

Leistungsorientierte Vergütung im Non-Profit-Bereich

**Gesamtausschuß der Evang.
Landeskirche in Baden**

Bad Herrenalb, 9.10.2007

**Holger Bargmann
TBS gGmbH Rheinland-Pfalz**



Inhalt

- 1 Die tariflichen Regelungen – Der LeistungsTV Bund**
- 2 Was ist Leistung?**
- 3 Zielvereinbarungen und Systematische Leistungsbewertung**
- 4 Problemaufriß Zielvereinbarungen**
- 5 Problemaufriß Systematische Leistungsbewertung**
- 6 Vorgehensweise bei der Entwicklung betrieblicher Systeme**
- 7 Leistungsbewertung in einer Behinderteneinrichtung**

Vorbemerkung

- **Durch den TVöD erstmals flächendeckende Regelungen zur leistungsorientierten Vergütung im öffentlichen Dienst mit Wirkung zum 01.01.2007**
- **Fehlende Tradition der Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, dadurch fehlender Umgang mit Konzepten und Instrumentarien**
- **Leistung bislang kein mitbestimmungsrelevantes Thema**
- **Beurteilungssysteme, wie z.B. im Beamtenbereich, gelten als subjektiv („Nasenprämie“) und stoßen deshalb auf Kritik**
- **Leistung ist an sich konfliktbehaftet**
- **Zögernde Aufnahme des Leistungsthemas bei den betrieblichen Interessenvertretungen**



Die tariflichen Regelungen LeistungsTV Bund



Regelungsebenen

§ 18 TVöD (Bund)



LeistungsTV Bund



**Einvernehmliche Dienstvereinbarung
Einvernehmliche Betriebsvereinbarung**



Ziele

- **Das Leistungsentgelt soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern**
- **Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden**
- **Bei Anwendung und Ausfüllung dieses Tarifvertrages sind die Diskriminierungsfreiheit und Transparenz der Bewertungs- und Feststellungsregelungen sicherzustellen**
- **Bei der Gestaltung der Leistungsanforderungen und -bewertungen ist dem Grundsatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen und das Leitprinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender-Mainstreaming) zu verwirklichen (Präambel)**



Formen der Leistungsregulierung

- **Zulässig sind Zielvereinbarungen (§ 4) oder Systematische Leistungsbewertung (§ 5)**
- **Eine Kombination ist zulässig (§ 6)**
- **Die Leistungsfeststellung kann individuell oder für Teams erfolgen**
- **Für die Leistungsfeststellung dürfen nur Ziele oder Kriterien herangezogen werden, die auf die ausübende Tätigkeit der/des Beschäftigten bezogen sind, von der/dem Beschäftigten beeinflusst und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreicht werden können**
- **Voraussetzung für die Kriterien sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit**



Rahmenregelungen

- **Der Leistungszeitraum beträgt in der Regel 1 Jahr und ist betrieblich zu regeln**
- **Die Leistungsfeststellung erfolgt durch den Vorgesetzten (zuständige Führungsebene ist durch den Arbeitgeber festzulegen)**
- **Bei schwer behinderten Menschen ist eine durch die Schwerbehinderung bedingte Minderung der Arbeitsleistung angemessen zu berücksichtigen (Protokollerklärung zu § 3)**



Zielvereinbarungen (§ 4)

- **Eine Zielvereinbarung ist eine schriftlich niedergelegte, freiwillige und verbindliche Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen für einen festgelegten Zeitraum über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung**
- **Die Leistungsziele sind eindeutig, konkret und präzise zu bestimmen**
- **Das gilt auch für den Zeitraum bzw. den Zeitpunkt der Zielerreichung**
- **Die Leistungsziele müssen realistisch, messbar und nachvollziehbar sein**



Zielvereinbarungen

- **In der Zielvereinbarung sind ein oder mehrere Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung zu vereinbaren**
- **Für die Zielvereinbarung können bis zu 5 Ziele festgelegt werden**
- **sie können unterschiedlich gewichtet werden**
- **Für jedes Ziel sind bis zu 5 Zielerreichungsgrade festzulegen**



Zielvereinbarung (§ 4)

- (3) Erklärt die/der Beschäftigte oder eine Beschäftigtengruppe bzw. die jeweilige Führungskraft ihren Wunsch nach Abschluss einer Zielvereinbarung, ist ein Gespräch zu führen, um die Möglichkeit des Abschlusses einer Zielvereinbarung zu prüfen; ein Anspruch auf Abschluss einer Zielvereinbarung besteht nicht. Kommt eine Zielvereinbarung mit einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen nicht zu Stande, erfolgt eine Leistungsfeststellung jeder/jedes dieser Beschäftigten auf Grundlage einer systematischen Leistungsbewertung.**
- (4) Eine Zielvereinbarung mit einer Beschäftigtengruppe erfolgt in Form einer Abrede zwischen der jeweiligen Führungskraft und jeder/jedem Beschäftigten der Gruppe. Eine Zielvereinbarung für die Gruppe kommt zustande, wenn sich alle Beschäftigten der Gruppe und die jeweilige Führungskraft für den Abschluss der Gruppenzielvereinbarung entscheiden.**



Zielvereinbarungen

- Während der Laufzeit der Zielvereinbarungen sollen Zwischengespräche zur Zielerreichung geführt werden
- Diese sind verbindlich, wenn die Zielerreichung gefährdet ist
- Zwischengespräche sind auch bei „relevanten Änderungen“ (wie z.B. Arbeitsplatzwechsel oder Veränderungen von Ressourcen) zeitnah zu führen
- Die Leistungsfeststellung erfolgt durch Soll-/Ist-Vergleich



Systematische Leistungsbewertung (§ 5)

- **Systematische Leistungsbewertung ist die auf einem festgelegten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien**
- **Die Leistungskriterien (Bewertungsmerkmale) müssen betrieblich festgelegt werden**
- **Sie sind abzuleiten aus folgenden Merkmalen:**
 - Adressatenorientierung
 - Arbeitsqualität (einschließlich z. B. Arbeitsweise und Prioritätensetzung)
 - Arbeitsquantität
 - Führungsverhalten
 - Wirtschaftlichkeit
 - Zusammenarbeit



Systematische Leistungsbewertung

- **Es müssen nicht alle Merkmale abgebildet werden**
- **Gewichtungen sind möglich**
- **Eine Differenzierung der Merkmale nach Arbeitsbereichen ist möglich**
- **Es können bis zu 5 Bewertungsstufen gebildet werden**
- **Die Bewertungsstufen können textlich oder anders bezeichnet werden**
- **Die Details sind in „ausfüllenden“ Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen zu präzisieren**



