

Tagung der Kooperationsstelle Uni Oldenburg

Leistungsorientierte Vergütung in der Tarifpolitik und der betrieblichen Umsetzung

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

Dienstag, 31. Oktober 2006

Referent:

Dipl. Kfm. Sven Hinrichs
(BTQ Niedersachsen)

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Begriffe -

Systematische Leistungsbewertung

- Bewertung/Beurteilung von erbrachten Leistungen
- messbare und möglichst objektive Bewertungskriterien
- betrieblich vereinbartes System
- Achtung: keine Regelbeurteilung i. S. d. Laufbahnrechts der Beamten

Zielvereinbarung

- Vereinbarung von Leistungszielen und die Bedingungen ihrer Erfüllung
- zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten/Beschäftigtengruppen
- Vergleich von Zielerfüllung und Zielvereinbarung
- „Management by Objectives“ (Führen durch/mit Ziele(n))

Voraussetzung: Mitarbeitergespräche !!!

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- systematische Leistungsbewertung (1) -

Kennzeichen:

- häufig analog zu einer Mitarbeiterbeurteilung
- merkmalsorientiert
- mess- und datenorientiert
- vergangenheitsorientiert
- Objektivitätsparadigma
- Feedback häufig nur in eine Richtung
- geprägt durch Vergleiche mit anderen

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Systematische Leistungsbewertung (2) -

Mangelnde Objektivität durch:

- Zwecküberfrachtung
- fehlerhafte Kriterienkonstruktion (Merkmalskataloge)
- Skalierungsprobleme
- Gesamtwertbildung und Verteilungsvorgaben
- Wahrnehmungs- und Urteilstendenzen
- Urteilstaktiken der Vorgesetzten
- Nichtberücksichtigung situativer Einflüsse
- Wirklichkeitsverbiegung

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Systematische Leistungsbewertung (3) -

Anforderungen:

- **Bewertungskriterien müssen sich auf den *jeweiligen Arbeitsplatz* und die übertragene *Arbeitsaufgabe beziehen* und „*wichtig*“ sein!**
- **Bewertungskriterien müssen einen *herausragenden Stellenwert innerhalb des Aufgabenprofils* haben!**
- **Bewertungskriterien müssen vom Beschäftigten *beeinflussbar* sein!**
- **Bewertungskriterien müssen *beobachtbar und bewertbar* sein!**
- **Die zu bewertenden *Leistungen* müssen *in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit zu erledigen* sein!**
- **Bei der Feststellung von Leistungen sind die *individuellen Voraussetzungen* des Beschäftigten *zu berücksichtigen*!**
- **Die *Leistungsbewertung* sollte von der zuständigen Führungskraft *konkret schriftlich ausformuliert* werden!**
- **Der Bewertungsentwurf wird *mit dem Beschäftigten besprochen*!**
- **Sinnvoll sind mehrere *Zwischengespräche* im Bewertungszeitraum!**

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Zielbildung nach MbO -



Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- SMARTe Ziele -

- S:** **spezifisch, schriftlich fixiert, präzise und klar**
Was genau will ich erreichen (Ergebnis, Zustand etc.)
- M:** **messbar, transparent nachvollziehbar und überprüfbar**
Wie kann ich meine Zielerreichung messen?
Wie bekomme ich Rückmeldung, ob ich das Ziel erreicht habe?
- A:** **attraktiv, anspruchsvoll und herausfordernd**
Ist das Ziel interessant?
Ist es attraktiv und herausfordernd?
- R:** **realistisch, beeinflussbar und erreichbar**
Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den gegebenen Umständen erreicht werden?
- T:** **terminiert**
Bis wann soll das Ziel erreicht werden?

