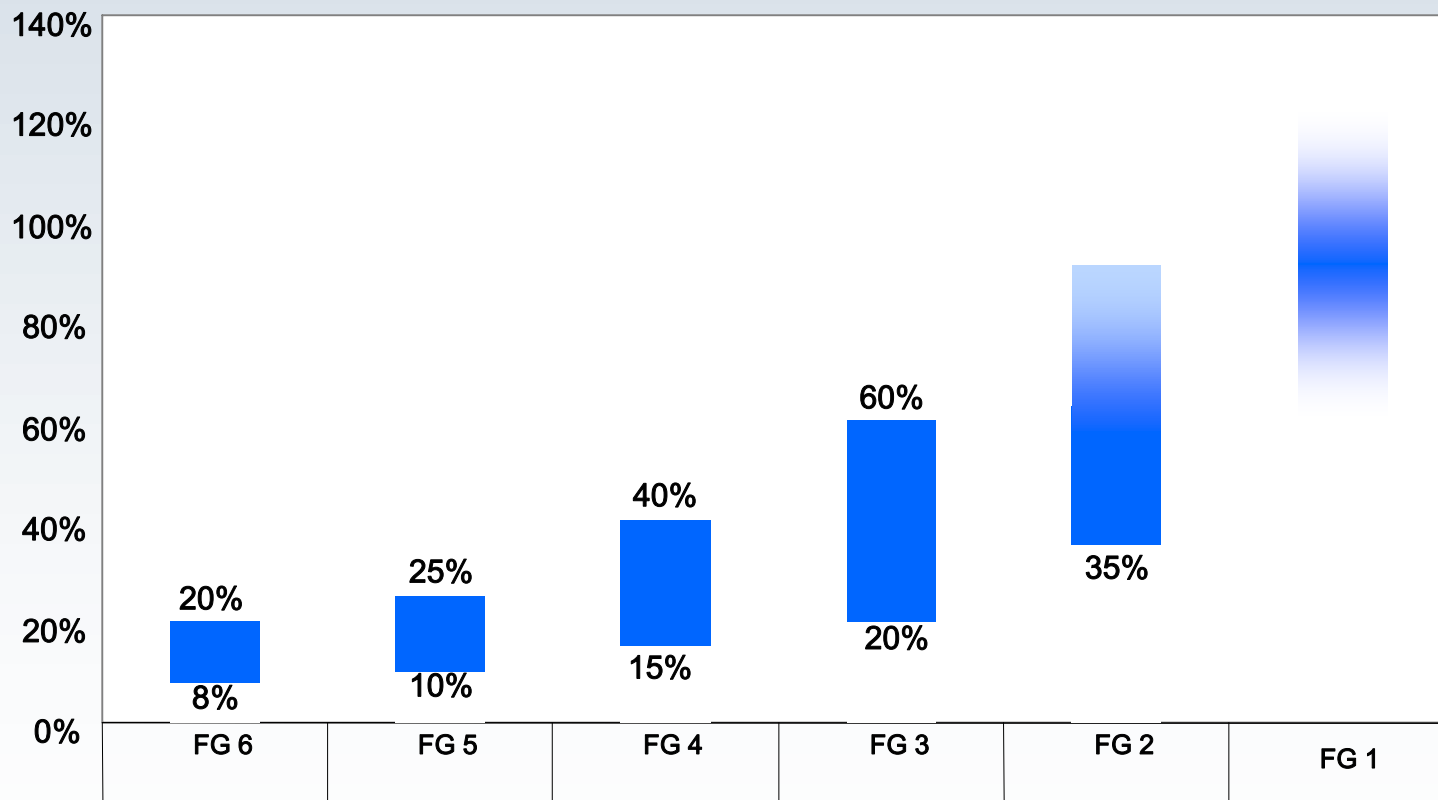
- Vorgesetzter erläutert die Ziele für das Jahr
- Er beschreibt außerdem das Zielbonussystem

„Der Zielbonus wird beeinflusst von“

Zielerreichung des Mitarbeiters	60 %
Ergebnis der Einheit	30 %
Bankfaktor	10 %
	100 %

- Zielbonus ist abhängig von Funktionsgruppe und individuellem Gehalt
- Festlegung innerhalb der Zielbonus-Spannen (x - y % vom Jahresgrundgehalt)