Systematische Leistungsbewertung

- Grundlage der Leistungsbewertung sind die bis zu 5 den Arbeitsplatz im wesentlichen tragenden Aufgaben
- Diese sind im Bewertungsgespräch zu benennen – von wem, bleibt im TV unklar
- Ist erkennbar, daß ein Leistungsentgelt verfehlt werden wird, so sind mit dem Beschäftigten Gespräche zu führen (Wege zur Leistungssteigerung, Qualifizierungsbedarf, Veränderungen der Arbeitsabläufe etc.)
- Die Systematische Leistungsbewertung entspricht nicht der Regelbeurteilung
- Es dürfen keine Quoten vereinbart werden (Protokollerklärung zu § 5)



Kombination ZV und SLB

- **Werden die beiden Instrumente verbunden, so erfolgt eine Gesamtleistungsfeststellung**
- **Der Anteil der Zielerreichung an der Gesamtleistung ist in der Zielvereinbarung festzulegen**
- **Dies gilt auch, wenn eine individuelle Zielvereinbarung mit einer Teamzielvereinbarung verbunden wird**
- **Der mögliche Höchstbetrag ist unabhängig von der Wahl der Instrumente gleich**
- **Für die Stufen der Leistungsbewertung und diejenigen der Zielerreichungsgrade sind Punktwerte festzulegen**
- **Der Abstand der Punktwerte für die Stufen ist einheitlich festzulegen und in der BV/DV zu konkretisieren**
- **Die Verteilungsmitte ist in der Regel als „Normalleistung“ zu definieren**



Leistungsentgelte

- **Das Budget für die Leistungsvergütung beträgt zunächst 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahrs aller unter den TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers**
- **Zielvolumen ist 8 %; Stufenpläne sind bislang nicht festgelegt**
- **Das Budget ist jeweils bis zum 30.04. zu ermitteln und der Personalvertretung mitzuteilen**
- **Wird das Gesamtvolumen der Verwaltung bzw. des Verwaltungsteils nicht ausgeschöpft, so erhöht sich das betreffende Volumen im Folgejahr um die verbleibenden Restanteile. Überschreitungen eines Volumens werden im Folgejahr auf das betreffende Volumen angerechnet**



Leistungsentgelte

- Die Höhe des individuellen Leistungsentgeltes der/des Beschäftigten ergibt sich aus dem durch Dienstvereinbarung festzulegenden Schlüssel, der das Ergebnis der individuellen Leistungsfeststellung der/des Beschäftigten mit der Höhe des jeweils zur Verfügung stehenden Gesamtvolumens verknüpft
- Das Gesamtvolumen für eine Verwaltung bzw. einen Verwaltungsteil ist grundsätzlich nach Entgeltgruppen getrennt aufzuteilen
- Durch Dienstvereinbarung kann auf eine Trennung nach Entgeltgruppen verzichtet und/oder eine Zusammenfassung von Entgeltgruppen vorgenommen werden; in dieser kann auch eine Aufteilung nach organisatorischen Gesichtspunkten erfolgen



Formalia

- **Das Ergebnis der Leistungsfeststellung wird zur Personalakte genommen**
- **Die Gesamtergebnisse der Leistungsfeststellung und der Leistungsentgelte werden statistisch erfaßt und bekannt gemacht (§ 12)**
- **Beschwerderechte der Beschäftigten innerhalb von 3 Wochen; Erfordernis einer schriftlichen Begründung, Anrufung einer paritätischen Kommission bei Nicht-Abhilfe (§ 13)**
- **Ständige Kontrolle des betrieblichen Systems der Leistungsvergütung durch die paritätische Kommission und Vorschläge zur Weiterentwicklung**



Dienstvereinbarungen

In Dienstvereinbarungen sind zu regeln:

- der Beginn und das Ende des maßgeblichen Leistungs- und Feststellungszeitraums
- die Ausgestaltung von und mögliche konkrete Anforderungen an Zielvereinbarungen
- das Bewertungssystem der systematischen Leistungsbewertung einschließlich der Gewichtung der Kriterien
- die Punktwerte der Stufen der Leistungsbewertung bzw. der Zielerreichungsgrade
- die Anzahl der Stufen der systematischen Leistungsbewertung, die Anzahl der Zielerreichungsgrade und die Festlegung, welcher Stufe der systematischen Leistungsbewertung die volle Zielerreichung zugeordnet wird



Dienstvereinbarungen

- das Berechnungsverfahren für das jeweilige Leistungsentgelt einschließlich einer etwaigen Obergrenze für das individuelle Leistungsentgelt
- eine gegebenenfalls von der Aufteilung nach Entgeltgruppen abweichende Aufteilung des Leistungsentgeltvolumens
- die Leistungsfeststellung im Fall eines Arbeitsplatzwechsels oder eines Wechsels der Führungskraft
- die statistische Erfassung der Ergebnisse von Leistungsfeststellung und Leistungsentgelt
- ein etwaiges gestuftes Verfahren vor Eröffnung der Beschwerde zur Paritätischen Kommission
- die Anzahl der Mitglieder der Paritätischen Kommission
- gegebenenfalls die Bildung einer Paritätischen Kommission in dem jeweiligen Verwaltungsteil



Übergangsvorschriften

- Im Jahr 2007 erhalten alle Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Juli 2007 ein Leistungsentgelt in Höhe von 6 v. H. des ihnen für den Monat März 2007 jeweils gezahlten Tabellenentgelts
- Das danach verbleibende Entgeltvolumen für das Jahr 2007 erhöht das Gesamtvolumen der Verwaltung nach § 9 Abs. 1 Satz 1 für das Jahr 2008. Der erste Leistungszeitraum beginnt am 1. Juli 2007 und dauert mindestens sechs, höchstens neun Monate
- Weitere Dokumente:
 - [Muster-Dienstvereinbarung Leistungsvergütung](#)
 - [Zielvereinbarungsbogen \(Muster\)](#)
 - [Leistungsbewertungsbogen \(Muster\)](#)



Was ist Leistung?



Leistungsbegriff

- Es gibt für menschliche Arbeit, anders als in der Physik, keinen allgemeingültigen Leistungsbegriff
- Leistung bedarf stets betrieblicher Konkretisierung (damit verbietet sich automatisch die umstandslose Übernahme von Fremdkonzepten)
- REFA-basierte Leistungsdefinitionen (zeitliche Messung einzelner manueller Handlungsabfolgen) sind für Dienstleistungstätigkeiten wenig geeignet
- Für die Vergleichbarkeit von Leistung *bei unterschiedlichen Tätigkeiten* wird ein übergreifender Maßstab benötigt
- Messung und Vergleich von Leistung ist prinzipiell konflikthaft



Was ist Leistung?

