

Umsetzung von leistungsorientierter Vergütung – Gestaltungsmöglichkeiten anhand von Zielvereinbarungen

Anregungen und Hinweise für Betriebs- und
Personalräte zur eigenen Positionierung



Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung
im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft
(ver.di) im Lande Hessen e.V.

Liebe Leserin, lieber Leser,

Vorwort

alte Managementmethoden werden zu den Akten gelegt, neue und flexible Formen bei Arbeitszeiten und Arbeitsorten erprobt und realisiert. Das gilt auch für die Vergütungssysteme. „Weg von starren Gehaltsstrukturen, hin zu erfolgs- und leistungsbezogener Vergütung“, lautet allerorten die Devise, die vor allem durch den TVöD auch in den klassischen „Non-Profit“ – Bereich ausgedehnt wurde. Die zahlreichen Anfragen an Beratungsunternehmen – auch an die BTQ – zum Thema „Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung“ belegen die Dringlichkeit, Materialien zum Sensibilisieren und Informieren zu erstellen.

Die Hoffnungen und Erwartungen der Beschäftigten, dass sich ihre „Leistung lohnt“, Eigeninitiative möglich wird und effizientes Arbeiten zählt ist eng verbunden mit der Einführung von Zielvereinbarungen. Diese sollen freiwillig sein und einvernehmlich Ziele definieren. Dadurch soll die noch häufig vorherrschende Praxis der Beurteilung und daraus resultierender Prämien oder Leistungsentgelte abgelöst werden. Gerade Frauenbeauftragte sehen in leistungsorientierter Bezahlung eine Chance, wenn sie mit Zielvereinbarungen verknüpft wird. Konkrete, arbeitsplatzbezogene Ziele sind ein Stück weit weniger subjektiv und damit auch eher davor gefeit, dass nur „ganze Kerle“ hervorragende Arbeitsleistungen abliefern. Für die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter bedeuten variable, auf Leistung und Erfolg zielende Entgeltbestandteile vor allem eins: Wachsam sein. Denn ergebnisorientierte Arbeits- und Vergütungsformen und veränderte Unternehmensstrukturen können auch alte Rechte der Beschäftigten in Frage stellen. Mit anderen Worten: Es ist nicht alles Gold, was glänzt; und die Hoffnung von vielen Beschäftigten, bei „leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung“ springe am Monatsende oder per einmaliger Jahreszahlung erheblich mehr Geld für sie heraus, ist häufig trügerisch. Stattdessen ist zu befürchten, dass Leistungsdruck und -kontrolle wachsen, die Arbeit verdichtet wird und stetig zunimmt und weniger Zeit fürs Privatleben übrigbleibt. Nicht nur weil zur Zielerreichung bei leistungsorientierter Bezahlung die Gefahr besteht, dass die Arbeit „nicht aufhört“, sondern weil die Arbeitsintensivierung die vielzitierte Balance von Arbeiten und Leben gefährdet.

Mit zahlreichen Tarifverträgen haben die Arbeitgeber und die Gewerkschaften Regelungen für diesen Bereich geschaffen – bei aller Unterschiedlichkeit in den einzelnen Branchen und Wirtschaftszweigen ist den Tarifverträgen eines gemeinsam: Die Einführung und praktische Umsetzung ist auf der betrieblichen Ebene zu regeln. Daher ist es wichtig, die Chancen des neuen Vergütungssystems gegen dessen Risiken abzuwägen.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir diesen Prozess der Abwägung von Chancen und Risiken in der Binnenperspektive der Betriebsparteien beschreiben.

Im Anhang finden Sie Links und Literaturtipps, beispielhafte Regelungen aus Tarifverträgen und Forderungen aus der ver.di-Tarifpolitik.

Regine Franz, Kassel, im Februar 2008

Inhalt	Vorwort	
	Leistungsorientierte Vergütung – Was ist Zielsetzung?	6
	Chancen von leistungsorientierter Vergütung	7
	Risiken von leistungsorientierter Vergütung	8
	Entwicklung nachvollziehbarer Leistungskriterien für unterschiedliche Mitarbeitergruppen	8
	Konsequenzen für das Gesamt-Gehalt und die Akzeptanz bei den Beschäftigten	9
	Auswirkungen auf die Qualität der Erledigung von Kernaufgaben	9
	Erarbeitung von Leistungs- und Bewertungsmaßstäben unter Einbeziehung der Beschäftigten	10
	Grenzen der motivationalen Anreizwirkung einer variablen Vergütung	11
	Rolle der übergreifenden Strategie, der Führungskompetenz und der nötigen „Reife“ der Unternehmenskultur	12
	Unterschiedliche Ansätze zur leistungsorientierten Vergütung	13
	Beurteilung der Qualität der individuellen Aufgabenerfüllung	13
	Beurteilung des Leistungsbeitrages zur Erreichung betrieblicher Kennziffern	14
	Leistungsbewertung anhand von allgemeinen, nicht funktionsspezifischen Verhaltens- oder Leistungsmerkmalen	15
	Weitere Methoden und besondere Varianten	16
	Rangreihenbildung	16
	Analyse der Häufigkeitsverteilung von Leistungen	17
	Leistungsbewertung durch externe Gutachterinnen und Gutacher oder Auditierung	18
	Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	19
	Zielvereinbarungen	19

Merkmale von Zielvereinbarungen als Instrument zur Leistungsbewertung	20
Zielvereinbarung mit Einzelnen oder mit Teams	22
Dialogcharakter von Zielvereinbarungen	24
Zielpräzisierung und Messkriterien für Zielvereinbarungen	26
Zielfindung und Zielvernetzung	26
Der Zielvereinbarungszyklus	27
Problematik der Koppelung von Koppelungen zwischen Zielvereinbarungen und variablem Leistungsentgelt	29
Hinweise zur Einführung in der Organisation	32
Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung	34
Anhang	
A) Materialien zu einer Betriebsvereinbarung Mitarbeitergespräch/Beurteilungsverfahren	35
B) Textauszüge aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen	40
C) „Leistungsanforderungen – Leistungsbemessung – Leistungsverdichtung Gestaltung von Leistungsbedingungen am Beispiel ausgewählter Tarifverträge“	44
D) ver.di: Grundsätze zur tariflichen Regelung von Leistungsdifferenzierung	48
E) Wenn Beschäftigte und Vorgesetzte Ziele vereinbaren	50
F) Kommunale Erfahrungen mit materiellen Leistungs- anreizen	53
G) Bewertungsraster für Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt nach § 18 TVöD	55
Link- und Literaturliste	58

Leistungsorientierte Vergütung – Was ist die Zielsetzung?

Der Grundgedanke der leistungsorientierten Vergütung besteht darin, dass Beschäftigte nicht einheitlich nach ihrer jeweiligen Einstufung in eine Tarif- oder Gehaltsgruppe ein festes Gehalt beziehen, sondern dass gewisse Anteile der Vergütung variabel ausgestaltet werden. Für die Bemessung des veränderlichen Gehalts-Anteils wird die gezeigte Leistung je nach ihrer Ausprägung zugrunde gelegt. Dies kann bedeuten, dass pauschale Zulagen oder bisher fixe Sonderzahlungen (z.B. Weihnachts- und Urlaubsgeld) in flexible Zahlungen umgewandelt werden. Die variable Vergütung wird dann meist in Abhängigkeit von der jeweiligen Beurteilung der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeschüttet.

Bei den leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen kann es sich um variable Gehaltsbestandteile oder um einmalige Bonuszahlungen handeln, die nicht zum zugesagten, vertraglich vereinbarten Gehalt zählen. Diese Unterscheidung ist nicht unerheblich, da Einmalzahlungen von den Beschäftigten grundsätzlich nicht als verbindlicher Gehaltsbestandteil beansprucht werden können.

Durch die leistungsorientierte Vergütung sollen aus betrieblicher Sicht oft zusätzliche Anreize geschaffen werden, etwa um bestimmte übergeordnete Unternehmensziele besser erreichen zu können.

Durch die leistungsorientierte Vergütung sollen aus betrieblicher Sicht oft zusätzliche Anreize geschaffen werden, etwa um bestimmte übergeordnete Unternehmensziele besser erreichen zu können. Dabei stehen z.B. folgende, eher strategisch geprägte Unternehmensziele im Mittel-

punkt: mehr Produktivität und Effizienz, verbesserter Kundenservice und gesteigerte Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung und Innovationsförderung oder Qualitätssteigerung und verbessertes Projektmanagement. Es können auch Zielbereiche ausgewählt werden, die sich auf die Unternehmenskultur, die Organisationsentwicklung und die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen, z.B. in den Bereichen Führung, Kommunikation und Kooperation oder auch Team- und Selbstmanagement. In Service- und Vertriebsbereichen spielen meist übergeordnete Dachziele in den Bereichen Neukundengewinnung, Kundenbindung oder Produktpositionierung eine wichtige Rolle. Häufig interessiert dabei die Verbesserung produkt- und vertriebsspezifischer Kennziffern, z.B. von Deckungsbeiträgen oder anderen Wertschöpfungs-Indikatoren.

Grundsätzlich sollen durch leistungsorientierte Vergütung die Beschäftigten motiviert werden, ihr Handeln verstärkt auf die maßgeblichen betrieblichen Ziele und deren Erreichung auszurichten.

Grundsätzlich sollen durch leistungsorientierte Vergütung die Beschäftigten motiviert werden, ihr Handeln verstärkt auf die maßgeblichen

betrieblichen Ziele und deren Erreichung auszurichten. Dies setzt wiederum voraus, dass aus übergeordneten, strategischen Absichten Zielableitungen für einzelne Organisationseinheiten und Teams vorgenommen werden. Damit eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt

werden kann, sind die Maßstäbe und Kriterien für die individuelle Leistungsbeurteilung jeweils zu definieren. Dabei gibt es verschiedene Ansätze zur Leistungsbewertung, die im Wesentlichen von (individuell oder im Team getroffenen) Zielvereinbarungen, betrieblichen Kennziffern oder der Erfüllung von tätigkeitsspezifischen Anforderungen und Aufgaben ausgehen.

Chancen von leistungsorientierter Vergütung

Sind geeignete, transparente und akzeptierte Kriterien zur Leistungsbewertung gefunden, kann die leistungsorientierte Vergütung neue Möglichkeiten eröffnen, um gezeigte Leistungen der Beschäftigten besser anzuerkennen. Die Chancen dieses Ansatzes lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- 1.** Die Kriterien zur Leistungsbeurteilung werden für die Einzelnen besser nachvollziehbar und vermitteln zusätzliche Orientierung, worauf es bei der Leistungserbringung ankommt. Dies ermöglicht mehr Eigeninitiative, Selbststeuerung und zusätzliche Gestaltungsspielräume, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Führungskräfte können durch leistungsorientierte Vergütung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweiterte Delegationsspielräume gewähren. Dies kann bei kompetenter Führung zusätzliche Lernchancen und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen.
- 2.** Erbrachte Leistung wird durch eine dem Leistungsgrad entsprechende Gratifikation anerkannt. Der Zusammenhang zwischen Vergütung und Leistung kann dabei für den Einzelnen besser nachvollzogen werden, z.B. als Würdigung für tatsächlich erreichte Erfolge. Variable Vergütung bietet somit die Chance, im Vergleich zur eher zeitstabilen Einstufung in einem Gehaltssystem stärker das tatsächliche Engagement und Leistungsergebnis der Beschäftigten anzuerkennen.
- 3.** Variable Vergütung kann nicht nur auf die individuelle Leistung, sondern gerade auch auf koordinierte Teamleistungen bezogen werden. Insofern wird die gemeinschaftliche, kundenorientierte und verzahnte Leistungserbringung in Arbeitsgruppen gefördert. Dies unterstützt bei angemessener Auswahl der Leistungskriterien kundenbezogene Wertbeiträge, das Teamdenken und die interdisziplinäre Kommunikation.

Risiken von leistungsorientierter Vergütung

Aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretung sind eine Reihe von Problembereichen zu beachten, die dazu führen können, dass die erwünschte motivationale Wirkung von leistungsorientierter Vergütung eingeschränkt wird oder gar nicht zum Tragen kommt. Betriebs- und Personalräte sind deshalb aufgefordert, bei der Einführung und Umsetzung von leistungsorientierter Vergütung die organisationsspezifischen Voraussetzungen zu prüfen, um den Nutzen der Einführung kritisch zu bewerten.

Entwicklung nachvollziehbarer Leistungskriterien für unterschiedliche Mitarbeitergruppen

Es muss ein Weg gefunden werden, um die erbrachte Leistung der Beschäftigten tatsächlich fair und präzise zu beurteilen. Dies kann gerade in Bereichen, bei denen ganzheitliche Arbeitsvollzüge oder hoch strukturierte Dienstleistungen für externe oder interne Kundinnen und Kunden im Mittelpunkt stehen, schwierig sein. Nicht immer lassen sich geeignete Kriterien finden, die ein objektives Abbild des erreichten Leistungsgrades in unterschiedlichen Positionen ermöglichen. Dies gilt z.B. für komplexe Servicefunktionen und Verwaltungstätigkeiten oder Bereiche, bei denen eher die fehlerfreie, routinierte und klar beschriebene Aufgabenerledigung im Mittelpunkt steht. Insbesondere dann, wenn ausschließlich die oder der unmittelbare Vorgesetzte die Leistung aus ihrer/seiner Sicht beurteilt, besteht die Gefahr, dass Urteilsfehler auftreten oder eine einseitige, subjektiv geprägte Perspektive zu einer Verzerrung der Leistungswahrnehmung führt.

Es muss ein Weg gefunden werden, um die erbrachte Leistung der Beschäftigten tatsächlich fair und präzise zu beurteilen.