Zielbonus-Spannen in % des Grundgehalts



Festlegung eines Zielbonus (Beispiel aus FG 5)

- Monatsgehalt eines Mitarbeiters: € 4.600
- Jahresgehalt: € 4.600 * 12,6 = € 58.000
- Zielbonus-Spannen beachten (hier FG 5: 10% - 25% vom Fix-Gehalt)
- Individuell mögliche Spanne: € 5.800 - € 14.500
- Vorgesetzter bestimmt € 10.000 (22 %) als angemessenen Zielbonus

„Ihr Zielbonus beträgt € 10.000!“

Zielerreichung MA	60 %	€ 6.000
Ergebnis Einheit	30 %	€ 3.000
Bankfaktor	10 %	€ 1.000
	100 %	€ 10.000

- Zielbonus ist abhängig von Funktionsgruppe und individuellem Gehalt
- Abhängig von Eignung, Qualifikation, Professionalität, Leistungen, Markt

Chancen und Risiko beim Zielbonus

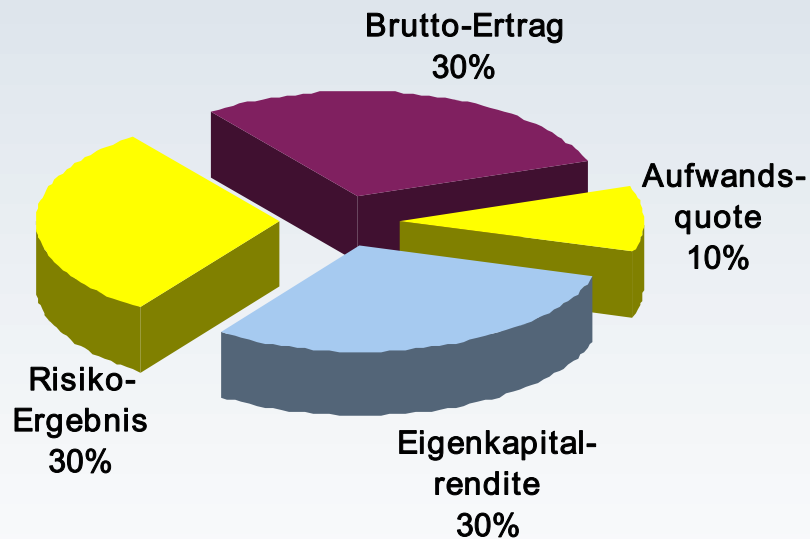
- Individuelle Zielerreichung, Ergebnis der Einheit und Bankfaktor werden unabhängig voneinander berechnet
- Alle drei Faktoren haben Potenzial von Null bis 200%

Beispiel: Zielbonus beträgt € 10.000

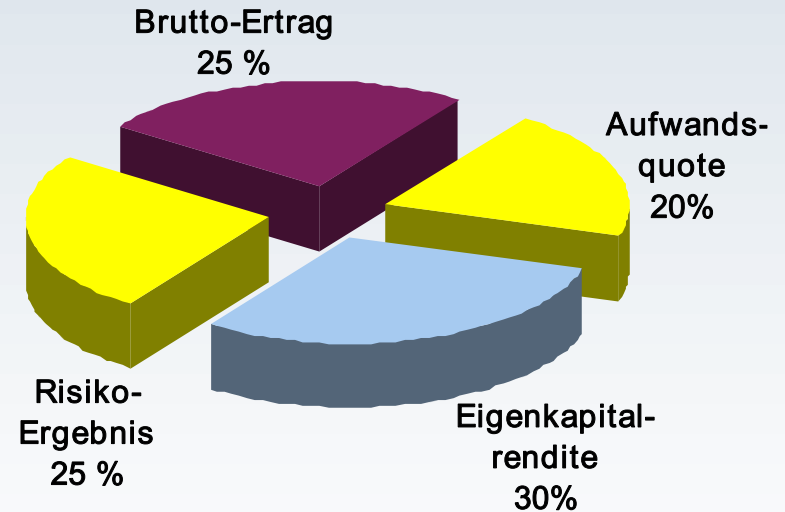
Beispiel: Zielbonus beträgt € 10.000			Risiko und Chance
Zielerreichung MA	60 %	6.000	0 – 12.000
Ergebnis Einheit	30 %	3.000	0 – 6.000
Bankfaktor	10 %	1.000	0 – 2.000
	100 %	10.000	0 – 20.000