- **Unterschied zwischen Qualifikation und Leistung**
- **Unterschied zwischen Leistung und Erfolg**
- **Unterschied zwischen Leistung und Belastung**
- **Quantitative und qualitative Bezüge**
- **Zusammenhang von Leistung mit anderen Faktoren (Gesundheit etc.)**
- **Leistung und Motivation**
- **Kriterien für Lohn- und Leistungsgerechtigkeit**
- **Wieviel (und welche Form der) Leistungsabforderung ist legitim?**



Prinzipielle Fähigkeit
„Ob oder ob nicht“

Anforderungen
Qualifikation

Grundentgelt

Art und Weise, „Wie“
besser oder schlechter
mehr oder weniger
langsamer oder schneller
„performance“

Leistung

Willigkeit, Einsatz,
Bereitschaft,
Pünktlichkeit

Disziplin

Beurteilung

Kennzahlen

Zielvereinbarungen

Leistungsentgelt

Freundlichkeit,
Höflichkeit

Charakter

Ausführung der
Arbeit

**Zielvereinbarungen und systematische
Leistungsbewertung
Methodischer Vergleich**



Zielvereinbarungen oder Leistungsbewertung?

	Betriebliche Regulierungsebene	Anwendung/ Handhabung des Systems	Definition des Leistungsbegriffs	Veränderung des Leistungsbegriffs	Operationalisierung des Leistungsbegriffs
Zielvereinbarungen	zentral, Betriebsparteien, BV/DV	dezentrale Ausgestaltung ständig erforderlich	erfolgt ständig neu; von Person zu Person und Periode zu Periode	dynamisch	erfolgt durch Festlegung des Ziels und der Megröße
Leistungsbewertung	zentral, Betriebsparteien, BV/DV	dezentrale Ausgestaltung ständig erforderlich	erfolgt durch Festlegung der Bewertungsmerkmale	der Sache nach konstant; Veränderung nur bei Einführung neuer Bewertungsmerkmale	erfolgt durch Skalierung der Bewertungskriterien



Zielvereinbarungen oder Leistungsbewertung?

	Meßhäufigkeit der tatsächlichen Leistung	Variabilität	Konstanz / Dynamik der Leistungsbedingungen	Ausmaß der Vergleichbarkeit	Transparenz
Zielvereinbarungen	selten, in großen Abständen, 1 x jährlich	formal und faktisch hoch	hohe Dynamik	extrem gering	prozedural hoch, inhaltlich extrem gering
Leistungsbewertung	selten, in großen Abständen, 1 x jährlich	formal und faktisch möglich, Bandbreiten gering	hohe Konstanz	abhängig vom betrieblichen Modell	üblicherweise gering, aber gestaltbar



Zielvereinbarungen oder Leistungsbewertung?

	Auszahlungsmodalitäten	Anspruch an Führungskräfte	Einflußmöglichkeiten der betr. Interessenvertretung	Einflußmöglichkeiten der Beschäftigten
Zielvereinbarungen	1 x jährlich	sehr hoch	prozedural hoch, inhaltlich extrem gering	prozedural gleich Null, inhaltlich gegeben mit hoher Schwankungsbreite
Leistungsbewertung	monatlich	sehr hoch	prozedural hoch, inhaltlich gering	prozedural gering, inhaltlich gegeben mit hoher Schwankungsbreite



Zielvereinbarungen Problemaufriß



Was ist ein Ziel?

- **Ziele bezeichnen einen angestrebten, noch nicht erreichten und in der Zukunft liegenden Sachverhalt, der präzise beschreibbar ist**
- **Ziele erfordern stets eine Maßnahmeplanung mit Zweck-Mittel-Bezug, wobei in der Regel mehr als ein Weg zur Zielerreichung gegeben sein muß**
- **Ziele, bei deren Umsetzung keinerlei Freiheitsgrade vorliegen, sind nicht Ziele im Sinne der Regelungen zu Zielvereinbarungen**
- **Die zu vereinbarenden Ziele sollen eine nachvollziehbare Verbindung zwischen den Unternehmenszielen und den jeweiligen individuellen Arbeitsaufgaben gemäß den Stellenbeschreibungen herstellen**



Was ist ein Ziel?

- **Ziele konkretisieren allgemeine Arbeitsaufgaben nach Quantität, Qualität und Zeit und setzen Prioritäten. Die individuellen Aufgaben gemäß den Stellenbeschreibungen werden durch den Abschluß von Zielvereinbarungen nicht eingeschränkt oder aufgehoben. Andererseits dürfen durch Zielvereinbarungen die Aufgaben nicht in unzulässiger Weise erweitert werden.**
- **Ziele, die über das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters hinausgehen, sind unzulässig, es sei denn im Rahmen von zeitlich befristeten Sonderprojekten und mit Zustimmung des betroffenen Mitarbeiters. In diesen Fällen ist über eine ggfs. erforderliche Entlastung des Mitarbeiters von seinen allgemeinen Alltagsaufgaben zu beraten.**