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Grundsätze der Zielvereinbarung -

- **Ziele sind partnerschaftlich zu vereinbaren und nicht durch den Vorgesetzten vorzugeben!**
- **Es sollten nicht weniger als drei und nicht mehr als fünf Ziele vereinbart werden!**
- **Auf die Vereinbarung von individuellen Verhaltenszielen (Initiative, Verhalten gegenüber Vorgesetzten) sollte verzichtet werden!**
- **Die Ziele müssen sich im Rahmen der vertraglichen Arbeitsaufgaben halten!**
- **Die Ziele müssen in der Normalarbeitszeit erreichbar und auch übererfüllbar sein!**
- **Die Ziele müssen im Einklang mit den im Betrieb geltenden Betriebs-/ Dienstvereinbarungen und Tarifverträgen stehen!**
- **Ziele dürfen nicht mit zusätzlichen Belastungen oder Restriktionen im Arbeitszeitsystem verbunden sein!**
- **Die Zielerreichungsgrade sind zu definieren und zu begrenzen!**
- **Ziele müssen widerspruchsfrei sein!**
- **Ziele sollten auf individuelle Aspekte Rücksicht nehmen!**

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Teamziele -

- **Wo es sinnvoll ist, sollten auch *Teamziele* möglich sein!**
 - Entgegenwirken der „Ellenbogenmentalität“
 - Bessere Durchsetzbarkeit von realisierbaren Ziele in der Gruppe
 - Bessere „Stellung“ bei der Auswertung von Zielergebnissen
 - Verringerung der Leistungskonkurrenz bei vergleichbaren Tätigkeiten
 - Förderung der Ergebnisproduktivität in der Gruppe
 - *Risiko*: Gruppendruck für Schwächere
- **Die *Größe und Zusammensetzung der Teams* sollten vor den Zielvereinbarungen zwischen den Betriebsparteien *vereinbart werden!***
- **Das Zustandekommen einer teambezogenen Zielvereinbarung erfordert eine *schriftliche Zustimmung aller vorgesehenen Teammitglieder!***
- **Das Team sollte einen *Teamsprecher wählen!***
- **Zur Besprechung von Maßnahmen und Schritten zur Zielerreichung sollten *regelmäßige Gruppengespräche* durchgeführt werden (Achtung: ggf. Qualifizierungsbedarf)!**
- **Bei einer eventuelle *Verteilung eines Leistungsentgelts* auf die einzelnen Teammitglieder erfolgt dies *entsprechend der jeweils geleisteten Arbeitsstunden* im Zielvereinbarungszeitraum!**

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Leistungsbewertung und/oder Zielvereinbarungen -

System	Vorteile	Nachteile
<i>Leistungs- bewertung</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ einfache Entwicklung ➤ wenig Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mangelnde Objektivität ➤ statisches System ➤ geringer Motivationsfaktor
<i>Zielverein- barungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teamziele möglich ➤ beteiligungsorientiert ➤ hoher Motivationsfaktor ➤ zukunfts- und veränderungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ hoher Aufwand ➤ komplexes System

kombinierte Verfahren verbinden die Vorteile beider Instrumente!

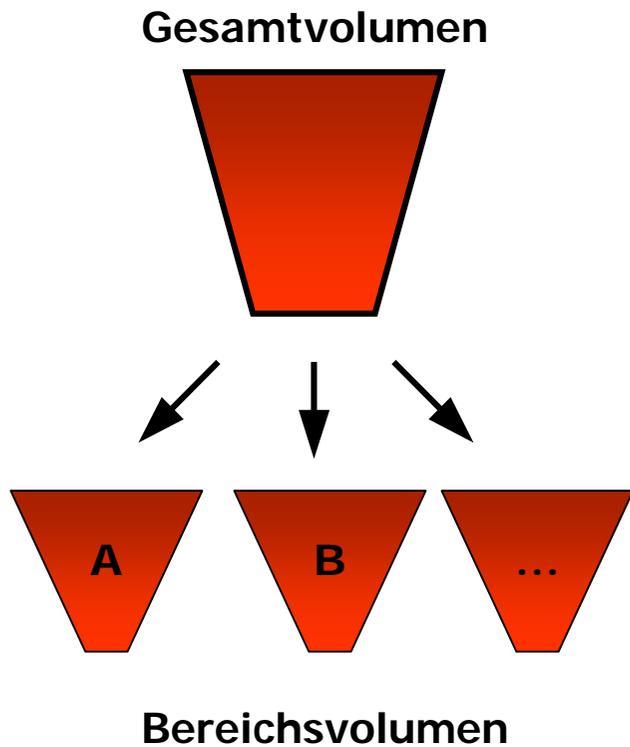
- grundsätzlich Zielvereinbarungen für alle MitarbeiterInnen
- systematische Leistungsbewertung in Ausnahmefällen zur Erfassung von nicht messbaren Leistungen