Ergebnisbewertung der Einheiten

Firmenkundengeschäft



Privatkundengeschäft



Risiko-Ergebnis: Risikovorsorgekosten (Ist vs. Plan)

Brutto-Ertrag: Brutto-Ertrag (Ist vs. Plan)

Aufwandsquote: Verwaltungsaufwand (Summe der Erträge ./ Risikovorsorge) (Plan vs. Ist)

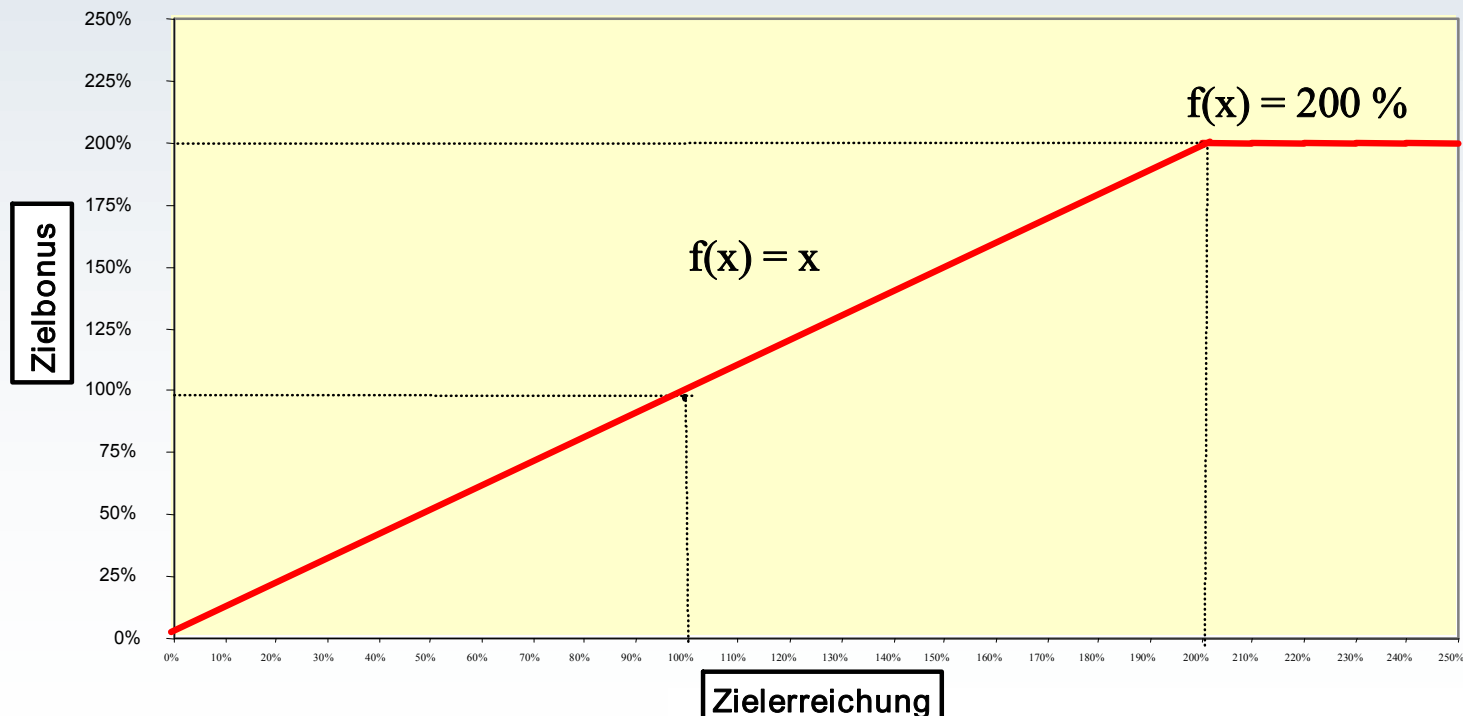
Eigenkapitalrendite: Deckungsbeitrag IV *) / gebundenes Eigenkapital im 12-Monatsdurchschnitt (Ist vs. Plan)

*) Deckungsbeitrag IV sofern ausgewiesen, ansonsten nächstmöglicher ausgewiesener DB, z. B. Gebietsfilialbereich auf DB II