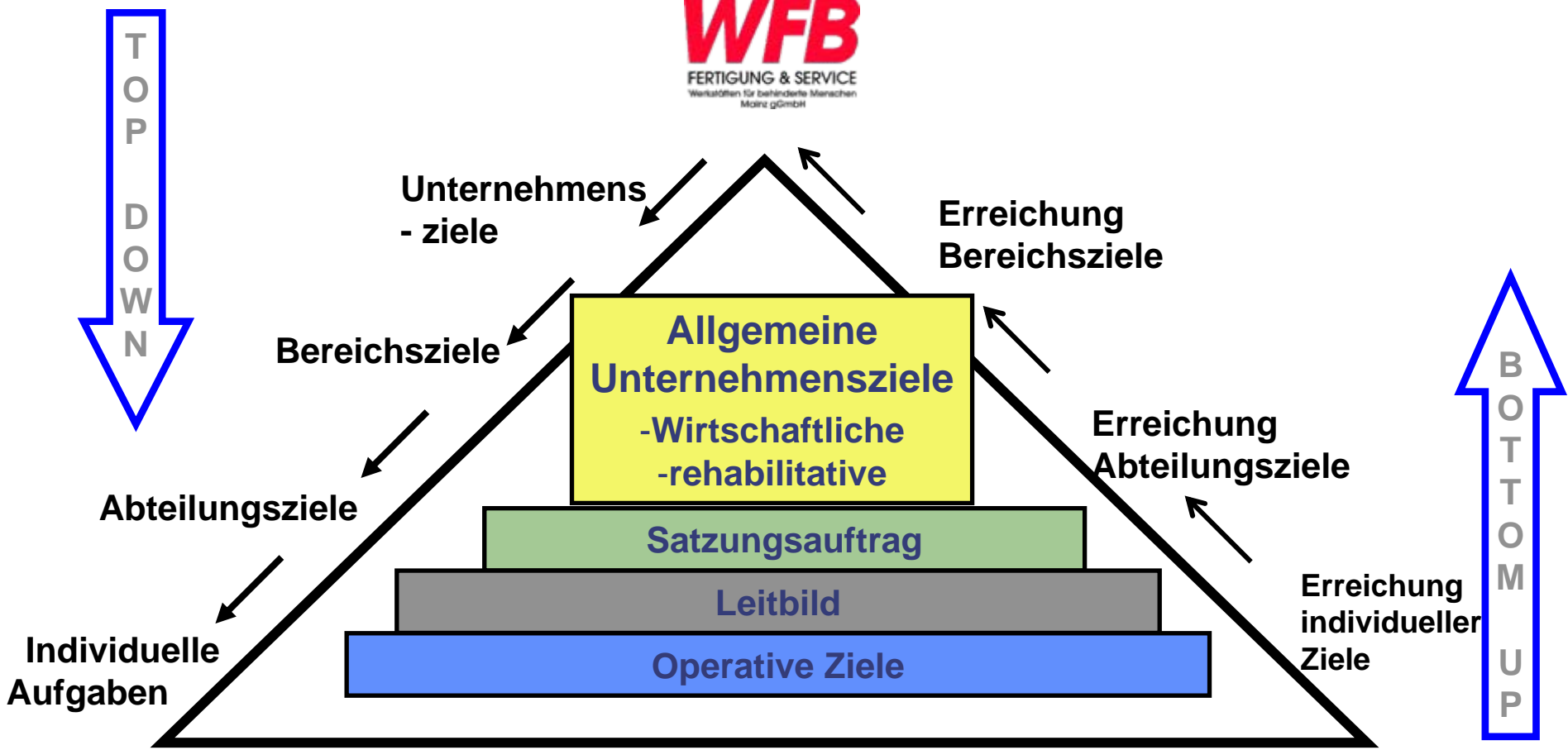


Verbindung von Zielvereinbarungen und Aufgaben


- Zielvereinbarungen sollen sich auf die Aufgaben der Mitarbeiter gemäß ihrer Aufgabenbeschreibung beziehen
- Zielvereinbarungen müssen nicht zwingend auf eine einzelne Aufgabe bezogen sein, sie können auch auf ein Bündel von Aufgaben oder die Funktion des Mitarbeiters als ganze bezogen sein
- Darüber hinaus sollte jedoch die Möglichkeit bestehend, bereichsübergreifende Projekte von begrenzter Dauer in die Zielvereinbarungen einzubeziehen
- Wenn sich Zielvereinbarungen auf Alltagsaufgaben beziehen, erhöht sich nicht der „Druck“, sondern es werden Prioritäten gesetzt
- Durch Zielvereinbarungen dürfen nicht unter der Hand neue Aufgaben entstehen



Von den Unternehmenszielen zu individuellen Zielen



Die SMART-Regel

S:	<p>Spezifisch Bezogen auf ein klar definiertes Unternehmensziel sowie auf einen definierten Aufgabenbereich des Mitarbeiters</p>
M:	<p>Meßbar Genaue Festlegung nach Quantität und Qualität; auch bei qualitativen Zielen Meßkriterium sofort mitvereinbaren; Sinnhaftigkeit des Kriterium geht vor Verfügbarkeit</p>
A:	<p>Anspruchsvoll / Angemessen / Attraktiv (...) Herausfordernd, angemessen für eine Laufzeit von einem Jahr Achtung: Maßstab ist nicht das Leistungsniveau des jeweiligen Mitarbeiters, sondern die Anforderungen an die Stelle!</p>
R:	<p>Realistisch Unter den gegebenen Rahmenbedingungen (ggfs. mit fixieren) grundsätzlich erreichbar (Maßstab auch hier Stelle, nicht Mitarbeiter); Kombination der Ziele beachten; bei Sonderzielen Entlastungsmaßnahmen erwägen</p>
T: 	<p>Terminiert Achtung: Vorzeitige Zielerreichung ist nicht mit Übererfüllung gleichzusetzen; verspätete Erreichung ist hingegen als Nicht-/ Untererfüllung zu werten</p>

Zielerreichungsskalen

Typ A:

„Dichotome Skala“

Ja oder nein
Ganz oder gar nicht



Beispiel:

„Ein bewilligter
Projektantrag zum
Thema ...“

Typ B:

**Skala mit
theoretischem
Maximum**

Mehr als 100 %
geht nicht



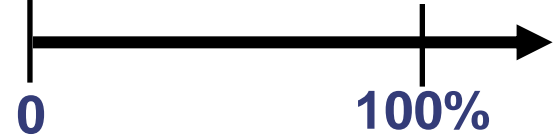
Beispiel:

„Termingetreue
Auslieferung aller
Kundenaufträge“

Typ C:

Offene Skala

Kann theoretisch
übererfüllt werden



Beispiel:

„Kosteneinsparung
von 10 %; Senkung der
Ausschußrate um 5 %“

Problematik der Zielvereinbarungen

- **Voraussetzung: hierarchisch abgestimmtes, konsistentes und widerspruchsfrei aufgebautes Zielsystem**
- **Voraussetzung: Führungsfähigkeit der Vorgesetzten (nicht nur vorgängige Schulungen erforderlich, sondern permanentes Verfahrensmonitoring)**
- **Voraussetzung: differenziertes Formulieren (immunisieren der Ziele gegenüber Fremdeinflüssen)**
- **Voraussetzung: Vergleichbarkeit des Niveaus der Anforderungen an die Beschäftigten bei inhaltlich sehr differenziert ausgestalteten Zielen**
- **Voraussetzung: Präzise Festlegung der Meßkriterien im Vorhinein**



Problematik der Zielvereinbarungen

- **Voraussetzung: Beachtung und Vereinheitlichung der Skalenlogik**
 - Zielereichung kann dichotom ausgeprägt sein in „erreicht“ oder „nicht erreicht“ (z.B. Bewilligung eines Projektantrags)
 - Zielerreichungsgrad kann bei 100 % eine theoretische Obergrenze haben (z.B. Erreichen Null-Fehler-Produktion)
 - Zielerreichungsgrad von mehr als 100 % möglich (z.B. Steigerung einer prinzipiell offenen Menge)
- Wenn unter diesen Umständen leistungsbezogene Entgelte an eine betriebseinheitlich definierte Skala von Zielereichungsgraden gebunden sind, können erhebliche Verzerrungen und Ungerechtigkeiten auftreten – trotz einheitlichen Systems – und ohne daß dies transparent würde

Handlungsanleitung Zielvereinbarungen



Systematische Leistungsbewertung

Problemaufriß



Kriterien Leistungsbewertung

- **Inhaltlicher Bezug zu den Unternehmenszielen**
- **Einbettung in die Unternehmenskultur und das Leitbild**
- **Anknüpfung an existierende Stellenbeschreibungen**
- **Möglichst einheitliches Bewertungssystem über alle Bereiche hinweg**
- **Einfachheit, Nachvollziehbarkeit, Trennschärfe, Durchgängigkeit, Einheitlichkeit, Widerspruchsfreiheit, Überprüfbarkeit, Transparenz (und damit Reklamierbarkeit)**



Kriterien Leistungsbewertung

- **Handhabbarkeit für die Bewerter und Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Gerechtigkeitsproblem)**
- **Geringe, überschaubare Anzahl von Merkmalen und Kriterien**
- **Bezug auf Arbeitsausführung und Arbeitsresultate statt auf Persönlichkeits- und Charaktermerkmale**
- **Anreiz für Leistungsverbesserungen und Darstellbarkeit der konkreten Bezugspunkte**



Grundprobleme der Beurteilung

Was wird beurteilt?