Die Arbeitnehmervertretung sollte deshalb ein besonderes Augenmerk darauf richten, dass die Beschäftigten selbst Einfluss auf die Festlegung der Leistungskriterien nehmen können. Zugleich sind vor allem solche Kriterien auszuwählen, die zuverlässige und gültige Anhaltspunkte für die Bewertung der Leistungsqualität von Einzelnen oder Teams liefern. Bewertungs- und Messkriterien, die von neutralen Dritten nachvollzogen werden können, sind zu bevorzugen. Die Abstufung der quantitativen oder qualitativen Leistungsgrade sollte gut nachvollziehbar gestaltet werden und durch verständliche Beispiele bereits zum Zeitpunkt der Verständigung auf bestimmte Leistungsmaßstäbe erläutert werden. Komplexe Rechenschemata und nicht intuitiv nachvollziehbare Bewertungen sind zu vermeiden.

Die Arbeitnehmervertretung sollte deshalb ein besonderes Augenmerk darauf richten, dass die Beschäftigten selbst Einfluss auf die Festlegung der Leistungskriterien nehmen können.

Konsequenzen für das Gesamt-Gehalt und die Akzeptanz bei den Beschäftigten

Leistungsorientierte Vergütung darf aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmervertretung nicht dazu führen, dass verdeckte oder pauschale Gehaltskürzungen vorgenommen werden. In diesem Falle ist von einer positiven Anreizwirkung für den Einzelnen nicht mehr auszugehen. Stattdessen werden die Betroffenen die leistungsorientierte Vergütung eher negativ bewerten und womöglich den Eindruck gewinnen, dass ihnen „etwas weggenommen wird“. Es können sogar existenzielle Sorgen und Jobangst aufkommen. Dies gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermuten, dass mit leistungsorientierter Vergütung eher Ziele der betrieblichen Rationalisierung, Kostensenkung und Personaleinsparung verfolgt werden.

Leistungsorientierte Vergütung darf aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmervertretung nicht dazu führen, dass verdeckte oder pauschale Gehaltskürzungen vorgenommen werden.

Insofern ist darauf hinzuwirken, dass leistungsorientierte Vergütung nicht zur pauschalen Kürzung der Gehälter in einzelnen Gehaltsgruppen führt. Im Einzelfall ist zu prüfen, inwieweit bisher nicht an Leistungen gebundene Sonderzahlungen oder Zulagen in leistungsorientierte Vergütungsbestandteile umgewandelt werden können. Unter Umständen können künftige Gehaltserhöhungen anteilig in einen variablen Gehaltsbestandteil einfließen, so dass sukzessive das benötigte Ausschüttungs-Volumen für die leistungsorientierte Vergütung aufgebaut wird.

Vorrangig sollte darauf hingewirkt werden, dass neue betriebliche Budgets geschaffen werden, die beispielsweise im Laufe der Jahre zum Aufbau eines „Gehaltstopfes“ für die variable Vergütung dienen. Die Einführung der leistungsorientierten Vergütung ist deshalb gerade bei einer günstigen betrieblichen Umfeld- und Ergebnisentwicklung vergleichsweise leichter zu realisieren. Insbesondere dürfte die Akzeptanz bei den Beschäftigten höher ausfallen, wenn etwas „zusätzlich verdient“ werden kann und nicht vorhandene Besitzstände angegriffen werden.

Auswirkungen auf die Qualität der Erledigung von Kernaufgaben

Die Umsetzung leistungsorientierter Vergütung sollte nicht dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Blick nur noch auf den erwarteten Bonus richten und ihr Handeln ausschließlich nach den für das variable Gehalt maßgeblichen Leistungskriterien steuern. Es besteht folglich die Gefahr einer einseitigen Betonung der für die variable Bonifikation maßgeblichen Leistungsziele. Dies kann unter Umständen bewirken, dass Beschäftigte die Erledigung der Kernaufgaben gemäß Ihrem übertragenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereich vernachlässigen.

Die Umsetzung leistungsorientierter Vergütung sollte nicht dazu führen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Blick nur noch auf den erwarteten Bonus richten und ihr Handeln ausschließlich nach den für das variable Gehalt maßgeblichen Leistungskriterien steuern.

Es ist deshalb zu verdeutlichen, dass verschiedenartige Leistungsanforderungen in der jeweiligen Position bestehen, wobei nur ein bestimmter Anteil durch einen zusätzlichen Bonus honoriert werden kann. Eine Bewertung des Erfüllungsgrades der Kernaufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte ist gesondert vorzunehmen. Dazu bieten strukturierte Mitarbeitergespräche bzw. Jahresgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MAG) einen geeigneten Rahmen. Solche Gespräche zur gemeinsamen Standortbestimmung und Perspektivplanung eröffnen die Möglichkeit, Leistungswahrnehmungen aus Vorgesetzten-, Mitarbeiter/-innen und Kund-/innensicht abzugleichen. Einerseits ist zu erörtern, welche Leistungsanteile gemäß dem jeweiligen Tätigkeitsprofil für die Positionsanforderungen und das Grundgehalt relevant sind. Andererseits ist zu klären, inwiefern gesondert zu bewertende Leistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter variable Bonifikationschancen bieten.

Die Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen sollte allerdings das fixe Grundgehalt selbst nicht in Frage stellen. Insofern ist die Höhe eines variablen Gehaltsanteils mit Augenmaß zu wählen und gerade in den unteren und mittleren Gehaltsgruppen auf ein für die Beschäftigten gut nachvollziehbares Maß zu beschränken. Als Richtschnur gilt die Empfehlung: Veränderliche Gehaltsanteile sollten dort nicht mehr als 10 - 15 Prozent des Gesamtgehaltes ausmachen, da ansonsten die Gehaltsicherheit unzumutbar eingeschränkt wird. Bei verantwortungsvollen Schlüsselfunktionen oder in vertriebsnahen Funktionen können durchaus höhere Anteile gewählt werden. Es sind betriebs- und funktionsspezifische Regelungen zu finden, weshalb hier keine verbindlichen Angaben zur Höhe der Ausschüttungen gemacht werden.

Die Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen sollte allerdings das fixe Grundgehalt selbst nicht in Frage stellen.

Erarbeitung von Leistungs- und Bewertungsmaßstäben unter Einbeziehung der Beschäftigten

Sofern keine nachvollziehbaren Maßstäbe für die Bewertung der bonusrelevanten Leistungen für einzelne Gruppen oder Positionen zu finden sind, sollte auf die variable Vergütung eher verzichtet werden. Mit der Qualität der gewählten Leistungskriterien steht und fällt die Akzeptanz bei den Betroffenen! Besteht der Verdacht auf einen „subjektiven Nasenfaktor“ bei der Beurteilung oder werden durch die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht maßgeblich beeinflussbare Leistungsanforderungen gestellt, sind Meinungsverschiedenheiten spätestens zum Zeitpunkt der Leistungsbewertung vorprogrammiert.

Sofern keine nachvollziehbaren Maßstäbe für die Bewertung der bonusrelevanten Leistungen für einzelne Gruppen oder Positionen zu finden sind, sollte auf die variable Vergütung eher verzichtet werden.

Ratsam ist es, in die Erarbeitung der Leistungskriterien Zeit zu investieren und so weit wie möglich die Betroffenen in den Entwicklungsprozess einzubinden. Gerade dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Leistungskriterien vorschlagen können und die Messbarkeit durch transparente Operationalisierungen (Messvorschriften) gewährleistet ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Bewertungen nachvollzogen und angenommen werden. Akzeptanzfördernd wirkt es, wenn die Führungskräfte ausreichend qualifiziert sind, um Leistungsbewertungen kompetent, d.h. anforderungs- und mitarbeitergerecht, durchzuführen. Begleitende Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung, z.B. Schulungen im strukturierten Mitarbeiterdialog sowie in der Systematik der fairen Leistungsbewertung sind hierzu unabdingbar.

Grenzen der motivationalen Anreizwirkung einer variablen Vergütung

Nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt leistungsorientierte Vergütung als Anreiz. Dies kann folgende Gründe haben: Finanzielle Anreize haben oftmals einen begrenzten, eher

kurzfristigen Motivationseffekt. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lassen sich stattdessen eher durch nicht-monetäre Gratifikationen motivieren, z.B. geeignete Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, ein gutes Führungs- und Teamklima, attraktive Aufgabenstellungen, flexible Arbeitszeitregelungen, Wertschätzung, Anerkennung und Spaß bei der Arbeit.

Finanzielle Anreize können sogar einen paradoxen Effekt haben: Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beginnen, über den Wert ihrer Leistung verstärkt nachzudenken, vergleichen sich mit anderen Kolleginnen und Kollegen und fragen sich beispielsweise, ob die Höhe eines gewährten Bonus tatsächlich angemessen für Ihre Leistung ist. Dies kann die innere („intrinsic“) Leistungsmotivation hemmen: Was vorher selbstverständlich war, wird unter den neuen Vorzeichen der leistungsorientierten Vergütung plötzlich fragwürdig. Typische Gedanken können so aussehen:

- *„Bekomme ich nicht eigentlich zu wenig für das, was ich jetzt zusätzlich machen soll?“*
- *„Haben andere es nicht leichter, einen bestimmten Bonus zu erhalten?“*
- *„Lohnt sich dafür überhaupt der Aufwand?“*

Solche Gedanken können psychologisch eine indirekte Abwertung der Leistungsziele bewirken und das engagierte Leistungshandeln bremsen. Bei manchen Beschäftigten sind finanzielle Anreize auch grundsätzlich von nachrangiger Bedeutung. Zusätzliche Bonifikationen bleiben folglich weitgehend wirkungslos – gerade dann, wenn die Tätigkeitsinhalte selbst eher die Hauptmotivatoren sind.

Nicht für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt leistungsorientierte Vergütung als Anreiz.

Für die Arbeitnehmervertretung bedeutet dies, darüber nachzudenken, für welche Mitarbeitergruppen ein leistungsorientiertes Vergütungssystem

Für die Arbeitnehmervertretung bedeutet dies, darüber nachzudenken, für welche Mitarbeitergruppen ein leistungsorientiertes Vergütungssystem psychologisch überhaupt eine Motivationswirkung entfaltet.

psychologisch überhaupt eine Motivationswirkung entfaltet. Dazu gehört auch, zu klären, ob die Beschäftigten selbst eine finanzielle Anerkennung für ihr Engagement bei der Erfüllung der Leistungskriterien wünschen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob bestimmte Beschäftigtengruppen nicht durch finanzielle Anreize sogar unter zusätzlichen Druck gesetzt werden (Teilzeitbe-

schäftigte, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Schwerbehinderte etc.). Auch zusätzlicher interner Wettbewerb oder „Mobbinggefahren“ sind als Risiken zu beachten. Grundsätzlich gilt: Das gewählte Verfahren ist diskriminierungsfrei zu gestalten und darf Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten (z.B. Datenschutz, Vertraulichkeit) nicht verletzen.

Rolle der übergreifenden Strategie, der Führungskompetenz und der nötigen „Reife“ der Unternehmenskultur

Leistungsorientierte Vergütung setzt voraus, dass übergreifende Strategien und Unternehmensziele einen Orientierungsrahmen vermitteln, anhand derer die Beschäftigten die von Ihnen erwünschten Leistungsbeiträge einordnen können. Insofern sind die Geschäftsleitung und die

Leistungsorientierte Vergütung setzt voraus, dass übergreifende Strategien und Unternehmensziele einen Orientierungsrahmen vermitteln, anhand derer die Beschäftigten die von Ihnen erwünschten Leistungsbeiträge einordnen können.

Führungskräfte aufgefordert, übergreifende Ziele der Organisation zu präzisieren und in nachvollziehbarer Form allen Beschäftigten verständlich zu machen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ihr eigenes Leistungshandeln als nützlichen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Ziele verstehen.

Die Arbeitnehmervertretung tut gut daran, die Unternehmens- und Führungskultur im eigenen Hause genauer zu beleuchten. Dazu gehört auch, darauf hinzuwirken, dass strategische Leitvorstellungen, unternehmerische Dachziele sowie handlungsleitende Strategien klar kommuniziert und von den Führungskräften in den einzelnen Teams bzw. Geschäftsbereichen genauer erläutert werden. Dazu gehört auch, über vorgesehene strukturelle Umstellungen oder absehbare betriebliche Veränderungen frühzeitig zu informieren. Leistungsorientierte Vergütung kann nur dort motivieren, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich durch eine aktive Informationspolitik eingebunden fühlen und wichtige übergeordnete Entscheidungen nachvollziehen können. Der Stellenwert des individuellen Leistungsbeitrags sollte im markt- und kundenorientierten Gesamtzusammenhang der unternehmerischen Wertschöpfung verdeutlicht werden. Dabei sind Interessen und Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu würdigen, etwa bezogen auf die Arbeitsplatzsicherheit, weiterführende Perspektiven, Gestaltungsspielräume, Arbeitszeitregelungen, Qualifizierungschancen und eine faire Bezahlung. Dies ist vor allem eine Führungsaufgabe.

Unterschiedliche Ansätze zur leistungsorientierten Vergütung

Leistungsorientierte Vergütung setzt voraus, dass jeweils betriebspezifisch und bezogen auf einzelne Gruppen erarbeitet wird, was als vergütungsrelevanter Leistungsbeitrag der Beschäftigten einzuschätzen ist. Hierzu sind verschiedene Verfahren möglich, die auch miteinander kombiniert werden können. Ein kurzer Überblick vermittelt hierzu eine Orientierung:

Leistungsorientierte Vergütung setzt voraus, dass jeweils betriebspezifisch und bezogen auf einzelne Gruppen erarbeitet wird, was als vergütungsrelevanter Leistungsbeitrag der Beschäftigten einzuschätzen ist.