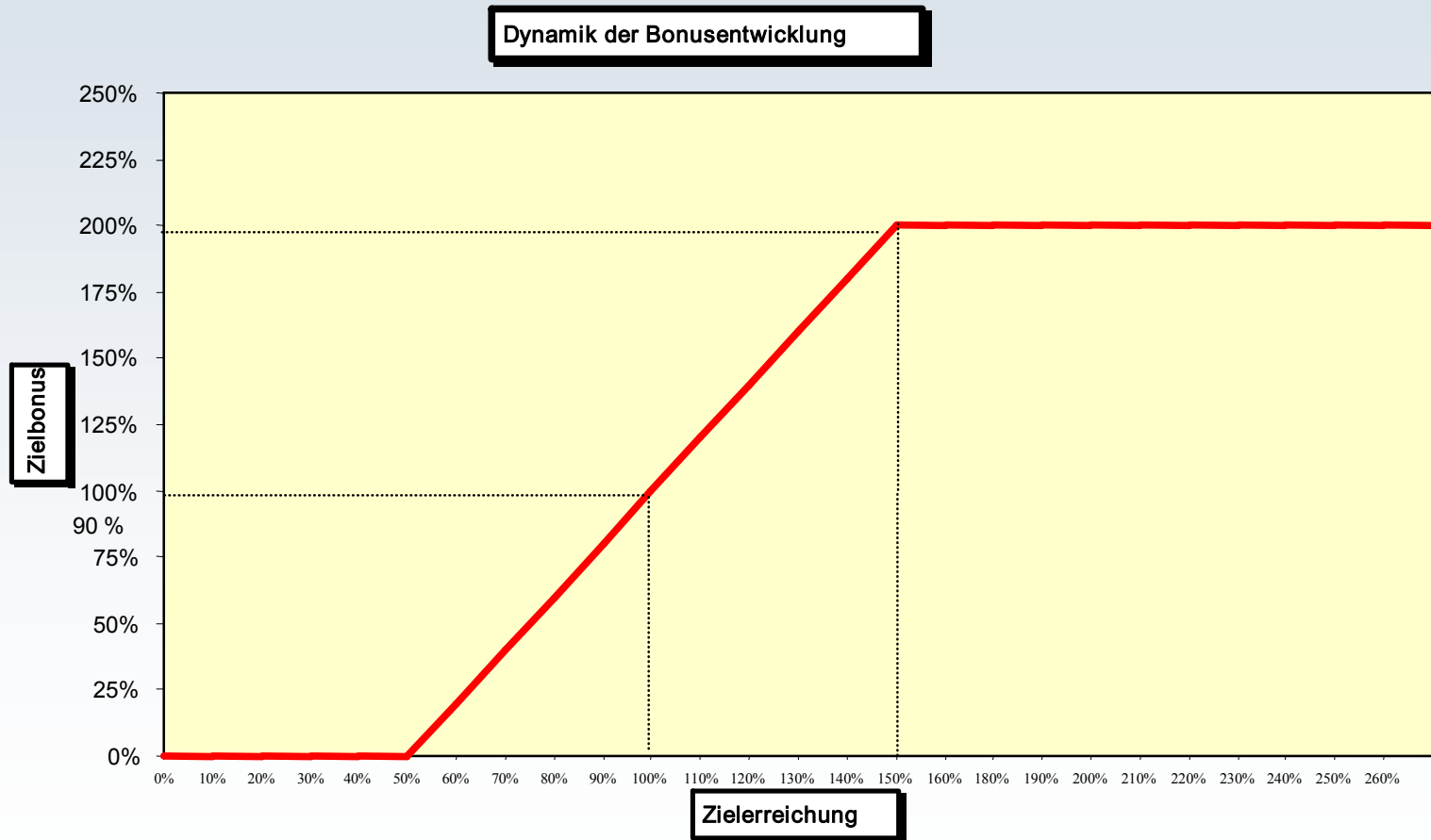
Dynamik zur Honorierung der individuellen Zielerreichung

- Individuelle Zielerreichung auf der Grundlage der Zielvereinbarung
- 60 % des individuellen Zielbonus hängt ab von der Zielerreichung

Dynamik der Bonusentwicklung



Dynamik für Ergebnisbewertung der Einheit (30%) und für Bankergebnis (10%)