Persönlichkeit oder Leistung

Wie wird beurteilt?

Was ist die Grundeinheit (kg, cm ..) bzw. das Merkmal?

Was ist der Maßstab?

Wie sind die Merkmale **definiert**?

Wer führt die Beurteilung durch (aufgrund welcher Kenntnisse)?

Wie sind die Merkmale **skaliert**?

Wie werden **Objektivität** und **Gerechtigkeit** gewährleistet?

Wie wird Ungleiches **vergleichbar** gemacht?



Grundprobleme der Beurteilung

Ein Merkmal muß das messen, was es vorgibt zu messen

Verschiedene Personen, die unabhängig voneinander messen, müssen zu demselben Ergebnis kommen

Das Ergebnis muß nachprüfbar und nachvollziehbar sein

Zweifelsfälle müssen grundsätzlich entscheidbar sein



Grundprobleme der Beurteilung

Zustandekommen einer Beurteilung

Kontextverlust

Aussagefähigkeit

Was sagen folgende Urteilsergebnisse aus?

Schüler A hat im Abschlußzeugnis in Mathematik die Note 3

Person B ist vorbestraft wegen Körperverletzung,
Hausfriedensbruch und Versicherungsbetrug



Probleme der leistungsabhängigen Vergütung

- **Definitionsproblem von Leistung**
- **Definitionsproblem von Gerechtigkeit**
- **Messung, Beurteilung, Vergleichbarkeit**
- **Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“**
- **Arbeitsanalyseverfahren und das Problem der Vergleichbarkeit**



Merkmale zur Leistungsbewertung

- Traditionell werden Merkmale verwendet wie z.B. Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitssorgfalt, Arbeitseinsatz etc.
- Diese Merkmale werden durch die Häufigkeit des Abschreibens nicht origineller
- Sie werden üblicherweise *nicht* definiert, sind damit dehnbar – werden auch gedehnt, und tragen i.d.R. ihre Bezeichnung als „Nasenprämie“ zu recht
- Die Skalierungen sind ebenfalls schlecht bis nicht definiert und tragen zur Verstärkung der Willkür bei
- Beispiele: „Pünktlichkeit“ ...



Probleme der Skalierung

- **Mindestmaß an Differenzierung erforderlich**
- **Zu weitgehende Differenzierung beeinträchtigt die Handhabbarkeit**
- **Definition und Operationalisierung der einzelnen Skalenstufen**
- **Beispiel: „übertrifft die Anforderungen“ – aber es gibt keine Aussage dazu, welches denn die Anforderungen sind**
- **Jede Skala muß kalibriert werden; die Festlegung des Kalibrierpunktes hat Konsequenzen für die Formulierung der Anforderungen für alle anderen Skalenwerte**