Beurteilung der Qualität der individuellen Aufgabenerfüllung

Dieser Ansatz geht von dem Gedanken aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen ihres Tätigkeitsprofils eine bestimmte Verantwortung tragen und übertragene Aufgaben anforderungsgerecht zu erfüllen haben. Voraussetzung hierfür ist eine Präzisierung der einzelnen Aufgabenschwerpunkte, deren Erledigungsgrad einzustufen ist. Die Führungskräfte können hierzu beispielsweise im Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein individuelles Profil der Kern- und Sonderaufgaben erstellen, das in schriftlicher Form festgehalten wird. Für die einzelnen Aufgabenschwerpunkte sind zur Leistungsbewertung jeweils Anforderungen und Bewertungskriterien festzulegen.

Der Ausprägungsgrad der jeweiligen Aufgabenerledigung ist die Grundlage der leistungsorientierten Vergütung. Meist wird diese Einschätzung von Vorgesetzten vorgenommen, evtl. auch in Form eines Abgleichs zwischen Wahrnehmungen von Vorgesetzten und Wahrnehmungen der Beschäftigten.

Vorteile: Die leistungsorientierte Vergütung wird direkt auf das Aufgabenprofil der einzelnen Mitarbeiterin/des einzelnen Mitarbeiters bezogen. Die Bewertung der Qualität der Aufgabenerledigung ist für die Betroffenen intuitiv einleuchtend.

Mögliche Nachteile: Die Beurteilung der Aufgabenerfüllung ist subjektiv geprägt. Die Vorgesetztersicht kann fehlerhaft oder einseitig sein. Die Aufgabenschwerpunkte lassen sich auch nicht immer ohne weiteres verbindlich festschreiben oder ändern sich unterjährig, selbst wenn Stellenbeschreibungen vorliegen. Je nach Einsatz der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters (z.B. in Projekten) können sich spontan Verschiebungen der Aufgabenschwerpunkte ergeben. Die Präzisierung der einzelnen Aufgabenbereiche kann aufwändig, zu pauschal oder verkürzend sein. Die Bewertungskriterien, nach denen Aufgaben anforderungsgerecht erledigt werden, können die Kunden-

Die Beurteilung der Aufgabenerfüllung ist subjektiv geprägt. Die Vorgesetztersicht kann fehlerhaft oder einseitig sein.

oder Prozessperspektive außer Acht lassen. Unter Umständen fehlen bei ganzheitlich geprägten Arbeitsvollzügen geeignete Indikatoren und nachvollziehbare Bewertungsvorschriften, so dass je nach Urteiler (z.B. auch bei Vorgesetzten-Wechsel) abweichende, nicht beständige Einschätzungen entstehen.

Beurteilung des Leistungsbeitrages zur Erreichung betrieblicher Kennziffern

Mit Kennziffern sind solche Leistungsindikatoren gemeint, die vom betrieblichen Controlling erfasst werden können. Zu denken ist an Indikatoren wie Durchlaufzeiten, Bearbeitungsmengen oder Fehlerraten, die Ergebnisse aus Deckungsbeitrags- und Budgetanalysen, die Auswertung von betrieblichen Prozess-Statistiken oder dienstleistungs-, geschäftsbereichs- und produktspezifische Wertschöpfungskriterien. Die im industriellen Fertigungsprozess typischen Vergütungsmodelle basieren oft auf Kennziffern, etwa wenn fehlerfrei erzielte Stückzahlen oder Akkordergebnisse in Abhängigkeit von der Menge der produzierten Dienstleistungen oder Waren in einer Zeiteinheit ermittelt werden.

Für den Vertrieb oder Verkauf typische Erfolgsgrößen sind häufig auf Kennziffern gestützt, etwa die erreichte Absatz- oder Umsatzmenge sowie Messgrößen für die Neukundengewinnung oder die Bestandskundenbindung.

Für den Vertrieb oder Verkauf typische Erfolgsgrößen sind häufig auf Kennziffern gestützt, etwa die erreichte Absatz- oder Umsatzmenge sowie Messgrößen für die Neukundengewinnung oder die Bestandskundenbindung.

Gegenstand der auf Kennziffern basierenden Leistungsbewertung ist meist, in welchem Maß einzelne Beschäftigte oder Teams einen Beitrag zum Erfüllen oder Übertreffen der jeweiligen Kenngrößen leisten.

Vorteile: Die betrieblichen Kennziffern sind weitgehend objektiv und präzise erfassbar. Sie werden fortlaufend aktualisiert und sind zentral nach unterschiedlichen Aspekten auswertbar.

Mögliche Nachteile: Der Einfluss der Leistungsbeiträge von Einzelnen oder Teams auf die Ausprägung von Kennziffern ist nicht immer klar erkennbar. Die betrieblichen Kennziffern alleine ergeben nur ein unvollständiges Bild des Leistungsbeitrages der Beschäftigten. Je nach Berechnungsvorschriften für einzelne Kennziffern kommen unterschiedliche Erfolgsbewertungen zustande. Die Ermittlung und Berechnung der Kennziffern ist für die Beschäftigten oft nicht transparent. Die Betroffenen können meist auf die Festlegung der Kennziffern keinen Einfluss nehmen. Es handelt sich um abstrakte Sollvorgaben, die eher zur Bewertung von betrieblichen Abläufen und Funktionsprozessen geeignet sind. Meist werden nur quantitative Größen erfasst.

Leistungsbewertung anhand von allgemeinen, nicht funktions-spezifischen Verhaltens- oder Leistungsmerkmalen

Bei diesem Ansatz stehen Beurteilungsmerkmale im Mittelpunkt, die funktionsübergreifend zur systematischen Leistungsbewertung im Unternehmen herangezogen werden. Die Beurteilungsmerkmale beziehen sich auf unterschiedliche Verhaltens- und Leistungsaspekte, die in vielen Funktionen als Maßstab dafür gelten können, wie gut bestimmte Anforderungen erfüllt werden.

Typische Kriterien lauten: Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Zuverlässigkeit, Qualitätsbewußtsein, Teamgeist, kundenorientiertes Verhalten, Systematik der eigenen Arbeitsorganisation, Termintreue, fehlerfreies Arbeiten, wirtschaftliches Handeln, gezeigtes Engagement, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft oder Konfliktstärke bzw. Stresstoleranz. Bei Führungskräften oder Projektleiterinnen und -leitern kann auch die Umsetzung von Führungsfähigkeiten bewertet werden, z.B. Information, Zielfindung, Delegation, Mitarbeiterdialog und Teamsteuerung, Leistungsrückmeldung, Anerkennung und Wertschätzung. Eine Variante besteht darin, dass die Bewertungskriterien z.B. aus einem Firmenleitbild oder Leitlinien für Führung, Zusammenarbeit und Kundenorientierung abgeleitet werden.

Meist wird anhand einer Skala durch die zuständigen Vorgesetzten beurteilt, in welchem Maße die jeweiligen Anforderungen erfüllt werden. Typische Skalenabstufungen lauten:

Anforderungen werden „nicht“, „teilweise“, „weitgehend“ oder „vollständig erfüllt“. In einzelnen Skalen ist auch vorgesehen, dass Anforderungen „etwas übertroffen“ oder „deutlich übertroffen“ werden können.

In manchen Fällen werden mehrere Vorgesetzteneinschätzungen integriert, z.B. von Linien-Führungskräften, Fachleiterinnen und -leitern oder Projektmanagerinnen und -managern. Eine Variante besteht darin, dass die Mitarbeiterleistungen in einer Gutachterrunde, meist von mehreren Vorgesetzten, erörtert und bewertet werden, um die Aussagefähigkeit zu erhöhen („Personal-Review“). Eine Erweiterung besteht darin, dass nicht nur einzelne Leistungen bewertet, sondern auch Kompetenzen (Fähigkeiten, „skills“) und Potenziale (z.B. Eignung für weiterführende Fach-/Führungsaufgaben) eingeschätzt werden. Hierzu sind ein firmenspezifisches Kompetenz-Modell und eine Verknüpfung zur Potenzialanalyse erforderlich.

Voraussetzung für die Anwendung von solchen Ansätzen ist, dass die jeweiligen Anforderungen präzisiert und die Bewertungsmerkmale durch Beispiele und Erläuterungen verdeutlicht werden. Eine Anwenderschulung ist nötig, um vergleichbare Bewertungsmaßstäbe im Unternehmen sicherzustellen.

Eine Anwenderschulung ist nötig, um vergleichbare Bewertungsmaßstäbe im Unternehmen sicherzustellen.

Damit die erforderliche Präzision und Standardisierung der Beurteilung durch verschiedene Vorgesetzte sichergestellt wird, ist ein Urteilertraining zweckmäßig.

Vorteile: Die Einheitlichkeit der Beurteilungskriterien ermöglicht es, Mitarbeiterleistungen in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen nach den gleichen Maßstäben zu bewerten. Das Verfahren ist weitgehend universell anwendbar und kann für sehr unterschiedliche Mitarbeitergruppen genutzt werden. Die Leistungsbeurteilung nach Merkmalen ist auch dann geeignet, wenn andere Ansätze z.B. aufgrund fehlender Leistungskriterien oder Messgrößen zur Leistungsbeurteilung nicht geeignet erscheinen.

Mögliche Nachteile: Die Allgemeinheit der Bewertungskriterien führt dazu, dass aufgaben- und funktionsspezifische Anforderungen eher vernachlässigt werden. Es fehlt der Bezug zum jeweiligen Tätigkeitsprofil der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bewertungskriterien bieten meist hohe Interpretationsspielräume, so dass die subjektive Sichtweise der Urteilenden, meist Vorgesetzte, das Bewertungsergebnis verfälschen kann. Typische Fehlertendenzen sind Milde, Strenge, Sympathie/Antipathie oder eine nur ungenaue Kenntnis bzw. Beobachtung der jeweiligen Leistungen im Tagesgeschäft. Die Bewertung nach dem Grad des Erfüllens oder Übertreffens von Anforderungen lässt vielfältige Bewertungsspielräume zu, da die Anforderungen häufig nur unscharf formuliert sind. Das Verfahren ist aufwändig, wenn mehrere Urteiler einbezogen werden, die ihre Bewertungen im Anschluss abgleichen müssen.

Die Bewertung nach dem Grad des Erfüllens oder Übertreffens von Anforderungen lässt vielfältige Bewertungsspielräume zu, da die Anforderungen häufig nur unscharf formuliert sind.

mehrere Urteiler einbezogen werden, die ihre Bewertungen im Anschluss abgleichen müssen.

Weitere Methoden und besondere Varianten

Rangreihenbildung

Ausgehend von einem ganzheitlichen Bewertungsverfahren werden die Gesamt-Leistungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorgesetzten eingeschätzt. Ein Bewertungsergebnis wird dadurch erzielt, dass die Leistungen der einzelnen Mitarbeiter direkt verglichen werden.

Ein Ansatz besteht darin, die Mitarbeiter gemäß den gezeigten Leistungen in eine Rangreihe zu bringen. Vorgesetzte können z.B. Listen erzeugen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die besten Leistungen zeigen und welche aus seiner Sicht eher mittelmäßige oder schwache Leistungen erbringen. Die Ausschüttung eines Bonus wird nach ermittelter Position in der Rangreihe vorgenommen.

Vorgesetzte können z.B. Listen erzeugen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die besten Leistungen zeigen und welche aus seiner Sicht eher mittelmäßige oder schwache Leistungen erbringen.

Problematisch bei diesem Verfahren ist, dass der Leistungsvergleich dazu führt, dass absolute Leistungsanforderungen gegenüber einer vergleichenden Betrachtung („normative Beurteilung“) zurücktreten. Je nach Teamzusammensetzung können gleiche Leistungen eines Beschäftigten entweder als gut oder als schwach eingestuft werden. Dieses Vorgehen ist insofern aus Sicht der Arbeitnehmervertretung kritisch zu betrachten, da es dazu führen kann, dass interner Wettbewerb gefördert und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am unteren Ende der Rangskala stigmatisiert werden. Zumindest sind in diesem Falle positive Konsequenzen, z.B. Fördergespräche oder Entwicklungsmaßnahmen, aufzuzeigen. Es ist sicherzustellen, dass diese Beschäftigten nicht mit Jobverlust rechnen müssen, gerade dann, wenn sie die arbeitsplatzbezogenen Anforderungen womöglich durchaus erfüllen.

Analyse der Häufigkeitsverteilung von Leistungen

Eine andere Variante besteht darin, die Mitarbeiterleistungen vergleichend gemäß der Häufigkeit des jeweiligen Leistungsniveaus einzuordnen. Dazu wird die beobachtete Häufigkeitsverteilung näher analysiert. Eine Grundlage hierfür kann die „Gaußsche Normalverteilung“ sein, wobei davon ausgegangen wird, dass mittlere Leistungen öfter auftreten und die beobachteten Leistungsniveaus ähnlich wie eine Glockenkurve verteilt sind. Bei diesem Verfahren kann die Ausschüttung eines Bonus in Abhängigkeit von der beobachteten Leistungsverteilung erfolgen. Ein vorhandenes Leistungsbudget wird dabei unabhängig vom tatsächlichen, absoluten Leistungsniveau des Einzelnen – gemäß der Verteilung der beobachteten Leistungen – ausgeschüttet. Dies hat budgettechnisch den Vorteil, dass ein vorhandener Bonustopf immer vollständig gemäß der beobachteten Leistungsstreuung in der Kurve ausgeschüttet werden kann.

Heikel ist jedoch, dass auch bei diesem Verfahren die Bewertungsgrundlage nicht die Erfüllung von im Vorhinein definierten Anforderungen ist, sondern eine vergleichende Betrachtung der Beschäftigten untereinander. Die Beschäftigten haben keinen Einfluss auf den Bewertungsprozess, da die Analyse meist durch Vorgesetzte vorgenommen wird, nachdem die Einzelleistungen bereits erbracht wurden. Das absolute Leistungsniveau spielt eher eine untergeordnete Rolle. Auch in einem „Top-Team“ wird sich eine solche Häufigkeitsverteilung bilden lassen. Dies mag im Vertrieb, z.B. beim Vergleich der Leistungen von Verkäuferinnen und Verkäufern oder zur Förderung von Wettbewerb in Einzelfällen motivationsfördernd wirken.