Führungsleistung Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung beruht auf drei bzw. vier (bei Führungsaufgaben) Beurteilungskriterien

1 Arbeitsqualität

2 Arbeitsquantität

3 Ergebnisorientierte
Zusammenarbeit

4 Führungsleistung

Die Leistungsbeurteilung hat keine direkte Relevanz für Entgelt

Beurteilungskriterien und Bewertungssystem

Gesamtbewertung der Mitarbeiterleistung		
Kriterien	Einzelpunktwerte	Bewertung
Arbeitsqualität	5	5 Punkte (Sehr gut)
	4	
	3	
	2	
	1	
Arbeitsquantität	5	4 Punkte (gut)
	4	
	3	
	2	
	1	
Ergebnis-orientierte Zusammenarbeit	5	3 Punkte (befriedigend)
	4	
	3	
	2	
	1	
Führungsleistung	5	2 Punkte (ausreichend)
	4	
	3	
	2	
	1	
Summe	...	1 Punkt (unzureichend)

*) incl. Führungsleistung

Führungsinstrument Zielvereinbarung

- Die Zielvereinbarung ist das zentrale Führungsinstrument der Bank
- Sie ist zudem bei Bewertungsinstrument für individuelle Leistung zur Festsetzung der variablen Vergütung

Was sind Ziele?

- Ziele beschreiben einen
 - angestrebten,
 - von den Partnern geklärten,
 - zukünftigen Zustand;
- Sie beschreiben, was und wozu es erreicht werden soll
- Ziele sind in aller Regel herausgehobene Stellenaufgaben



Die Zielvereinbarung als Führungsinstrument

Schön, dass wir uns über die fünf wesentlichen Ziele einig sind. Sie sind zwischen 10% und 50% gewichtet.

Mhm, ehrgeizige Ziele, aber durchaus erreichbar - und sauber dokumentiert!



Zielvereinbarung
(Jahresanfang)



Zwischengespräch
(Jahresmitte)

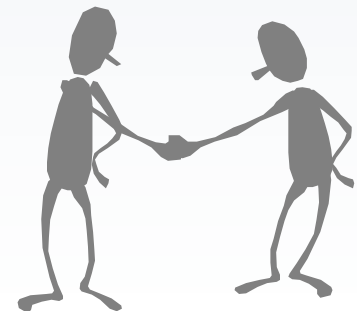


Zielerreichung
(Jahresende)

Zielvereinbarungen

Anforderungen an Zielvereinbarungen

- Zielvereinbarungen werden gemeinsam periodisch von Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffen.
- Anforderungsniveau der Ziele (ehrgeizig, realistisch, erreichbar)
- Klarheit (verständlich, nachvollziehbar, widerspruchsfrei und nicht zu detailliert)
- Qualitative Ziele sind möglich und gewünscht (z. B. Führungsziele)
- keine bewerteten „Unterziele“; sie sind Orientierung auf dem Weg zum Ziel
- Anzahl der Einzelziele (maximal 3 - 5 Einzelziele)
- Gewichtung zwischen 10 - 50 %
- Teamziele sind erwünscht
- Dokumentation



Ausblick: So wird das neue System der Ziel und Leistungsbewertung

Ziel- und Leistungsbewertung

Aufgabenerfüllung (Stelle insgesamt)	Gewichtung in %	Bewertung der Aufgabenerfüllung (0 % bis 200 %) - bewerten - festlegen - kommentieren -	Bewertung nach Gewichtung
Qualität Die Arbeitsergebnisse waren - unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes- verwendbar und mängelfrei	Keine Gewichtung der Einzelkriterien notwendig	Hier muss kurz erläutert werden	
Quantität Die Arbeitsergebnisse waren mengen- und termingerecht verfügbar			
ergebnisorientierte Zusammenarbeit Qualifizierte Beiträge des Mitarbeiters im Arbeitsumfeld brachten der Stelle Nutzen			
Führung Mitarbeiter wurden geführt und gefördert, um den ihnen gestellten Aufgaben entsprechen zu können			
Zielvereinbarung		Zielerreichung (0 % bis 200 %) - berechnen - bewerten - festlegen - kommentieren -	
Ziel 1:		Ziel 1:	
Ziel 2:		Ziel 2:	
Ziel 3:		Ziel 3:	
Ziel 4:		Ziel 4:	
	100 %		... %