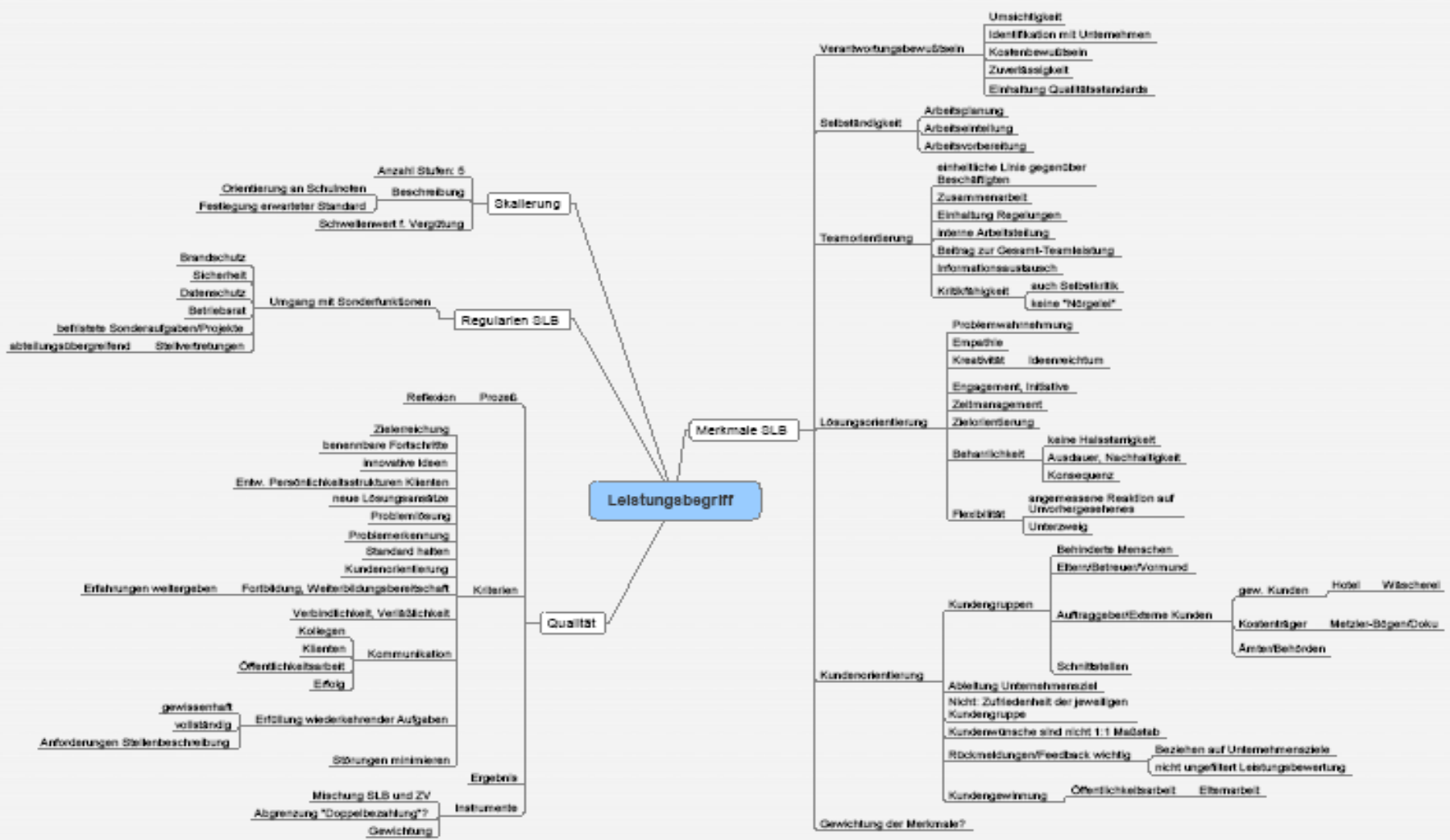


Vorgehensweise bei der Entwicklung betrieblicher Systeme



Nr.	Baustein
1	Bildung Projektgruppe / Betriebliche Kommission
2	Erarbeitung der Projektziele und Rahmenbedingungen
3	Entwicklung eines Beteiligungskonzepts
4	Erarbeitung eines betrieblichen Leistungsbegriffs
5	Konzept Systematische Leistungsbewertung Bewertungsmerkmale abschließend definieren und operationalisieren Skalierung erarbeiten Gewichtung der Merkmale festlegen Handlungsanleitung erstellen Dokumentation
6	Konzept Zielvereinbarungen Prozedurale und inhaltliche Regelungen Ableitung der Ziele, Bezug zur Arbeitsaufgabe, Anforderungsniveau und Vergleichbarkeit, Zielerreichungsskalen, Individual- vs. Teamziele, Meßgrößen, Rahmenbedingungen, Freiwilligkeit, informatorische Hol- und Bringschulden ...)
7	Einbeziehung und Beteiligung der Führungskräfte
8	Information Belegschaft (Betriebsversammlung, Info in Teamgesprächen als Verantwortung der Vorgesetzten, Flyer, z.B. mit FAQs...)
9	Konzept Mitarbeitergespräche Verantwortlichkeit für die Durchführung, Leitfaden, Ablauf, Inhalte, Protokollierung, Ankündigungsfristen, Rahmenbedingungen ...)
10	Prozedurale Regelungen Lage und Dauer der Leistungsperiode, Auszahlungszeiträume, Reklamationsrechte, Spannungsverhältnis Transparenz und Datenschutz, Auswertungen
11	Schulung Führungskräfte
12	Verteilungsgrundsätze
13	Konzept Qualitätssicherung
14	Abschluß Dienst-/Betriebsvereinbarung





Leistungsbewertung in einer Behinderteneinrichtung

Das Beispiel der GWW



Ausgangssituation (1)

- Kündigung des BAT und Verhandlungen über den Abschluß eines Haustarifvertrags mit verdi
- Parallel Entwicklung eines Systems der Leistungsvergütung mit Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen mit der TBS seit Anfang 2001
- Verankerung der (in einer Betriebsvereinbarung geregelten) Leistungsvergütung im Haustarifvertrag
- Wissenschaftliche Begleitforschung zu dem Projekt durch das Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen



Ausgangssituation (2)

Die zukünftige Leistungsbewertung sollte folgenden Kriterien genügen:

- **Bezug zu den Zielen und Anforderungen der GWW**
- **Einbettung in die Unternehmenskultur und das Leitbild der GWW**
- **Anknüpfung an die vorliegenden Arbeiten zur Entwicklung von Aufgabenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Personalgesprächen sowie zu den bisherigen Bewertungskriterien**



Kriterien

- **Möglichst einheitliches Bewertungssystem über die verschiedenen Bereiche (Werkstätten, Wohnheime, Verwaltung) hinweg**
- **Einfachheit, Nachvollziehbarkeit, Überprüfbarkeit, Transparenz (und damit Reklamierbarkeit)**
- **Handhabbarkeit für die Bewerter und Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse (Lohngerechtigkeit)**
- **Geringe, überschaubare Anzahl von Merkmalen und Kriterien**
- **Bezug auf Arbeitsausführung und Arbeitsresultate statt auf Persönlichkeits- und Charaktermerkmale**
- **Anreiz für Leistungsverbesserungen und Darstellbarkeit der konkreten Bezugspunkte**



Vorgehensweise

- **Durchführung von 3 eintägigen Workshops mit je ca. 20 Teilnehmer/innen aus den Bereichen Wohnheim, Werkstätten und Verwaltung**
- **Ziele: Informationsgewinnung und Beteiligung (Qualitätskriterien im Hinblick auf Arbeitsausführung und Arbeitsergebnissen; wechselseitige Erwartungen und Anforderungen, Akzeptanz und Konsens**
- **Darauf aufbauend Workshops mit Personalmitarbeiter/innen und Führungskräften**
- **Gemeinsame Erarbeitung von Vorschlägen in mehreren Stufen**



Schlußfolgerungen

- **Zentrale Eckpunkte für die Arbeit in der GWW sind:**
- **Zweck und Ziel der GWW ist die Betreuung und Förderung behinderter Menschen [d.h. bestmögliche Wahrnehmung von *Dienstleistungsaufgaben* in einem sehr wörtlichen Sinne]**
- **Die aus dieser allgemeinen Aufgabenstellung resultierenden Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben sind außerordentlich vielfältig und *heterogen*, und zwar nicht nur aus der Perspektive der Gesamtorganisation, sondern auch aus der Perspektive des einzelnen Beschäftigten**



Schlußfolgerungen

- Die für die GWW relevanten Umwelten (Träger, Auftraggeber, Gesetzgeber etc.) sind in einem permanenten und tiefgreifenden Wandlungsprozeß begriffen. Wenn demnach das einzig Beständige der Wandel ist, dann muß dieser Wandel nicht nur angemessen „mitgemacht“ und „nachvollzogen“ werden, sondern eher noch vorweggenommen und antizipativ gestaltet werden



Merkmale der Leistungsbewertung

- **Kundenorientierung**
- **Effizienz**
[Ziel- und Ergebnisorientierung]
- **Innovation**