Die Beschäftigten haben keinen Einfluss auf den Bewertungsprozess, da die Analyse meist durch Vorgesetzte vorgenommen wird, nachdem die Einzelleistungen bereits erbracht wurden.

Methodische Verfahren, bei denen Leistungen untereinander verglichen werden, ohne das tatsächlich gezeigte Leistungsniveau in Bezug zu den Anforderungen zu setzen, sind aus Sicht der Arbeitnehmervertretung mit Vorbehalt zu bewerten.

Es besteht die Gefahr von überhöhtem Konkurrenzdruck, Stressinduzierung („Existenzängste“) und Mobbing. Der Bezug zur Personalentwicklung ist meist nicht erkennbar. Eine bedarfsorientierte Förderplanung sollte nicht durch den Vergleich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander, sondern eher durch Bezug auf die Anforderungskriterien sowie die individuellen Stärken, Kompetenzen und Potenziale der Einzelnen erfolgen.

Leistungsbewertung durch externe Gutachterinnen und Gutachter oder Auditierung

Bei diesem Verfahren werden geschulte Spezialistinnen und Spezialisten für Beurteilung beauftragt, die Leistungen der Einzelnen einzuschätzen. Dabei handelt es sich vorwiegend um externe Sachverständige, die z.B. durch strukturierte Interviews, Verhaltensbeobachtung oder stichprobenartige Leistungsmessung das Leistungsniveau der Beschäftigten bewerten. Dabei können auch normierte Testverfahren oder spezielle diagnostische Instrumente zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Vorteil dieses Verfahrens ist die Expertise und Neutralität der Sachverständigen, die evtl. auch gemeinsam mit internen Urteilerinnen und Urteilern (z.B. Personalleiter/-in) im Team arbeiten.

Vorteil dieses Verfahrens ist die Expertise und Neutralität der Sachverständigen, die evtl. auch gemeinsam mit internen Urteilerinnen und Urteilern (z.B. Personalleiter/-in) im Team arbeiten.

Ein wesentlicher Nachteil besteht darin, dass die Expertinnen und Experten die Unternehmenskultur sowie die spezifischen Aufgabenprofile nicht kennen. Meist erhalten sie nur einen stichprobenartigen Einblick in die Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was zu einer nicht-repräsentativen Einschätzung führen kann. Insbesondere die Methode der verdeckten Verhaltensbeobachtung ist problematisch (Persönlichkeitsrechte!). Es besteht auch die Gefahr, dass die Expertinnen und Experten Bewertungsstandards aus anderen Firmen übernehmen, die für das jeweilige Unternehmen oder die betrachtete Gruppe nicht ohne weiteres geeignet sind. Die Expertise der Gutachterinnen und Gutachter ist oft eher auf die Erhebungstechnik ausgerichtet. Sofern spezielle diagnostische Instrumente zur Leistungsbeurteilung eingesetzt werden, stellt sich die Frage nach deren Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) sowie nach der Eignung für die funktionsbezogene Leistungsbewertung in dem jeweiligen Unternehmen. Diese Problembereiche stellen sich auch bei online-Verfahren zur Leistungsdiagnostik, die nicht organisationspezifisch ausgestaltet sind.

Bei der Bewertung von Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Führungspositionen („Management-Audit“) kann die gutachterliche Bewertung durchaus als ergänzender Baustein nützlich sein. Dies betrifft jedoch meist eher den Bereich der Leistungsbeurteilung bei leitenden Angestellten oder bei Potenzialträgerinnen und -trägern.

Selbsteinschätzung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bei diesem Verfahren werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten, das Leistungsniveau anhand von bestimmten Kriterien, z.B. Anforderungsmerkmalen, selbst einzuschätzen. Diese Methode ist insofern attraktiv, als die Beschäftigten ihr Leistungsniveau selbst häufig durchaus gut und realistisch bewerten können. Das Verfahren ist auch als Vertrauensbeweis gegenüber der Belegschaft zu verstehen. Bei nüchterner Betrachtung muss jedoch die Gefahr beachtet werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht präzise einschätzen, da ihnen die Neutralität und die systematische Bewertungskompetenz fehlen. Insbesondere dann, wenn die Selbsteinschätzung Grundlage für die Gewährung eines Bonus ist, liegt die Vermutung nahe, dass viele sich gerne so einschätzen, dass die individuelle Ausschüttung maximiert wird.

Insbesondere dann, wenn die Selbsteinschätzung Grundlage für die Gewährung eines Bonus ist, liegt die Vermutung nahe, dass viele sich gerne so einschätzen, dass die individuelle Ausschüttung maximiert wird.

Dennoch ist dieses Verfahren durchaus prüfenswert, wenn beispielsweise Selbsteinschätzungen der Beschäftigten mit Fremdeinschätzungen, vor allem die Leistungswahrnehmung der verantwortlichen Vorgesetzten, abgeglichen werden. Ein geeigneter Rahmen hierfür kann ein strukturiertes Mitarbeitergespräch (MAG) sein, wo sich Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Anforderungen, das gezeigte Leistungsniveau und die Perspektivplanung austauschen. Im Falle von Dissens können Betriebs- und Personalräte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Berater oder Gesprächsmoderatorinnen und -moderatoren hinzugezogen werden.

Die Methode der Leistungs-Selbsteinschätzung kann auch als ergänzender Baustein bei den anderen, oben aufgeführten Methoden in Betracht gezogen werden. Es dürfte im Interesse der verantwortlichen Führungskräfte liegen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten werden, ihre Leistungen möglichst realistisch einzuschätzen und beispielsweise Soll-Ist-Vergleiche gemäß vorliegenden Anforderungsprofilen durchzuführen. Der Dialog mit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert, wenn die Beschäftigten das Gefühl entwickeln, dass ihre leistungsbezogenen Einschätzungen ernst genommen und bei der Gewährung einer Bonifikation oder bei der Einleitung von Personalentwicklungs-Maßnahmen beachtet werden.

Zielvereinbarungen

Bei dieser Methode werden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Teams Ziele vereinbart und deren Erreichungsgrad später überprüft. Das Ausmaß der Zielerreichung kann Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung sein. Darauf wird im Folgenden ausführlicher eingegangen.

Merkmale von Zielvereinbarungen als Instrument zur Leistungsbewertung

Eine Zielvereinbarung ist eine Übereinkunft zwischen Führungskraft und Beschäftigten, welche Leistungen in einem bestimmten Tätigkeitsumfeld bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Zielvereinbarungen können mit Einzelnen oder mit vollständigen Teams vereinbart werden. Eine Kombination von Team- und Individualzielen ist möglich.

Im Einzelnen enthält eine faire Zielvereinbarung folgende Elemente:

- 1.** Sie ist freiwillig, d.h. sie kommt nur dann zustande, wenn beide Seiten zustimmen.
- 2.** Die Zielvereinbarung bezieht sich auf das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Es werden nicht indirekt neue Aufgaben, z.B. zusätzliche Kern- oder Sonderaufgaben, übertragen.
- 3.** Die Zielvereinbarung beschreibt einen einmaligen Sollzustand und kann damit von wiederkehrenden Tätigkeitsmerkmalen abgegrenzt werden.
- 4.** Die Zielvereinbarung enthält eine Angabe, was bis wann von wem mit welchen Mitteln unter welchen Umständen zu erreichen ist (d.h.: Inhalt und Erfüllungskriterien, Terminhorizont, Verantwortung, Ressourcen, Leistungskontext).
- 5.** Die Ziele werden realistisch und nicht überhöht formuliert.
- 6.** Die/der Vorgesetzte gibt an, welchen eigenen Beitrag sie/er unterstützend zur Zielerreichung leistet. Dabei kann es sich z.B. um Beratung, Vorgespräche mit Dritten, Kompetenzzuweisungen oder Qualifizierungsmaßnahmen handeln.
- 7.** Die Zielvereinbarung enthält in knapper, präziser Form eine Aufstellung der Erfüllungskriterien, so dass zweifelsfrei in einem späteren Bewertungsgespräch festgestellt werden kann, ob das Ziel als erreicht oder verfehlt anzusehen ist.

Aus der Perspektive der Arbeitnehmervertretung sind noch weitere Präzisierungen einer Zielvereinbarung wünschenswert, die sowohl die mitarbeiter/-innen orientierte Umsetzung als auch die Akzeptanz fördern können, z.B.:

- 8.** Die Ziele werden so vereinbart, dass eine Zielerfüllung - nicht ein Übertreffen der Ziele! - angestrebt wird. Eine Übererfüllung, womit die Messlatte womöglich zum Zeitpunkt der Vereinbarung schon „höher hängt“, wird nicht unmittelbar angestrebt und ist nicht bonusrelevant (Gefahr des überzogenen Leistungsdrucks).

9. Zielvereinbarungen werden diskriminierungsfrei abgeschlossen. Das Anspruchsniveau der Ziele ist für verschiedene Beschäftigtengruppen zu harmonisieren. Die Belange von Teilzeitbeschäftigten, älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern oder Behinderten werden geschützt. Persönlichkeits- und Datenschutzbestimmungen werden ausdrücklich beachtet. Der Betriebs- oder Personalrat erhält zeitnah eine Synopse der getroffenen Zielvereinbarungen.
10. Die Beschäftigten erhalten ein Vorschlagsrecht, d.h. neben Zielempfehlungen der Führungskraft werden auch Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie aus ihren Erfahrungs- und Kompetenzbereichen heraus entwickeln, gleichermaßen berücksichtigt. Einseitige Zielvorgaben sind ausgeschlossen.
11. Die Anzahl der Ziele wird auf maximal drei begrenzt, um eine unangemessene, evtl. stressauslösende Zielhäufung zu verhindern.
12. Im Team vereinbarte Ziele werden nur dann verabschiedet, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einvernehmlich zustimmen.
13. Bevor Ziele der nächsthöheren Ebene verbindlich vereinbart werden, sind die Rückmeldungen der Beschäftigten zu hören und Anregungen zu Zieländerungen – bis hin zur Geschäftsleitung – zu sammeln und zu prüfen (Vollständige „bottom-up-Komponente“ eines kaskadierenden Zielvereinbarungssystems).
14. Zielvereinbarungen können in einem überschaubaren Zeitrahmen, z.B. innerhalb von 14 Tagen, ohne Benennung von Gründen von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widerrufen werden. Sie müssen dann neu ausgehandelt werden.

Grundsätzlich bietet eine Zielvereinbarung die Möglichkeit, dass Beschäftigte selbst auf die Auswahl der Ziele und die Festlegung der Leistungskriterien Einfluss nehmen: Nur solche Übereinkünfte verdienen den Status einer fairen Zielvereinbarung, die auch von den Beschäftigten als sinnhaft, attraktiv und erreichbar empfunden werden. Umgekehrt hat die Führungskraft die Chance, ausgehend von übergreifenden Organisationszielen Ableitungen zu treffen, die den Beitrag des Einzelnen stärker auf das Erreichen der strategischen Absichten beziehen.

Nur solche Übereinkünfte verdienen den Status einer fairen Zielvereinbarung, die auch von den Beschäftigten als sinnhaft, attraktiv und erreichbar empfunden werden.

Grundlage hierfür ist ein Dialogprozess, wo beide Seiten ihre Vorschläge und Sichtweisen austauschen. Der Rahmen hierfür ist ein Zielvereinbarungsgespräch, auf das sich Führungskraft und Mitarbeiterin/ Mitarbeiter z.B. anhand eines Leitfadens und einer Checkliste vorbereiten. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vor Einführung dieses Verfahrens in der Handhabung zu schulen, damit eine kompetente Anwendung sichergestellt wird.

Zielvereinbarungen können nur dort getroffen werden, wo Beschäftigte die Ziele der Organisationseinheit kennen.

Es ist eine Führungsaufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren und ihre Kompetenz zum Entwickeln von Zielvorschlägen zu fördern.

Zielvereinbarungen können nur dort getroffen werden, wo Beschäftigte die Ziele der Organisationseinheit kennen. Dazu sind die Führungskräfte aufgefordert, übergreifende Dachziele zu präzisieren und verständlich vorzustellen. Den Beschäftigten muss die Gelegenheit eingeräumt werden, ausgehend von eigenen Erfahrungen am Arbeitsplatz und den Kenntnissen der Tätigkeitsabläufe selbst Zielvorschläge einzubringen. Dies gilt auch für den Fall, dass sie zunächst spontan keine solchen Vorschläge entwickeln. Es ist eine Führungsaufgabe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren und ihre Kompetenz zum Entwickeln von Zielvorschlägen zu fördern.

Zielvereinbarung mit Einzelnen oder mit Teams

Eine Zielvereinbarung kann von der verantwortlichen Führungskraft sowohl mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch mit einem kompletten Team ausgehandelt werden. In diesem Falle spricht man auch von Individual- oder Teamzielen.

Die Zielvereinbarung mit einem Team setzt voraus, dass alle Beschäftigten zustimmen, da nur dann tatsächlich von einer gemeinsam verabschiedeten Übereinkunft die Rede sein kann.

Die Zielvereinbarung mit einem Team setzt voraus, dass alle Beschäftigten zustimmen, da nur dann tatsächlich von einer gemeinsam verabschiedeten Übereinkunft die Rede sein kann. Sofern Meinungsverschiedenheiten bestehen, ist die Führungskraft aufgefordert, einen Konsens herbeizuführen. Die Durchführung einer Abstimmung ist problematisch, da dies zur Folge haben kann, dass einzelne Teammitglieder überstimmt werden. In begründeten Fällen ist auch die Variante denkbar, dass Teamziele nur mit einem Teil des Teams vereinbart werden, etwa einer Arbeitsgruppe, die eine funktionale Einheit bildet – z.B. ein Prozess-Team, ein Service-Team oder eine Projektgruppe. Sinnvolle Teamaufteilungen und nachvollziehbare Zuordnungen der Beschäftigten zu einer Führungskraft sind Voraussetzung für das Verabschieden von Teamzielen.