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

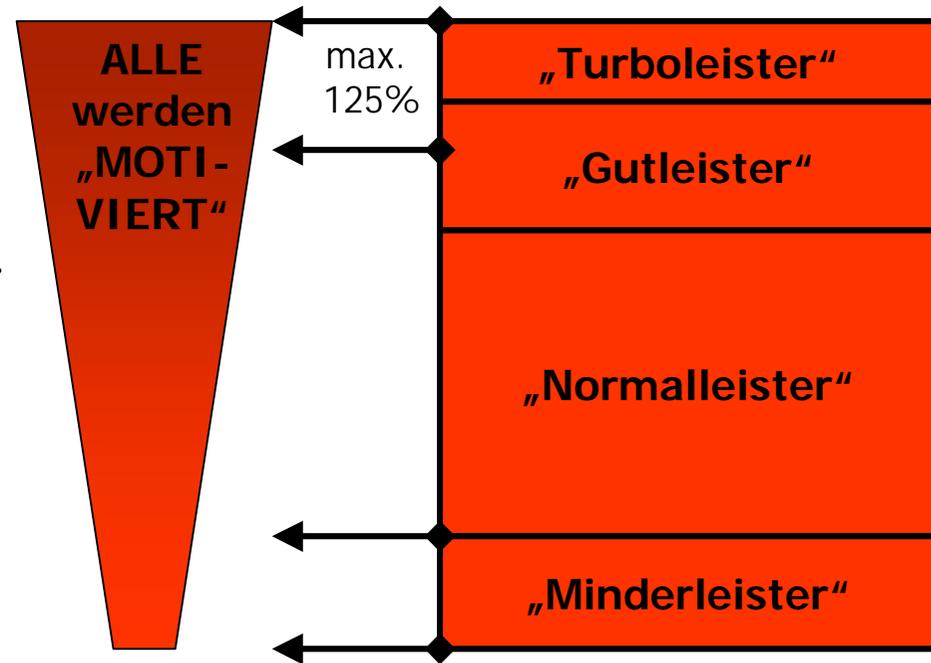
- Verteilung des Leistungsbudgets -

Verteilungsansätze

Alternative zur Aufteilung des Gesamtbudgets



Alternative zur Verteilung des Bereichsbudgets



Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Chancen und Risiken -

Einschätzung aus Sicht der Beschäftigten

Chancen

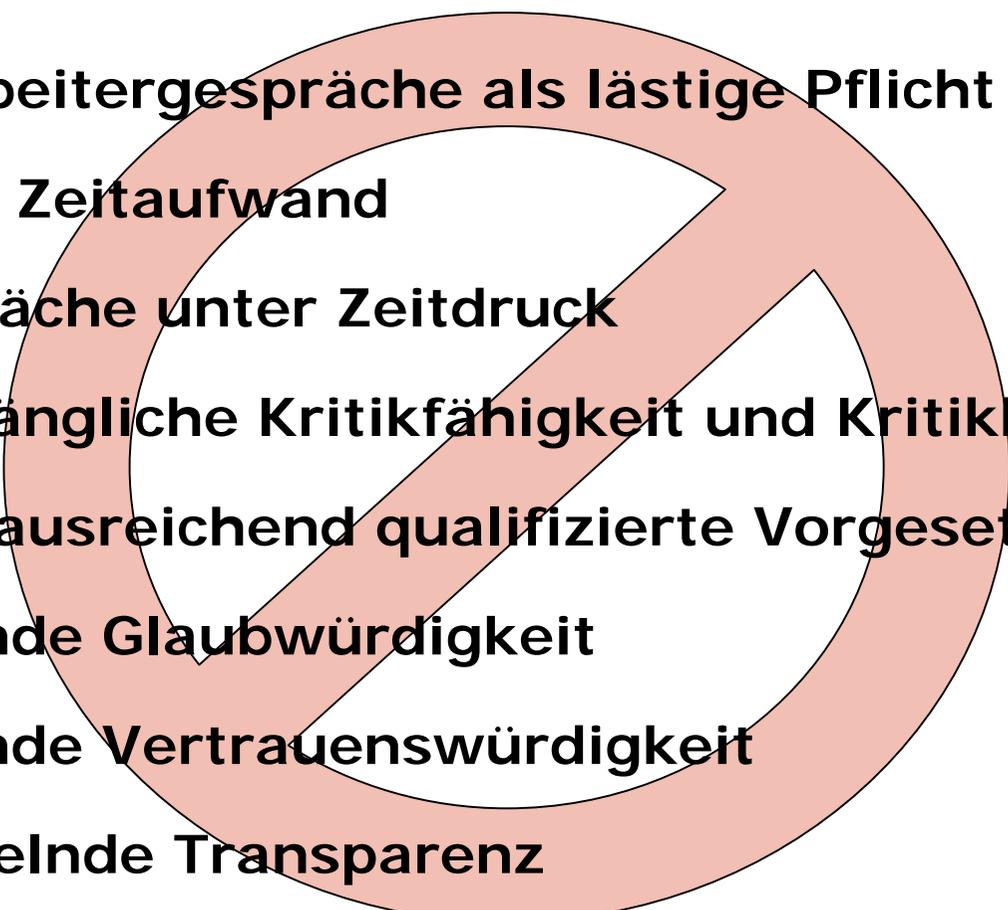
- Verbesserung der Kooperation und Verständigung
- Rückgang willkürlicher Disziplinierung
- Transparenz hinsichtlich Erwartungen
- regelmäßiges Feedback
- Förderung von selbstverantwortlichem Handeln
- leistungsgerechte Bezahlung
- Einkommensverbesserung
- Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung
- höhere Arbeitszufriedenheit

Risiken

- Zielvorgabe statt Zielvereinbarung
- unrealistische Zielsetzung
- Nichtbeeinflussbarkeit von Zielen durch Arbeitnehmer
- Problematik der Operationalisierung von qualitativen Zielen
- Leistungsintensivierung
- wachsender Konkurrenzdruck
- Aufkommen von Neid und Misgunst
- negative Konsequenzen bei Nichterreicherung der Ziele
- viele Verlierer!

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Kritik aus der Praxis -

- 
- **Mitarbeitergespräche als lästige Pflicht**
 - **hoher Zeitaufwand**
 - **Gespräche unter Zeitdruck**
 - **unzulängliche Kritikfähigkeit und Kritikbereitschaft**
 - **nicht ausreichend qualifizierte Vorgesetzte**
 - **fehlende Glaubwürdigkeit**
 - **fehlende Vertrauenswürdigkeit**
 - **mangelnde Transparenz**

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- systemübergreifende Anforderungen (1) -

Schulungen

- **Alle am Zielvereinbarungs- und/oder Leistungsbewertungsverfahren teilnehmenden Personen werden qualifiziert!**
- **Ziele der Qualifizierung:**
 - **Verständnis von Zielvereinbarungs- und Bewertungssystemen**
 - **Erwerb erforderlicher kommunikativer Kompetenzen**
 - **Befähigung, verantwortlich an der Durchführung teilzunehmen**
- **Beispiele für Qualifizierungsangebote:**
 - **Informationsveranstaltungen des Bürgermeisters und/oder Personalrats**
 - **Trainings zur methodischen Unterstützung und Vorbereitung auf die Gesprächssituation**