Abb. 1: Kundenorientierung

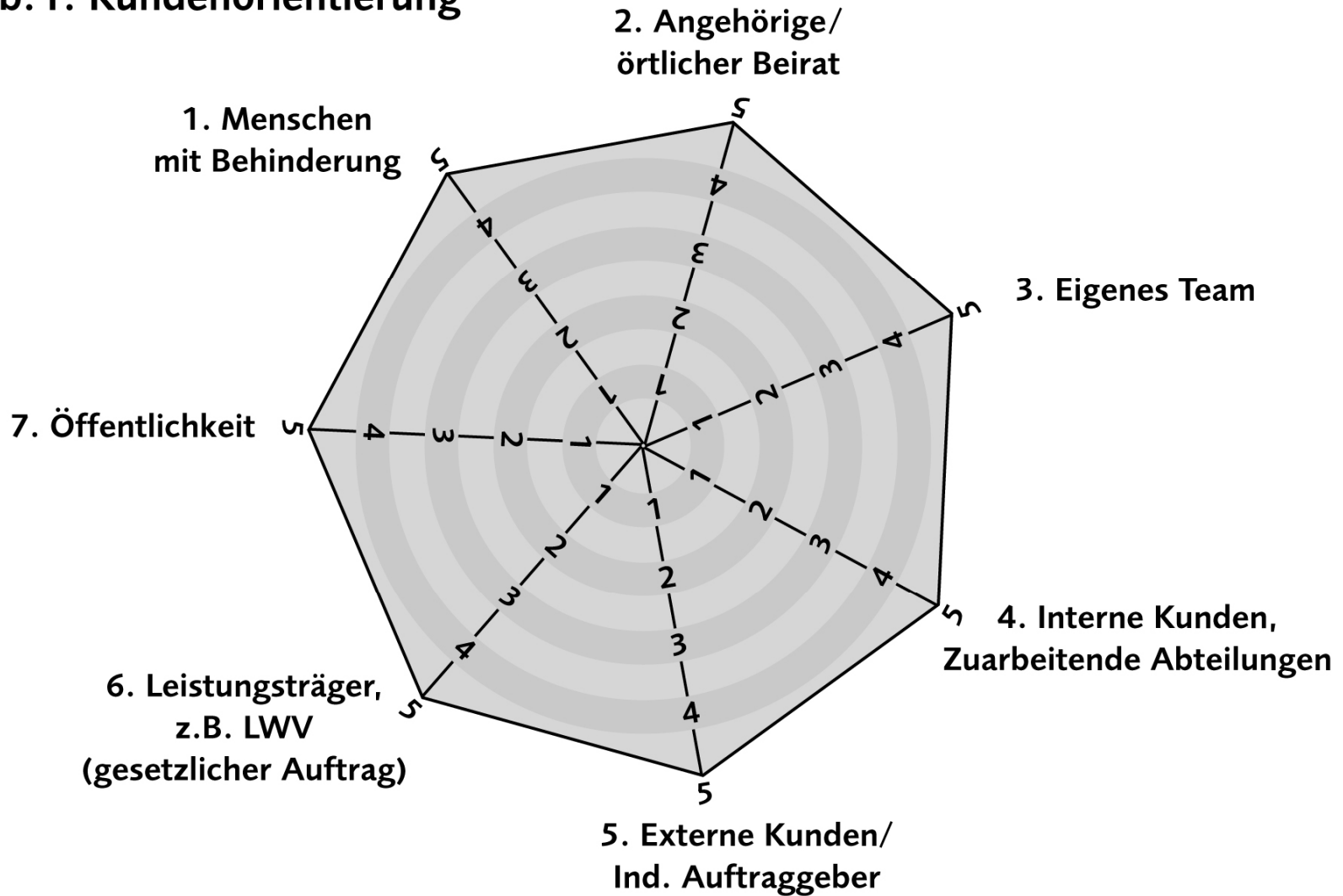


Abb. 2: Effizienz

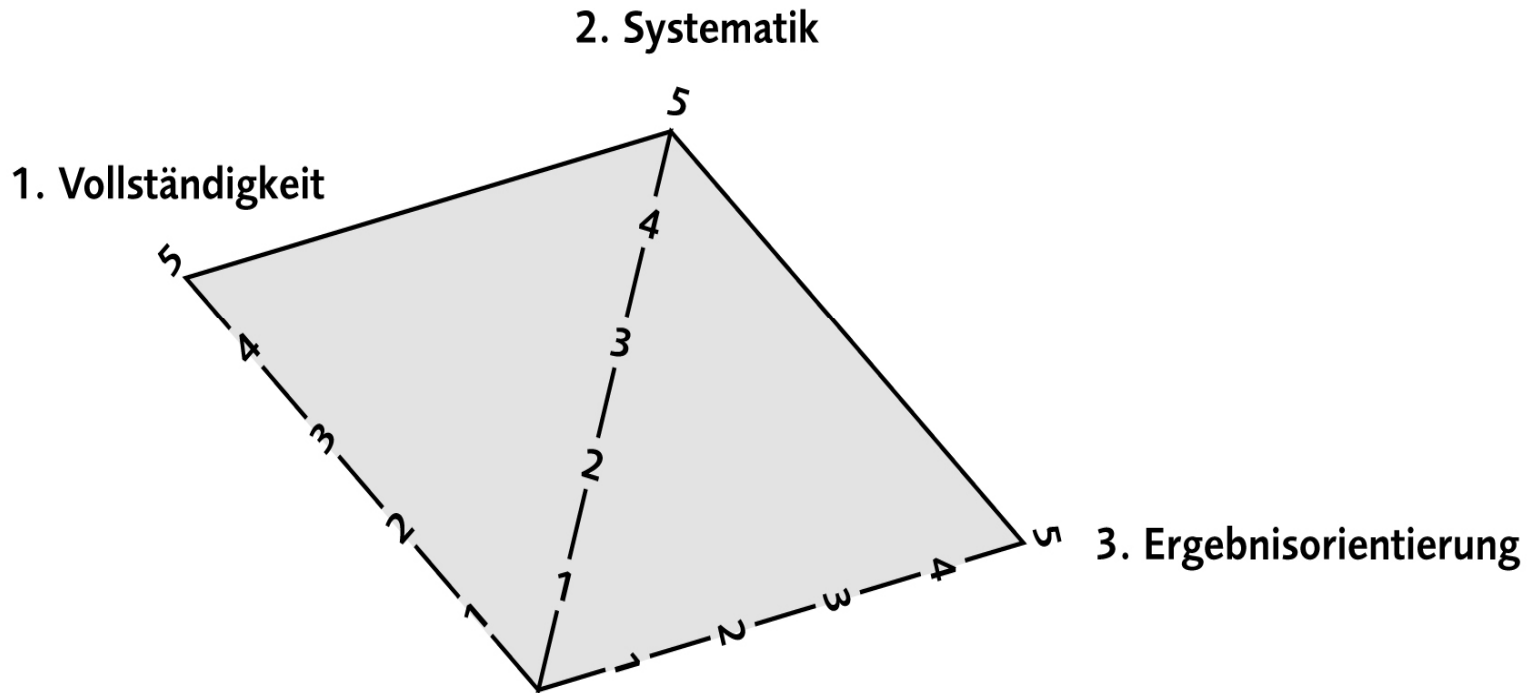
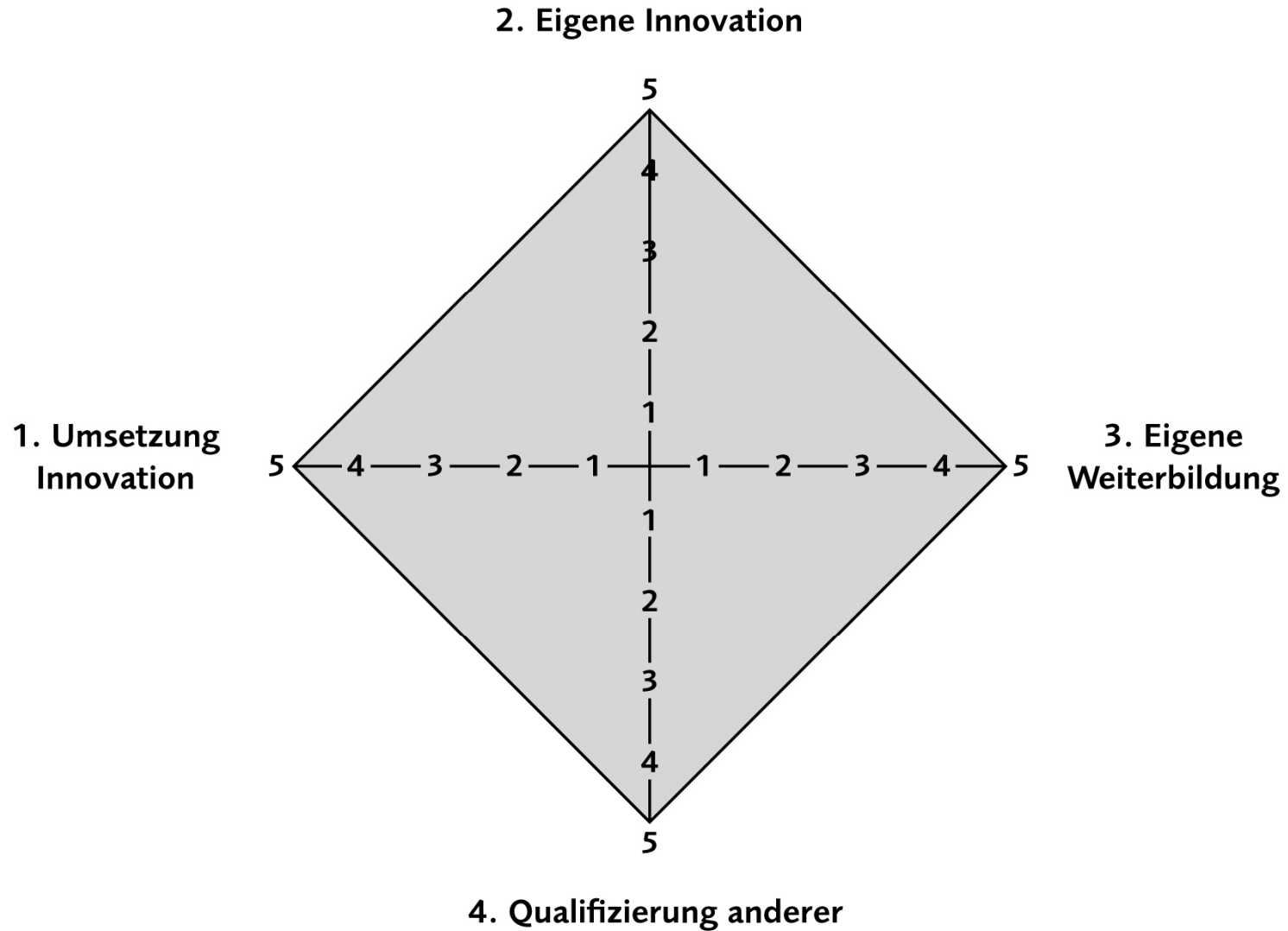


Abb. 3: Innovation



Die Skalierungen zu allen Bewertungsmerkmalen folgen einem einheitlichen Prinzip:

Wahrnehmung (im doppelten Sinne)

Initiative / Selbständigkeit

Standardsituation vs. Sondersituation

Thematisierung / Systematisierung



Skalierung Kundenorientierung

Stufe 1: Erkennt die Wünsche und durchschnittlichen Alltagsbedürfnisse der Kunden nicht, muß darauf im Einzelfall ausdrücklich hingewiesen werden und erfüllt diese nur nach Aufforderung

Stufe 2: Nimmt Wünsche und die durchschnittlichen Alltagsbedürfnisse der Kunden nur wahr, wenn diese geäußert werden und erfüllt sie dann unvollständig oder auf lediglich formale Weise

Stufe 3: Erkennt die Alltagswünsche und –bedürfnisse der Kunden eigeninitiativ/ selbständig und erfüllt und bearbeitet diese



Skalierung Kundenorientierung

Stufe 4: Erkennt situativ auch spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Kunden außerhalb von betrieblichen Standardabläufen und reagiert darauf in angemessener Weise