Die Zielvereinbarung mit einem Team setzt voraus, dass alle Beschäftigten zustimmen, da nur dann tatsächlich von einer gemeinsam verabschiedeten Übereinkunft die Rede sein kann. Sofern Meinungsverschiedenheiten bestehen, ist die Führungskraft aufgefordert, einen Konsens herbeizuführen. Die Durchführung einer Abstimmung ist problematisch, da dies zur Folge haben kann, dass einzelne Teammitglieder überstimmt werden. In begründeten Fällen ist auch die Variante denkbar, dass Teamziele nur mit einem Teil des Teams vereinbart werden, etwa einer Arbeitsgruppe, die eine funktionale Einheit bildet – z.B. ein Prozess-Team, ein Service-Team oder eine Projektgruppe. Sinnvolle Teamaufteilungen und nachvollziehbare Zuordnungen der Beschäftigten zu einer Führungskraft sind Voraussetzung für das Verabschieden von Teamzielen.

Die beiden Zielarten können auch kombiniert werden, so dass mit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter Team- und Individualziele erörtert werden.

Die beiden Zielarten können auch kombiniert werden, so dass mit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter Team- und Individualziele erörtert werden. Es ist zu empfehlen, dass Individualziele in vertraulichen Einzelgesprächen und Teamziele in Gruppengesprächen erarbeitet werden. Meist sind dazu mehrere Gespräche erforderlich, da Ziele in Ruhe zu entwickeln und abzuleiten, gemeinsam zu erörtern, kritisch zu hinterfragen und verbindlich zu verabschieden sind. Dazu gehört – auch bei Teamzielen – eine faire Bedenkzeit für die Beteiligten. Der Aufwand dieses Prozesses ist zu beachten und bei Kapazitätsplanungen realistisch einzuschätzen.

Die beiden Zielarten können auch kombiniert werden, so dass mit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter Team- und Individualziele erörtert werden. Es ist zu empfehlen, dass Individualziele in vertraulichen Einzelgesprächen und Teamziele in Gruppengesprächen erarbeitet werden. Meist sind dazu mehrere Gespräche erforderlich, da Ziele in Ruhe zu entwickeln und abzuleiten, gemeinsam zu erörtern, kritisch zu hinterfragen und verbindlich zu verabschieden sind. Dazu gehört – auch bei Teamzielen – eine faire Bedenkzeit für die Beteiligten. Der Aufwand dieses Prozesses ist zu beachten und bei Kapazitätsplanungen realistisch einzuschätzen.

Vorteile von Individualzielen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gemeinsam mit den Vorgesetzten persönlich Ziele erarbeiten, die für ihren speziellen Aufgabenbereich sinnvoll sind. Dies setzt jedoch voraus, dass ausreichende Gestaltungsspielräume vorhanden sind, damit sie die Ziele eigenverantwortlich verfolgen können.

Mögliche Nachteile: Individualziele können zusätzlichen Leistungsdruck erzeugen und in Konkurrenz zur Aufgabenerledigung treten. Insofern ist auf eine präzise Ableitung zu achten, damit die Beschäftigten die Zielvereinbarungen als Bestandteil oder zweckmäßige Ergänzung ihres Tätigkeitsprofils und Verantwortungsbereichs erkennen.

Vorteile von Teamzielen: Die Vereinbarung im Team fördert den Gruppendialog und die Konzentration auf solche Ziele, die für alle Teammitglieder wesentlich sind – z.B. mehr Kundenorientierung, mehr Service oder mehr Wirtschaftlichkeit. Teamziele können auch dort verabschiedet werden, wo Individualziele weniger geeignet erscheinen, etwa bei eng verzahnten Tätigkeiten im Team, bei hoch strukturierten Aufgabenvollzügen und bei solchen Funktionen, wo die Einzelleistung gegenüber der Teamleistung eher zurücktritt. Dies gilt z.B. für ein Service-Center, wo Anfragen von Kundinnen und Kunden oder Reklamationen durch ein komplettes Team zu bearbeiten sind.

Mögliche Nachteile: Teamziele können Gruppendruck erzeugen und dazu führen, dass weniger leistungsfähige oder noch nicht so routinierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgegrenzt werden. Der Leistungsanteil einer/eines Einzelnen ist nicht klar erkennbar, so dass die Erreichung (oder Verfehlung) eines Teamziels keine unmittelbaren Rückschlüsse auf den Erfolgsbeitrag der jeweiligen Teammitglieder zulässt. Teamziele können dazu führen, dass Einzelne sich weniger verantwortlich fühlen und sich folglich nicht so stark engagieren wie bei Verfolgung von Individualzielen („Verantwortungsdiffusion“).

Dennoch sind Teamziele eine attraktive Gestaltungsform der Zielvereinbarungen, da sie bei kompetenter Führung, aktiver Mitwirkung der Teammitglieder und fairer, strategiebezogener Aushandlung der Ziele durchaus eine interessante Alternative darstellen. Insbesondere dann, wenn ein Bonus ausgelobt wird, kann die Ausschüttung für ein gesamtes Team Vorzüge gegenüber der Einzelgratifikation haben. Die Aufmerksamkeit wird auf den gemeinsamen Leistungsbeitrag gelenkt, was bei positiver Teamkultur die Kooperation und Kommunikation fördern kann.

Die Vereinbarung im Team fördert den Gruppendialog und die Konzentration auf solche Ziele, die für alle Teammitglieder wesentlich sind.

Dennoch sind Teamziele eine attraktive Gestaltungsform der Zielvereinbarungen, da sie bei kompetenter Führung, aktiver Mitwirkung der Teammitglieder und fairer, strategiebezogener Aushandlung der Ziele durchaus eine interessante Alternative darstellen.

Allerdings sind generalisierende Aussagen zu Vor- und Nachteilen von Teamzielen nicht möglich, da der Organisationskontext und die jeweiligen Voraussetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team genau zu prüfen sind. Arbeitnehmervertretungen sollten sich vorbehalten, bei unerwünschten Nebenwirkungen von Teamzielen in der Umsetzungsphase – z.B. Mobbing-Tendenzen oder verschärftem Konkurrenzdruck – das Verfahren auf den Prüfstand zu stellen. So kann etwa in einer paritätisch besetzten betrieblichen Kommission der Umsetzungsprozess verfolgt und gesteuert werden, wenn Beschwerden gerade bei Teamzielen aufkommen. Grundsätzlich gilt, dass die geübte betriebliche Praxis zu beobachten ist und beispielsweise ein Pilotierungsverfahren helfen kann, um die Vor- und Nachteile der Zielvarianten näher zu erproben.

Dialogcharakter von Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen setzen voraus, dass die Beteiligten in systematischer und strukturierter Form den Abschluss der jeweiligen Übereinkünfte zu wünschenswerten Zielen im Gespräch vorbereiten.

Zielvereinbarungen setzen voraus, dass die Beteiligten in systematischer und strukturierter Form den Abschluss der jeweiligen Übereinkünfte zu wünschenswerten Zielen im Gespräch vorbereiten. Damit dieser Dialog partnerschaftlich, fair und vertrauensvoll geführt werden kann, sind einige Anforderungen zu stellen:

1. Die Führungskräfte stellen Ihren Teams und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die übergeordnete Strategie in verständlicher Form vor. Dazu gehört auch, die speziellen Leitziele der einzelnen Organisationseinheit zu erläutern und den Beschäftigten ein Mitwirkungs- und Mitspracherecht einzuräumen. Ziele können erst dann schrittweise abgeleitet werden, wenn übergeordnete Dachziele, betriebliche Rahmenbedingungen und strategische Absichten in ihren Grundzügen nachvollzogen worden sind. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte „Übersetzungsarbeit“ leisten, da übergeordnete Zielvorstellungen häufig unscharf oder eher abstrakt formuliert sind.
2. Nicht alle Ziele im Unternehmen sind mit den Beschäftigten verhandelbar oder vereinbarungsfähig. Wenn übergeordnete Zielvorstellungen den Charakter von Vorgaben haben, ist dies von den Führungskräften aufzuzeigen. Es sollte jedoch unterschieden werden zwischen Zielvorgaben und Zielvereinbarungen: Bestimmte strategische Zielvorgaben haben eher den Charakter einer verbindlichen Festlegung, z.B. eine Sollvorgabe der Geschäftsleitung zur Effizienzsteigerung oder Kostensenkung. Demgegenüber sollten Zielvereinbarungen mit Beschäftigten grundsätzlich verhandelbar sein. Zielvereinbarungen setzen gewisse Bandbreiten der Ausgestaltung der Ziele voraus – und auch Kompromisse bei unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der Verhandlungsparteien. Dazu dient gerade der vertrauensvolle Dialog, da er einen Prozessrahmen für das Aushandeln von fairen Übereinkünften darstellt.

3. Um den Dialog besser zu strukturieren, empfehlen sich Checklisten und ein Leitfaden mit Beispielen, der für alle Beteiligten einen Orientierungscharakter hat, einen firmeninternen Standard bei der Gesprächsführung herbeiführt und zur Vor- und Nachbereitung dient.
4. Die Dialogparteien sind in der Gesprächsführung zu qualifizieren, damit eine kompetente Dialoggestaltung durch alle Beteiligten in der jeweiligen Organisation ermöglicht wird. Dabei sind vor allem die Führungskräfte in der Handhabung von Zielvereinbarungen zu schulen, wozu auch Gesprächs- und Feedbackübungen unter Anleitung von kompetenten Trainern gehören. Das Qualifizierungskonzept ist von der Arbeitnehmervertretung mitzugestalten.
5. Der Dialog ist hierarchieübergreifend zu führen, wobei „top-down“ – beginnend mit der Geschäftsleitung – schrittweise auf die Ausarbeitung von Zielableitungen und Zielvereinbarungen hinzuwirken ist. Durch „bottom-up-Rückmeldungen“, d.h. Aufgreifen von Hinweisen der nachgelagerten Hierarchiestufen bis hin zu den operativen Teams, ist die Zielableitung zu verfeinern (Modell einer Zielableitungskaskade). Dabei sind auch angrenzende Bereiche oder Prozess-Stufen horizontal einzubinden, z.B. in einer größeren Organisation durch Klausuren zur Zielvernetzung und zum Zielabgleich zwischen den einzelnen Bereichen.
6. Während der Laufzeit einer Zielvereinbarung ist durch Zwischengespräche sicherzustellen, dass die Ziele engagiert verfolgt und mit hoher Wahrscheinlichkeit tatsächlich erreicht werden können. Dazu empfehlen sich ein bis zwei unterjährige Steuerungsgespräche durch die verantwortliche Führungskraft. Diese können auch für zusätzliche Beratung, Unterstützung oder Qualifizierung genutzt werden. Zielabänderungen sind nur in begründeten Ausnahmefällen (z.B. Änderung von wichtigen Dachzielen) vorzunehmen.

Die Arbeitnehmervertretung kann darauf hinwirken, dass „Spielregeln“ für faire Dialoge zur Zielvereinbarung in der jeweiligen Organisation eingeführt werden. So kann sie sich z. B. durch Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein erstes Bild verschaffen, wie die Zielvereinbarungen erlebt werden. Beratend kann sie auch hinzugezogen werden, wenn Zielvereinbarungsgespräche nicht so ablaufen, wie es sich die Beteiligten vorstellen. Dieses Konsultationsrecht gilt sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte. In einer reifen Dialog- und Feedbackkultur wird es nicht als Eingriff oder Einmischung erlebt, wenn Personal- und Betriebsräte sich auf Wunsch der Beteiligten engagieren, um bei Bedarf zu moderieren oder Hinweise zur Konfliktklärung zu geben.

Die Arbeitnehmervertretung kann darauf hinwirken, dass „Spielregeln“ für faire Dialoge zur Zielvereinbarung in der jeweiligen Organisation eingeführt werden.

Zielpräzisierung und Messkriterien für Zielvereinbarungen

Ziele sind so zu vereinbaren, dass die Beteiligten frühzeitig ein gemeinsames Verständnis dafür erarbeiten, woran zu erkennen ist, dass ein Ziel später als erreicht oder als nicht erreicht bewertet werden kann.

Die Ziele sollten nach Ermessen der Beteiligten als fair und nicht überhöht vereinbart werden.

Dazu sind die Ziele selbst klar, eindeutig und als beeinflussbar durch die Mitarbeiter zu formulieren. Die Ziele sollten nach Ermessen der Beteiligten als fair und nicht überhöht vereinbart werden. Die bereitgestellten Ressourcen und veranschlagten Terminhorizonte sollten realistisch gewählt werden. Bereits zum Zeitpunkt der Vereinbarung sind die Gesprächspartner angehalten, die wesentlichen Kriterien der Zielerfüllung festzuhalten, so dass später keine Kontroversen aufkommen. Im günstigen Falle kann ein eingewiesener neutraler Dritter zweifelsfrei erkennen, ob das Ziel erreicht oder verfehlt wurde. Eine knappe, stichwortartige Aufstellung von Erfolgskriterien ist deshalb zweckmäßig, am besten in den Worten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Erfolgskriterien sollten nicht als Grundlage für betrieblichen Wettbewerb dienen.

Es können graduelle Stufen der Zielerreichung vorgesehen werden, z.B. eine teilweise, weitgehende oder vollständige Zielerreichung. Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung sollte kritisch geprüft werden, ob gelegentlich vorgesehene Abstufungen wie „etwas übererfüllt“ oder „deutlich übererfüllt“ zweckmäßig sind. Es besteht die Gefahr der Überforderung und verdeckten Verschiebung des Anspruchsniveaus.

Es können graduelle Stufen der Zielerreichung vorgesehen werden, z.B. eine teilweise, weitgehende oder vollständige Zielerreichung. Aus Sicht der Arbeitnehmervertretung sollte kritisch geprüft werden, ob gelegentlich vorgesehene Abstufungen wie „etwas übererfüllt“ oder „deutlich übererfüllt“ zweckmäßig sind. Es besteht die Gefahr der Überforderung und verdeckten Verschiebung des Anspruchsniveaus.