Vorgesetzter entscheidet Gewichtung

Exkurs: Teamziele

Teams und Teamziele

- Teamziele sind Ziele, die sinnvoll nur im Team erbracht werden können
- Die Bank unterstützt sinnvolle Teamziele zur Förderung der Teamleistung
- Vorgesetzter entscheidet über Team- oder Einzelziele
- Teams bestehen aus wenigstens drei bis max. 7 oder 8 Mitarbeitern
- Teams haben i. d. R. den gleichen Vorgesetzten
- Teamziele können für Tarif- und AT-Mitarbeiter gelten
- Teamziele werden vom Vorgesetzten eingebracht und mit dem Team besprochen
- Möglichst einheitliche Gewichtung der Teamziele
- Kommentierung durch Team oder Einzelnen möglich
- Vereinbarung möglichst im Konsens, aber kein Veto des Einzelnen
- Zielerreichung von Teamzielen erfolgt unabhängig von der individuellen Leistung der Mitarbeiter
- Jeder Mitarbeiter erhält die gleiche ZE beim Teamziel
- ZE der Teamziele wirkt damit einheitlich auf die individuelle Gesamt-ZE
- Einheitliche Anwendung für AT- und Tarif-Funktionen somit unproblematisch
- Auswirkungen auf Tantiemehöhe und Bonusberechtigung wie bei Einzelzielen
- Berechnung der Bonushöhe bei Teams ohne Besonderheit

Zielvereinbarungen im IT-Bereich

- Zielvereinbarungen werden seit 2002 eingesetzt
 - nicht im Tarif, aber durchgängig im AT-Bereich
 - als Führungsinstrument
 - als Instrument zur Bewertung individueller Leistung
- Frühe Initiative aus HR notwendig (Treiber des Prozesses)
- workshops für Zielfindung in Kooperation mit HR
- Top down Prozess beginnend beim Vorstand
 - kaskadenartiges „Herunterbrechen“ auf Abteilungen, Fachbereiche und Gruppen
 - Vereinbarung vs. Diktat
 - Laufzeit des ZV-Prozesses etwa sechs Wochen
- Hohe Ausrichtung auf quantifizierbare Zielgrößen

Zielvereinbarungen im IT-Bereich

- Management-Ziele
 - Budgeteinhaltung (Projektbudget / Sachkostenbudget)
 - Umsetzung von Schlüsselprojekten im Zeitplan und im Budget
 - Anzahl der Revisionsmoniten reduzieren
 - Mitarbeiterentwicklung (Mitarbeiter in Führungskreise)
 - Kostenreduzierung (Anforderungen aus „Kostenoffensive“: Abbau von Sach- und Personalkosten sowie Kostengewerk)
- Produktmanager: Ziele sind ähnlich aufgebaut
- Entwickler
 - Ziele beziehen sich auf Einzelprojekte
 - Schwierigkeiten wegen fehlender Meßbarkeit der Zielgrößen
 - Unsicherheiten mit Bewertbarkeit der Zielgrößen
 - Lösungsansatz: „function-point-methode“

Zielvereinbarungen im IT-Bereich

- Akzeptanz des Instruments ist hoch, wenn
 - Prozess schlank von oben erfolgt,
 - klare und beeinflussbare Ziele beschrieben werden,
 - Zielgrößen messbar sind,
 - Vereinbarungscharakter gilt
 - Mitarbeitergespräch geführt wird
- Bei diesen Voraussetzungen wird Entgeltwirkung anerkannt und akzeptiert
- Produktivitätssteigerung entsteht, weil
 - Mitarbeiter klar fokussierend geführt wird
 - Motivationswirkung entsteht
 - Zielerreichung vom Vorgesetzten nachgehalten wird
 - Entgeltwirkung wesentlich ist
 - Zielerreichung meßbar (controllbar) ist

Teams und Teamziele

Beispiel für Zielerreichung von Team- und Einzelzielen:

Zielart	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C
1. Teamziel	104 %	104%	104 %
2. Teamziel	102 %	102 %	102 %
3. Einzelziel	100 %	97 %	92 %
4. Einzelziel	104 %	97 %	94 %
SUMME GESAMT-ZE	102,5 %	100 %	98 %

Zur Vereinfachung sind alle Team- und Einzelziele mit jeweils 25 % gewichtet.