Stufe 5: Erkennt und interpretiert spezifische Wünsche und Bedürfnisse der Kunden in umfassender Weise; erkennt sich abzeichnende Veränderungen bereits im Vorfeld, bringt diese in die Diskussion und macht Vorschläge zum Umgang damit



Die Integrationsrunde

Wohnheime

Werkstätten

Zentrale Dienste

Teilnehmer: Führungskräfte regionenübergreifend und Betriebsrat

Inhalt: anonymisierte Vorstellung der geplanten Bewertung der Mitarbeiter, der Zielvereinbarungen sowie der Personalentwicklungsmaßnahmen, Diskussion der Kriterien, Weiterentwicklung der Aufgabenbeschreibungen; Freigabe der Bewertungen durch die Geschäftsführung

Funktionen: Vereinheitlichung der Anwendung, Weiterentwicklung des Systems, Qualitätssicherung

Auswertungen

Stufe	A	B	C	D	E	unbew.	Gesamt
AL*							
TL*							
FA*							
HK*							
SB*							
SL*							
Gesamt							

Stufe	A	B	C	D	E	unbew.	Gesamt
Arbeit							
Wohnen							
ZD							
Gesamt	0	0	0	0	0	0	0

Stufe	A	B	C	D	E	unbew.	Gesamt
Region Sifi							
Region Calw							
Region Hbg							
Region Nagold							
Gesamt							

Kontakt

Holger Bargmann

Soziologe MA

Berater

Tel. 0 61 57/98 90 68

Fax 0 61 57/95 56 51

Mobil 0172/725 13 79

tbs.bargmann@t-online.de



TBS gGmbH

Kaiserstr. 26-30

55116 Mainz

Tel. 0 6131/2 88 35-0

Fax 0 6131/22 61 02

www.tbs-rheinlandpfalz.de

info@tbs-rheinlandpfalz.de