Zielfindung und Zielvernetzung

Während der Ableitung von Zielen aus der übergeordneten Strategie des Betriebes - wobei vor allem die Führungskräfte gefordert sind -, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance erhalten, durch eigene Hinweise, Anregungen und Vorschläge aktiv in den Prozess der Zielvereinbarung einzugreifen. Gelegentlich fühlen sich Beschäftigte überfordert, eigene Ziele zu entwickeln, oder sie haben den Eindruck, dass aus ihrem Arbeitsbereich heraus keine wesentlichen Ziele benannt werden können.

Ziele selbst vorzuschlagen und auf die Vereinbarung unmittelbar Einfluss zu nehmen, setzt deshalb bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufklärung, Qualifizierung und innere Beteiligung voraus.

Ziele selbst vorzuschlagen und auf die Vereinbarung unmittelbar Einfluss zu nehmen, setzt deshalb bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufklärung, Qualifizierung und innere Beteiligung voraus. Dabei spielt die Führungskompetenz der Vorgesetzten eine entscheidende Rolle: Die Beschäftigten müssen auch das Gefühl entwickeln, dass ihre Vorschläge gehört und ernsthaft geprüft werden. Darüber hinaus dürfen kritische Anmerkungen zu übergeordneten Zielen, sofern sie konstruktiv formuliert sind und zu Verbesserungsvorschlägen führen, nicht blockiert werden.

Darüber hinaus dürfen kritische Anmerkungen zu übergeordneten Zielen, sofern sie konstruktiv formuliert sind und zu Verbesserungsvorschlägen führen, nicht blockiert werden.

Gleichermaßen sind Ziele zwischen Nachbarbereichen abzugleichen. Wenn Beschäftigte den Eindruck haben, dass kommunizierte Ziele eines Nachbarbereiches zu verschärftem Leistungsdruck führen oder unausgewogen sind, kann dies leistungshemmend und demotivierend wirken. Man denke z.B. an ehrgeizige Ziele eines marktnahen Vertriebs-Bereiches einer Bank, der dadurch indirekt Marktfolgebereiche mit zusätzlichen Arbeiten belastet – ohne dass ein vorheriger Abgleich der Ziele erfolgt ist. Die Arbeitnehmersvertretung ist bei Bedarf gefordert, auf mögliche Härten und einseitige Belastungen hinzuweisen. Dazu gehört auch, im Rahmen ihrer Möglichkeiten konstruktiven Einfluss zu nehmen, damit nicht solche Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, die bei Betroffenen Widerstände erzeugen oder diese womöglich benachteiligen.

Die Arbeitnehmersvertretung kann auch darauf hinwirken, dass sie Einblick in die abgeschlossenen Zielvereinbarungen erhält und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beratend zur Seite steht, wenn sie Zielvorschläge aus ihrem eigenen Erfahrungs- und Kompetenzumfeld entwickeln sollen.

Die Arbeitnehmersvertretung kann auch darauf hinwirken, dass sie Einblick in die abgeschlossenen Zielvereinbarungen erhält und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beratend zur Seite steht, wenn sie Zielvorschläge aus ihrem eigenen Erfahrungs- und Kompetenzumfeld entwickeln sollen.

Der Zielvereinbarungszyklus

Die Ableitung und Verabschiedung von Zielvereinbarungen orientiert sich meist am Geschäftsjahreszyklus. Ein empfehlenswerter, beispielhafter Ablauf sieht wie folgt aus:

- 1.** Dezember/Januar: Formulierung der strategischen Dachziele durch die Geschäftsleitung und Präzisierung von übergreifenden Zielvorgaben in wesentlichen Zielbereichen – Beispiel: a) Auftrag, Markt und Kunden, b) Finanzen, c) Prozesse, Qualität und Innovationen, d) Lernen und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 2.** Bis Ende Februar: Kaskadenförmige Ableitung von Zielen in den einzelnen Organisationseinheiten, Zielvereinbarungsgespräche mit Teams und Individuen
- 3.** Unterjährige Zwischengespräche zur Zielsteuerung durch die Führungskräfte
- 4.** Bis Ende November: Zielbewertungsgespräche
- 5.** Dezember: a) Mitteilung über Zielerreichungsgrade, b) optional: Ausschüttung der leistungsorientierten Vergütungsbestandteile

Die Laufzeit der vereinbarten Ziele kann wenige Wochen bis maximal 12 Monate betragen. Um die abschließende Bewertung am Ende eines Zyklus zu ermöglichen, sollten komplexere, längerfristig ausgerichtete Ziele auf Jahresziele reduziert werden.

Aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmervertretung sind folgende Aspekte zu beachten:

- Sind den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ziele des Unternehmens und der jeweiligen Organisationseinheit vor den Zielvereinbarungsgesprächen tatsächlich im Überblick vorgelegt und verständlich erläutert worden?
- Besteht die Möglichkeit, auf übergeordnete Ziele, insbesondere der eigenen Organisationseinheit, Einfluss zu nehmen und Zielkorrekturen anzuregen? Dies bedeutet auch, dass vorgelagerte Ziele der verantwortlichen Führungskraft (d.h. der Organisationseinheit) erst dann verbindlich werden sollten, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese mit ihren Vorgesetzten erörtern konnten und die eigenen Zielvereinbarungsgespräche bereits geführt wurden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten ihren eigenen Leistungsbeitrag auf übergeordnete Zielvorgaben der jeweiligen Einheit ausrichten müssen, ohne tatsächlich Gestaltungs- und Vereinbarungs-Spielräume zu haben.
- Bietet der Zielvereinbarungszyklus ausreichend Zeit zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche am Jahresbeginn?
- Werden die Termine für Zwischengespräche verbindlich mit eingeplant?
- Ist der Zeitrahmen für die Zielbewertungsgespräche am Jahresende so gewählt, dass in Ruhe die gesammelten Erfahrungen ausgewertet und Gründe für Zielerreichungen oder -verfehlungen analysiert werden können?
- Sind Regelungen getroffen, damit Zielverfehlungen nicht zu Sanktionen führen und stattdessen z.B. Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden?

Eine Gestaltungsvariante besteht darin, dass Zielvereinbarungen mit regelmäßigen Gesprächen zur Perspektivplanung und Leistungsbewertung, so genannten **strukturierten (Jahres-)Mitarbeitergesprächen (MAG)**,

Solche Jahresgespräche können vorgesehen werden, damit Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich regelmäßig über Aufgabenschwerpunkte, Anforderungsprofile, Kompetenzen und Qualifizierungsmaßnahmen austauschen.

gekoppelt werden. Solche Jahresgespräche können vorgesehen werden, damit Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich regelmäßig über Aufgabenschwerpunkte, Anforderungsprofile, Kompetenzen und Qualifizierungsmaßnahmen austauschen. Allerdings gibt es auch Gründe dafür, diese beiden Gesprächstypen, d.h. MAG und Zielvereinbarungsgespräch, zu trennen: Durch die Aushandlung von Zielen bei der Zielvereinbarung können die

eigentlichen Schwerpunkte von strukturierten Mitarbeitergesprächen in den Hintergrund gedrängt werden. Es besteht die Gefahr einer unangemessenen Gesprächsverdichtung durch zu viele Besprechungspunkte. Dies ist jedoch organisationspezifisch und je nach den Voraussetzungen der Beschäftigten genauer zu prüfen.

Problematik der Koppelung von Koppelungen zwischen Zielvereinbarungen und variablem Leistungsentgelt

Das regelmäßige Führen von Zielvereinbarungsgesprächen sowie die gemeinsame Erörterung der Zielerreichungsgrade zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein Instrument der Führung und der Organisationsentwicklung. Durch die Ableitung, Vernetzung und Aushandlung von wesentlichen Eckpunkten der Leistungserbringung kann die Transparenz von Strategien und die Orientierung über wesentliche Erfolgskriterien des Handelns für die Beschäftigten gesteigert werden. Es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, Zielvereinbarungen mit einem variablen Gehaltsbestandteil oder Bonus zu koppeln. Das Für und Wider ist abzuwägen.

Für eine Koppelung sprechen folgende Argumente:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine faire Anerkennung für ihr Engagement und ihren (zusätzlichen) Leistungsbeitrag bei der Zielverfolgung und Zielerreichung.
- Die Gewährung eines finanziellen Bonus kann die Motivation bei der Zielverfolgung steigern.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben über ihr Basisgehalt hinaus eine zusätzliche Verdienstchance.
- Der Wert von einzelnen Leistungsbeiträgen lässt sich über einen anteiligen Bonus verdeutlichen: Ziele mit hoher Priorität und Wertigkeit können stärker gewichtet und mit einem vergleichsweise höheren Anerkennungsbeitrag bei Zielerreichung verbunden werden.

Gegen die Koppelung von Zielvereinbarungen und finanziellen Anreize sind z.B. folgende Argumente aufzuführen:

- Das Treffen von Zielvereinbarungen stellt erhöhte Anforderungen an die Führungskompetenz und den Reifegrad der Organisation (Unternehmenskultur, Qualifizierung der Führungskräfte, Verständnis der Methodik bei den Beschäftigten). Sofern noch keine geübte Praxis mit Zielvereinbarungen vorliegt, kann die Koppelung mit Leistungsentgelt die Gesprächskultur und die Qualität des Vereinbarens und Bewertens von Zielen ungünstig beeinflussen. Der Blick der Beteiligten wird sofort vor allem auf die finanziellen Aspekte gelenkt.
- Vereinbarte Ziele sind untereinander nur schwer zu vergleichen. Selbst bei hoher Strukturierung des Verfahrens der Zielvereinbarungen verbleibt eine Restsubjektivität bei der Bewertung von Anspruchsniveau, Komplexität und Wertigkeit von Zielen. Die Festlegung einer bestimmten Bonushöhe für einzelne Ziele kann problematisch sein.

- Die Gewährung eines finanziellen Anreizes kann die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Arbeit und den Zielen verändern: Wenn die Leistungserbringung bisher eher intrinsisch motiviert war, führt ein Bonus unter Umständen zu einer psychologischen Neubewertung der eigenen Tätigkeit. Einzelne Beschäftigte entwickeln unter Umständen auch das Gefühl, dass der Bonus in seiner Art und Höhe nicht angemessen ist. Sogar die Tätigkeit an sich kann durch eine Bonusvergabe abgewertet werden: Bei manchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nimmt die Identifikation mit der eigenen Aufgabe ab, wenn finanzielle Erfolgskriterien – statt der Tätigkeit und der Leistungsziele – in den Mittelpunkt rücken.

Für die Arbeitnehmervertretung bedeutet dies: Es ist ein Diskursprozess und eine differenzierte Meinungsbildung zu dieser Grundsatz-Problematik im Gremium herbeizuführen. Das Für und Wider ist sorgfältig abzuwägen. Wird in der jeweiligen Organisation eine Koppelung zwischen Zielvereinbarungen und Leistungsentgelt vorgesehen, sollte vor allem auf folgende Gesichtspunkte in der Vorbereitung der Systemeinführung geachtet werden.

- Sind die Vor- und Nachteile der finanziellen Anbindung von Individual- oder Teamzielen an die variable Vergütung ausreichend geprüft worden?
- Ist der Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Grad der Zielerreichung und der finanziellen Anerkennung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent, nachvollziehbar und fair gestaltet?
- Sind die variablen Vergütungsanteile so gewählt, dass die Beschäftigten sie als angemessen betrachten?
- Lassen sich tatsächlich Ziele, die für eine Bonifikation geeignet erscheinen, für alle Mitarbeitergruppen finden?
- Gibt es evtl. alternative Vergütungsstrategien, die ebenfalls in Betracht kommen?

Denkbar ist z.B. das Vereinbaren und Bewerten von Zielen einerseits und das Ausschütten von variablen Gehaltsbestandteilen in Abhängigkeit von stärker objektivierbaren, wirtschaftlichen Erfolgskriterien andererseits. Dazu kann unter Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung nach Indikatoren gesucht werden, die an Ergebnisziele einzelner Organisationseinheiten gekoppelt sind. Zu denken ist an betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren im Umfeld von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsakzeptanz, Kosteneffizienz, Qualitäts- und Projektmanagement oder Produktinnovationen. Die Beschäftigten sollten allerdings das Gefühl haben, tatsächlich auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren durch Ihren Leistungsbeitrag einen maßgeblichen Einfluss auszuüben.

Die Arbeitnehmervertretung kann hierzu eigene Modellvorschläge einbringen und ausgehend von der Analyse denkbarer Mess- und Erfolgsgrößen in der Organisation den Blick verstärkt auf Kriterien wie Qualifizierung, Organisationsklima, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit lenken. Es besteht auch die Möglichkeit, zunächst die Einführung von Zielvereinbarungen zu befürworten und erst später – nach Vorliegen erster Erfahrungen – geeignete Ansätze zur möglichen Koppelung mit Gehaltsbestandteilen zu erörtern.

Hinweise zur Einführung in der Organisation

Wie auch immer die Entscheidung für ein geeignetes Vorgehen im Einzelfall ausfällt: Zu empfehlen ist eine innerbetriebliche Regelung auf der Grundlage einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung, die das Prozedere der Umsetzung, der Einführung und der Qualifizierung in der Organisation verbindlich beschreibt.