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- systemübergreifende Anforderungen (2) -

Konfliktlösungsmechanismus

➤ *Typische Konfliktfälle:*

- Nichteinigung über zu vereinbarende Ziele
- Nichteinigung über den Grad der Zielerreichung/Leistungsbewertung
- Zielkorrekturen (-> Regelung in Dienstvereinbarung)
- Ansprüche bei Ausfallzeiten (-> Regelung in Dienstvereinbarung)

➤ *Vorschlag für Konfliktregelung:*

- Auf Wunsch des Beschäftigten Einigungsgespräch mit den nächsthöheren Vorgesetzten und/oder eines Mitglieds des Personalrats
- paritätisch besetzte Kommission
- anzurufen sowohl vom Beschäftigten als auch von der Führungskraft
- Festlegung von Aufgaben der Kommission
 - Vermittlung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten
 - Bei Nichteinigung Entscheidung mit Stimmenmehrheit
- Der Kommission sind die für ihre Tätigkeit erforderlichen Daten zur Verfügung zu stellen

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- systemübergreifende Anforderungen (3) -

Datenschutz

- konkrete Regelung welche Daten im Rahmen des Zielvereinbarungssystems und/oder Leistungsbewertungssystems erfasst werden
- zudem ist zu vereinbaren, wie die erfassten Daten verarbeitet werden dürfen:
 - Verwertungsverbot für andere Zwecke als den Vollzug des Zielvereinbarungssystems bzw. Bewertungssystems
 - Festlegung des zugriffsberechtigten Personenkreises
- Regelung der Löschung und Vernichtung von erfassten/erzeugten Daten:
 - Zielformularbogen bzw. Bewertungsbogen wird in der Personalakte des/der ArbeitnehmerIn abgelegt
 - ArbeitnehmerIn erhält eine Kopie
 - Alle Formulare werden nach Auszahlung des Leistungsentgelts vernichtet (Zeitraum für Konfliktverfahren berücksichtigen!)

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- systemübergreifende Anforderungen (4) -

Ausschluss von Nachteilen

- **Gleichbehandlungsgrundsatz:**
 - **ArbeitnehmerInnen mit vergleichbaren Tätigkeiten**
 - **weibliche und männliche ArbeitnehmerInnen**
 - **Vollzeit-, Teilzeit- und befristet Beschäftigte**
 - **...**
- **Die Feststellung, dass Ziele bzw. Bewertungsstufen nicht erreicht wurden, darf für sich allein nicht zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen führen!**
 - **Keine Abmahnungen!**
 - **Keine Begründung personeller Einzelmaßnahmen!**
 - **Lediglich Grundlage zur Verteilung eines variablen Budgets!**

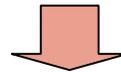
Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

- Empfehlungen zur Vorgehensweise -

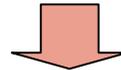
schrittweise und gemeinsam

(1) Einführung von Mitarbeitergesprächen

- Entwicklung einer **Gesprächskultur**
- Entwicklung einer **Vertrauenskultur**



(2) Einführung von Zielvereinbarungen und/oder
Leistungsbewertung



(3) Kopplung von Zielerreichung/Leistungsbewertung
und Vergütung

Chancen und Risiken der Umsetzung leistungsorientierter Vergütungsmodelle

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

bei Rückfragen:

Sven Hinrichs

**BTQ Niedersachsen
Donnerschweer Straße 84
26123 Oldenburg**

Fon: 0441 / 8 20 68

Fax: 0441 / 8 38 24

E-Mail: hinrichs@btq.de

Internet: www.btq.de