Folgende Aspekte sind aus Sicht der Arbeitnehmervertretung zu beachten:

- Es kann hilfreich sein, sich die Systemgestaltung und das Programm zur Einführung in einer Projektgruppe mit Vertretern verschiedener Bereiche und Funktionen zu erarbeiten. Ein externer Berater kann bei Bedarf hinzugezogen werden. Die Projektleitung und die inhaltliche Projektarbeit sind durch die Arbeitgeber-Seite zu leisten. Meist ist es sinnvoll, dass ein bis zwei Arbeitnehmervertreter die Projektarbeiten begleiten.
- Der Betriebs- oder Personalrat hat seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrolle im Gremium und in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber wahrzunehmen.
- Es ist zu regeln, wie im Konfliktfalle vorzugehen ist, d.h. bei fehlendem Konsens zu einer Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Dazu gehört auch ein innerbetriebliches Eskalationsverfahren bei Meinungsverschiedenheiten.
- Die Bildung einer betrieblichen Kommission ist hilfreich, um den Prozess zu begleiten. So können beispielsweise bei Beschwerden oder Verbesserungswünschen die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewahrt und Verfahrensvorschläge an die Geschäftsleitung erarbeitet werden.
- Ein Schulungskonzept sollte frühzeitig ausgearbeitet werden, wobei sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte angemessen zu qualifizieren sind. Hierzu eignen sich Informationsveranstaltungen, Praxistraining und ein schriftlicher Anwender/-innen-Leitfaden.
- Es ist empfehlenswert, eine Pilotierungsphase bei der Systemeinführung voranzustellen, um das jeweilige Verfahren zu erproben – z.B. in einzelnen Bereichen oder für bestimmte Gruppen. Bei der Einführung von Zielvereinbarungen kann ein kompletter Zyklus von der Zielfindung bis zur Zielbewertung als Pilotphase definiert werden.
- Eine Bestandsaufnahme während der Einführung – z.B. durch eine repräsentative Befragung von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen zu ihren ersten Eindrücken – kann genutzt werden, damit frühzeitig nötige Systemkorrekturen vorgenommen werden können.

Praxistipps zur Einführung leistungsorientierter Vergütung mit Bezug zu Zielvereinbarungen sind im Überblick im beigefügten Kasten (vgl. Abbildung) dargestellt.

Praxistipps zur Einführung

1. Start:

Steuerung durch ein hierarchieübergreifendes, interdisziplinäres Prozessteam – beauftragt durch die Geschäftsleitung, begleitet durch die Arbeitnehmervertretung; Ziel: Formulieren von Eckpunkten für ein neues Vergütungssystem – zeitweise mit externer Moderation.



2. Bestandsaufnahme:

Wie wird das derzeitige System wahrgenommen? Zeigen sich Ungerechtigkeiten, fehlende Leistungsanreize, nicht nachvollziehbare Sonderzahlungen, evtl. Vergabe von Prämien nach „Nasenfaktor“?

3. Budgetdefinition:

Was kann in den nächsten Jahren jeweils als Bonus ausgeschüttet werden? Erschließung von Budgets für einen zusätzlichen Leistungsbonus unter Wahrung von Besitzständen, evtl. „Überführungsmodell“ (z.B. für zwei bis vier Jahre).

4. Orientierungsrahmen für die leistungsbezogene Vergütung:

Was soll personalstrategisch und motivational erreicht werden? Zu berücksichtigen sind Leitbild und Strategie des Unternehmens, firmenspezifischer Auftrag, künftige Markt- und Kundenerwartungen, Innovations- und Qualitätsmaximen sowie Ziele für Organisationslernen und Mitarbeiterentwicklung. Auch die Führungskompetenz, das Teamdenken oder die Dialog- und Feedbackkultur sollten durch ein neues Anreiz- und Vergütungssystem gefördert werden.

5. Fokussierung auf Kundenorientierung, Prozessoptimierung, Qualitätsmanagement und Innovationsförderung:

Variable Vergütungskomponenten sollten gemeinsame, koordinierte Wertbeiträge in Teams, Prozessen oder Schnittstellenbereichen fördern – z.B. über Teamziele, Ziele in Prozessketten oder das Vereinbaren von Kennziffern zur Servicegüte.

6. Erarbeiten der Grundzüge des neuen Systems unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in Workshops und Gesprächskreisen:

Es reicht nicht, vorhandene Systeme aus anderen Organisationen einfach zu übertragen oder neue Modelle am „grünen Tisch“ zu entwickeln. Sie scheitern oft wegen mangelnder Passung für die Organisation und fehlender Akzeptanz bei den Beschäftigten.

7. Überprüfung der Voraussetzungen zur Einführung von Zielvereinbarungen und Leistungsbewertung:

Ist die Verhaltens- und Gesprächskompetenz der Führungskräfte (schon) ausreichend? Wie gut informiert sind die Beschäftigten über Nutzen und Chancen des Systems? Gibt es ein „Eskalationsprocedere“, um Konflikte innerbetrieblich fair zu regulieren und auszutragen? Wichtig: Entwickeln eines Qualifizierungsprogramms für Leitungsebene und Beschäftigte unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung und ggf. kompetenter Berater.

8. Schrittweise Einführung von Dialogverfahren wie Zielvereinbarungen oder strukturierte Mitarbeitergespräche:

Verabredung von Pilotphasen für einzelne Arbeitsbereiche. Zu empfehlen: Einführung der Anbindung von Zielvereinbarungen an Bonifikationen erst nach Erprobung und Prüfung der Akzeptanz. Lösungsansatz Pilotierung: Verabredung von „Probezyklen“ ohne Verknüpfung von Zielvereinbarungen mit dem Vergütungssystem sowie sorgfältige Auswertung der gesammelten Erfahrungen.

9. Ständiger Verbesserungsprozess:

Durch eine interdisziplinäre, hierarchieübergreifende betriebliche Kommission mit Controllingfunktion lässt sich das System kontinuierlich weiterentwickeln.

Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung

Die Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitgestaltung bei der Einführung von leistungsorientierter Vergütung und Zielvereinbarungen in Betrieben ist in unterschiedlichen Abschnitten des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) geregelt. Daraus ist zu entnehmen, dass Betriebsräte über weitgehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte bei leistungsorientierter Vergütung und Zielvereinbarungen verfügen. Für Personalräte sind die spezifischen Regelungen der gültigen Tarifverträge im öffentlichen Dienst (z.B. TVöD, speziell §18, Übergangsregelungen für Kommunen u.a.) zu beachten – dort sind auch die Mitbestimmungsrechte geregelt, die zum Teil weitergehende Rechte als die Landespersonalvertretungsgesetze sichern.

Zu nennen sind vor allem folgende Paragraphen bzw. Abschnitte aus dem BetrVG:

- § 87 Abs. 1 Ziffer 10: Fragen der betrieblichen Lohngestaltung
- § 87 Abs. 1 Ziffer 13: Vereinbarung von Team- und Projektzielen: Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit
- § 92a: Zielvereinbarungen als Instrument zur Beschäftigungssicherung
- § 94: Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätze - Verständnis von Zielen als Instrument zur Personalbeurteilung
- § 95: Auswahlrichtlinien - Erreichungsgrad von Zielvereinbarungen als Bestandteil von Auswahlrichtlinien, Versetzungen, Umgruppierungen oder Kündigungen
- §§ 96, 97, 98: Förderung der Berufsbildung, Treffen von Zielvereinbarungen zur Qualifizierung, Durchführung von betrieblichen Maßnahmen zur Weiterbildung und Personalentwicklung
- § 99: Personelle Einzelmaßnahmen, die u. a. mit dem Grad des Erreichens von Zielvereinbarungen begründet werden

Die Arbeitnehmervertretung ist aufgefordert, auf der Grundlage ihrer Sach- und Fachkompetenz konstruktiv an der Einführung und Umsetzung der jeweiligen Systeme zur leistungsorientierten Vergütung mitzuwirken.

Die Arbeitnehmervertretung ist aufgefordert, auf der Grundlage ihrer Sach- und Fachkompetenz konstruktiv an der Einführung und Umsetzung der jeweiligen Systeme zur leistungsorientierten Vergütung mitzuwirken. Dazu gehört auch, Bedenken vorzutragen, wenn im Interesse der Belegschaft bestimmte Instrumente kritisch zu bewerten sind. Die Auseinandersetzung mit dieser zweifelsohne komplexen Thematik kann zur Folge haben, dass einzelne Gestaltungsformen der leistungsorientierten Vergütung ausdrücklich empfohlen, ggf. modifiziert oder in begründeten Fällen auch abgelehnt werden.

Wünschenswert ist die Einführung von solchen Verfahren, die sowohl das Leistungshandeln als auch die Zufriedenheit der Beschäftigten fördern. Dazu gehören eine faire Anerkennung gezeigter Leistungsbeiträge und die Würdigung von besonderem Engagement der Beschäftigten bei der Erledigung ihrer jeweiligen Aufgaben.

Anhang

A) Materialien zu einer Betriebsvereinbarung Mitarbeitergespräch/Beurteilungsverfahren

Erarbeitet auf einem 2-tägigen Workshop unter Leitung von Professor Dr. Thomas Breisig (zitiert nach http://home.nikocity.de/schmengler/hbv/bv/bv_beur.htm)

Argumente des Arbeitgebers:	Argumente des Betriebsrats:
Grundsätzliches:	
<p>Verfahren ist hoch subjektiv. Vergleichbarkeit kann auf keinen Fall erreicht werden. Beurteilung hat nur Gültigkeit zwischen dem Beurteilenden und dem Beurteilten. Es besteht ein großes Konfliktpotential zwischen den Zielen Motivation, Führung und Förderung einerseits und den Zielen Entlohnung und Begründung von Personalentscheidungen. Das System kann nur Erfolg haben, wenn es von allen Seiten akzeptiert und gelebt wird.</p>	
Ziel des Verfahrens:	
<p>Vereinheitlichung der beruflichen Entwicklung im Unternehmen Dialog Leistungsbeurteilung Zielfindung (künftige Aufgaben und Ziele) Unternehmens- und Mitarbeiterziele in Einklang bringen Systematisierung der Kommunikation Individualisierung von Leistungen Gerechtigkeit Transparenz Leistungsorientierung</p>	<p>Das System dient ausschließlich der Mitarbeiterführung und -förderung Da beim Geld die Offen- und Ehrlichkeit aufhört, sind für Gehaltsfindung und Personalentscheidungen unbedingt andere Systeme zu entwickeln und einzusetzen Sinn ist nicht das "Messen" von Sachverhalten, sondern das offene und ehrliche Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Erkennen von Konflikten und deren Bereinigung (Förderung der Zusammenarbeit) Unterstützung der täglichen Arbeit Abstimmung über Aufgaben und Ziele Klarheit über Aufgaben und Vereinbarungen Ermittlung von Personalentwicklungserfordernissen und individuellen Entwicklungsbedürfnissen: Analyse von Stärken und Schwächen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Stärken ausbauen) Förderung, Entwicklung, Qualifizierung</p>
<p>Das Verfahren soll gleiche Rahmenbedingungen schaffen. Es soll qualifizieren, nicht disziplinieren</p>	
Nicht Ziel des Verfahrens:	
<p>grundsätzliche Zustimmung. Über Einzelheiten soll noch geredet werden</p>	<p>(unbedingt in die BV aufnehmen, da es Signale setzt): Personalentscheidungen Entlohnungsentscheidungen</p>

Argumente des Arbeitgebers:	Argumente des Betriebsrats:
Aufgaben und Zielsetzungen:	
mehr Partizipation der Mitarbeiter	
Wer beurteilt?	
unmittelbare Vorgesetzten Ausnahmen (z.B. Projektleiter/Projektleiterin, wenn überwiegend in einem Projekt tätig) werden aufgenommen (aber immer: Es beurteilt nur eine Person) Zweifelsfragen klären die Betriebsparteien möglichst vor Ort	
Vorgesetzte bei "Problemfällen"	nur Durchführungskontrolle durch Vorvorgesetzte (kein Hineinregieren!)
Wer wird beurteilt?	
alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit folgenden Ausnahmen: Zeitkräfte (bis zu einer zu vereinbarenden Grenze) ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ab 55) nur auf Wunsch (bei rein förderungsorientiertem Verfahren keine Altersgrenze) getrenntes (ggf. angelehntes) Verfahren für Azubis, Praktikantinnen und Praktikanten, Trainees, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Probezeit Öffnungsklausel: Vorgesetztenbeurteilung von unten (anderes Verfahren)	
Wann wird beurteilt?	
i.d.R. jährliches Gespräch außerplanmäßig auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu bestimmten Anlässen (z.B. Versetzung, Vorgesetztenwechsel (Beurteilung geht nicht an neue Vorgesetzte), ...) Ausschlussfristen (gesetzeskonform)	wenn rein förderungsorientiert: i.d.R. jährliches Gespräch sonst: alle 2 Jahre außerplanmäßig auf Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiter (vgl. § 82 Abs. 2 BetrVG)
nach Ablauf der Probezeit befristetes Ausscheiden (z.B. Erziehungsurlaub, Wehrdienst bzgl. der Förderung in den Pausen) bei Neuanfang (nur Förderung, Bestimmen von Zielen und Aufgaben)	
Zahl und Art der Kriterien:	
funktionsbezogene Kriterien: z. B. Zielerreichung Verhalten am Arbeitsplatz: persönliches Verhalten soziales Verhalten unternehmerisches Denken strategisches Denken	Aufgaben und Ziele (ggf. unter Berücksichtigung der Stellenbeschreibung (Stelleninhaber in Aktualisierung einbeziehen!)) nur klar beobachtbare Kriterien ohne großen Interpretationsspielraum keine sich überschneidenden Kriterien

Argumente des Arbeitgebers:	Argumente des Betriebsrats:
<p>Kriterien werden festgelegt auf der Basis von Funktionen. Keine Musskriterien, sondern Menü, aus dem Beispiele ausgewählt werden können. In jedem Fall einigen sich Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Themen. Aber: Vorschläge sollen Vergleichbarkeit herstellen.</p>	<p>Kriterien müssen für Aufgabe wichtig und von der Mitarbeiterin/vom Mitarbeiter zu beeinflussen sein Kriterien dürfen nicht dem Persönlichkeitsrecht oder anderen schutzwürdigen Belangen entgegenstehen Fachkompetenz Methodenkompetenz Sozialkompetenz weitere Unterlagen dürfen nur Hilfestellung geben Leitfaden in Prosa</p>
Bewertungsprinzipien:	
<p>Skalierung + freie Formulierung (Grund für Skalierung: - Es entspricht der Kultur. - Die Vorgesetzten können nicht anders. - Handlungshilfe. - „Wir sind uns klar, dass es keine Objektivität gibt.“) Gesamturteil (Gründe: - Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen ihren „Tabellenplatz“ kennen. - Erforderlich, um Förderungswürdigkeit zu erkennen (Fördern ohne Bewertung geht nicht) - Wettbewerb unter den Mitarbeitern. - die beteiligten Häuser wollen es so. - „Es ist kein Vergleich der Beurteilungen angestrebt!“ - „Keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle“) „Anmerkung“ des Arbeitgebers: Sollte der Betriebsrat auf einem reinen Fördergespräch ohne Notenvergabe bestehen, werde man prüfen, ob das Verfahren noch mitbestimmungspflichtig ist.</p>	<p>(Essentiell): freie Formulierung, keine Skalierung keine Verteilungsvorgaben (z. B. Gaußsche Normalverteilung) kein Gesamturteil (ohne Grund werden Leute in Schubladen gepackt ==> demotivierend!) nicht vergleichen, sondern fördern Noten verhindern Kommunikation Entgegnung zur "Anmerkung" des Arbeitgebers: Das Verfahren ist in jedem Fall mitbestimmungspflichtig (vgl. z. B. §§ 94 Abs. 2/ 98 BetrVG, § 75 Abs. 3 Ziffer 3 BPersVG)</p>
Vorbereitung:	
<p>mind. 2 Wochen vorher Termin und Gesprächsinhalte ankündigen Mitarbeiterin/Mitarbeiter kann Themen einbringen (keine einseitige Strukturierung) Leitfaden vorher aushändigen</p>	
Durchführung:	
<p>angstfreier Dialog störungsfreies Gespräch Recht auf Unterbrechung keine Zusatzbelastung, sondern genügend Zeit einplanen gleichberechtigtes Gespräch zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Vorgesetzter/Vorgesetztem (bei Inhalten und Redezeiten, echte Einflusschance des Beschäftigten)</p>	

Argumente des Arbeitgebers:

Argumente des Betriebsrats:

Selbst-/Fremdeinschätzung => gemeinsames Ergebnis (fairer Dialog, d.h. Standpunkte nicht austauschen sondern entwickeln und erläutern)
Beratung über Verbesserungsmöglichkeiten

Konsequenzen:

Nachteilsausschluss (Gespräch kann für Beschäftigte nur zur Verbesserung der Lage führen, nie zur Verschlechterung (z. B. keine unfreiwillige Versetzung, Kündigung usw.))

Keinerlei Verwertung vor Gericht

Vorgesetzte/r hat mit Konsequenzen zu rechnen, wenn er wiederholt gegen BV verstößt (3. Schritt nach Schulungen).

Unterschrift (nur Kenntnisnahme, nie Einverständnis): Frist!

Ziele und Absprachen aufschreiben

Ablage:

EDV - Speicherung vorsehen Grund:

- Management für Fördermaßnahmen
- Kontrolle der Durchführung
- Kostengründe

PA der einzelnen Häuser soll Zugriff haben

nur bei der Personalakte in Papierform,
keine EDV-Erfassung

Zusätzliche Kopie an Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Fristen für Aufbewahrungsdauer

Schulung:

Beurteilende: regelmäßig und in kurzen Abständen (ohne Schulung keine Beurteilung)

Beurteilte: ggf. Gesprächsschulung

BR

Information der Betroffenen:

völlige Transparenz des Systems (Informationsbroschüren)

Konflikte:

Gegendarstellung (genügend Platz vorsehen)

Beschwerdeverfahren (jeweils ohne Nachteil!)

Teilnahme eines/einer Vertreter/in des Betriebs-/Personalrats am Gespräch auf Wunsch des Beschäftigten

paritätisch besetzte Konfliktstelle

ggf. bei Nichteinigung Einigungsstelle

Argumente des Arbeitgebers:	Argumente des Betriebsrats:
Dauer:	
	Probelauf
Sonstiges:	
	Art der Fördermaßnahmen muss geklärt werden

B) Textauszüge aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Die Hans-Böckler-Stiftung hat nach über hundert Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema ausgewertet – sie wurden vor allem Ende der 90er Jahre nach entsprechenden Tarifverträgen im Bereich Metall, Chemie und Kreditgewerbe vereinbart. Die zitierten Formulierungsvorschläge eignen sich auch in den heutigen Zeiten noch.

Quelle: http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-75E16905/hbs/hs.xml/73692_73731.html und WSI 2000

Textauszug: Vereinbarung Kreditgewerbe

Grundlage einer erfolgsorientierten Bonuszahlung ist eine Gruppenzielvereinbarung. Soweit in Einzelfällen Individualzielvereinbarungen getroffen werden sollen, sind diese Fälle zwischen den Parteien dieser Betriebsvereinbarung gesondert zu vereinbaren. Die Zielvereinbarung wird jährlich schriftlich festgelegt, und zwar für jedes Geschäftsjahr (Januar bis Dezember) bis zum 31.3. des Jahres, wobei dem Mitarbeiter mindestens zwei Geschäftstage Zeit zur Entscheidung eingeräumt werden.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/104

Textauszug: Vereinbarung Versicherungsgewerbe

Die Bemessung der individuellen Erfolgszulage regelt sich dabei über die Zuweisung eines Punktwertes und berücksichtigt eine zusätzliche Bonusregelung bei Zielerreichung des individuell mit dem Außendienstmitarbeiter festgelegten Zieles (Zielvereinbarung) im Hinblick auf die Gewinnung von Neumitgliedern. Die Zielvereinbarung wird unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen individuell je Außendienstmitarbeiter festgelegt.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/35

Textauszug: Vereinbarung Kreditgewerbe

Die Zielvereinbarung beinhaltet die Erfolgskriterien: Geschäftsergebnis/Kundenzufriedenheit/Mitarbeiterzufriedenheit, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit nur ein Erfolgskriterium bei den Mitarbeitern ist, die Führungsverantwortung in der [...] haben.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/104

Textauszug: Vereinbarung Maschinenbau

Zielerreichungsprämie

Die Ziele müssen realistisch, beeinflussbar und messbar sein, sie können unterschiedliche Gewichtung haben. Realistisch heißt z. B. auch, dass not-

wendige Ausfallzeiten entsprechend berücksichtigt werden. An Zielen können Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele vereinbart werden. Aus diesem Rahmen kann die Insel je nach Situation und Anforderungen die Ziele formulieren.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/29

Textauszug: Vereinbarung Mineralölverarbeitung

Beurteilung

Zum Ende des Beurteilungszeitraumes bewertet die/der Vorgesetzte im Gespräch mit dem Mitarbeiter, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Dies gilt für die Leistungsmenge und die Leistungsgüte, bezogen auf die vereinbarten Jahresziele. Die Beurteilung von Zielerreichung, Leistungsmenge und Leistungsgüte erfolgt gesamtheitlich durch Zuordnung zu einer von insgesamt drei Leistungsstufen. Hierbei gilt folgende Differenzierung:

- LEISTUNGSSTUFE 1 unzureichende bis entwicklungsfähige Leistung
- LEISTUNGSSTUFE 2 anforderungsgerechte bis gute Leistung
- LEISTUNGSSTUFE 3 sehr gute bis hervorragende Leistung

ANKERPUNKTE LEISTUNGSSTUFE 1:

Eine unzureichende bis entwicklungsfähige Leistung ist dadurch gekennzeichnet, dass die erbrachten Ergebnisse ganz oder teilweise hinter den Erwartungen zurückbleiben. Das macht sich fest an:

- Arbeitsergebnissen, die die Zielvorgaben nicht oder nur teilweise erfüllen,
- häufige Verfehlung der festgelegten Zeitvorgaben der Leistungsziele,
- einem begleitenden Arbeitsverhalten, das die Elemente einer lernenden Organisation (Verantwortung, Kooperation, Lernfähigkeit, ...) nicht durchgängig erfüllt,
- (ggf.) ein Führungsverhalten, das die Kernelemente der kooperativen Zusammenarbeit nicht oder unzureichend betont,
- (ggf.) der nicht oder nur teilweisen Einhaltung der mit der Zielerreichung verbundenen Budgets.

Textauszug: Vereinbarung Fahrzeughersteller Kraftwagen Grundbetrag

Jedes anspruchsberechtigte Belegschaftsmitglied erhält unabhängig vom Unternehmenserfolg einen Grundbetrag in Höhe von DM 1.000,-.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/21

Textauszug: Vereinbarung Informationstechnikhersteller Gehaltsvarianten

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zwischen zwei Gehaltsvarianten zu wählen.

VARIANTE 1: Grundgehalt und variabler Vergütungsanteil

VARIANTE 2: Festgehalt

HBS-Datenbank-Nr: 040200/8

Textauszug: Vereinbarung Kreditgewerbe

Rechte des Betriebsrates

Der für die Zentrale örtlich zuständige Betriebsrat wird über das der Zentrale insgesamt sowie das in seinem Zuständigkeitsbereich zur Verfügung stehende Volumen informiert. Gemäß der Betriebsvereinbarung über die Leistungsbeurteilung der tariflich bezahlten Mitarbeiter erhält der Betriebsrat die erste Seite einer erstellten Beurteilung in Kopie.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/36

Textauszug: Vereinbarung Kreditgewerbe

Rechte des Betriebsrates

Der örtlich zuständige Betriebsrat wird über das Budget der Filiale insgesamt sowie das in seinem Zuständigkeitsbereich zur Verfügung stehende Volumen informiert.

Gemäß der Betriebsvereinbarung über die „Leistungsbeurteilung der tariflich bezahlten Mitarbeiter“ erhält der Betriebsrat die erste Seite einer erstellten Beurteilung in Kopie. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates am Beurteilungsgespräch teilnehmen.

Gemäß der Betriebsvereinbarung zur [...] wird der zuständige Betriebsrat informiert, wenn ein Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit einem zu dokumentierenden Dissens endet. Außerdem kann der Mitarbeiter ein Mitglied des örtlichen Betriebsrates zum Zielerreichungsgespräch hinzuziehen. Ein Dissens im Zielerreichungsgespräch wird ebenfalls dokumentiert und dem zuständigen Betriebsrat zur Kenntnis gebracht.

Der Betriebsrat erhält die erste Seite der Dokumentation der Zielerreichung in Kopie.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/113

Textauszug: Vereinbarung Metallverarbeitung

Paritätische Prämienkommission, Regelung von Streitigkeiten, Reklamationsverfahren

Streitigkeiten aus dieser Betriebsvereinbarung werden in der paritätischen Prämienkommission behandelt. Die paritätische Prämienkommission setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt.

HBS-Datenbank-Nr: 040200/9

C) „Leistungsanforderungen – Leistungs- bemessung – Leistungsverdichtung Gestaltung von Leistungsbedingungen am Beispiel ausgewählter Tarifverträge“

Die folgende Übersicht basiert auf einem Foliensatz der tarifpolitischen Abteilung von ver.di; sie akzentuiert die Verhinderung möglicher Belastungen durch die Einführung leistungsbezogener Entgeltbestandteile. Quelle und weitere Informationen bei der tarifpolitischen Grundsatzabteilung, sylvia.skrabs@verdi.de. Geringfügige Veränderungen wurden für die vorliegende Broschüre von der BTQ vorgenommen.

Zielvereinbarungen

Tarifvertragliche Regelungen

MDK (MTV vom 1.07.91 / § 17a)

- Zielvereinbarungssystem durch BV
- Abschluss von Zielvereinbarungen freiwillig
- Schlichtungsstelle einrichten für Differenzen bei Inhalten ZV, Bemessung und Vergabe

Taunus BKK (TV vom 7.11.05 / § 5)

- Zielvorgaben/Zielvereinbarungen sind Grundlage
- ZV können personen- oder teambezogen sein
- Ziele müssen realistisch und überprüfbar sein
- Vereinbarung auf Grundlage eines MitarbeiterInnengesprächs durch besondere Umstände ist Modifizierung einvernehmlich möglich
- Zielerreichungsgespräch zur Feststellung des Erreichungsgrades

TV Länder Hessen (TV-L vom 29.10.96 § 2)

- Kriterien und Verfahren sind durch BV/DV zu vereinbaren
- Controlling durch betriebliche Kommission
- diskriminierungsfreie Gestaltung, nur objektivierbare quantitative und qualitative Kriterien
- Für Arbeitsleistungen, die nicht ohne Überstunden bzw. Mehrarbeit zu erbringen sind, sollen Leistungszulagen nicht gezahlt werden

DRV (Gehalts-TV Reisebüros vom 1.1.05 / §3 III)

- Leistungszulage auf Basis einer positiven jährlichen Beurteilung in Abhängigkeit von der Leistung bzw. Zielerreichung
- Beurteilung obliegt dem AG nach einem im TV festgelegten Beurteilungsschema: Merkmale Effizienz, Qualität, Flexibilität;
- Verantwortliches Handeln, Kooperation/Führungsverhalten mit 5 Stufen und Bewertungszahlen

Volks- und Raiffeisenbanken (TV vom 1.1.04 Teil III 2.)

- Zielvereinbarungen sind Grundlage für variablen Vergütungsanteil
- quantitativer und qualitativer Ziele sind möglich
- es muss geregelt werden: Art, Anzahl und ggf. Gewichtung der Ziele
- Zielvereinbarungszeitraum in der Regel das Kalenderjahr
- Abschluss mehrerer Ziele möglich
- Ziele können unterschiedlich gewichtet werden
- Ziele müssen sich auf Arbeitsplatz bzw. das Team beziehen
- Ziele müssen durch Beschäftigte beeinflussbar sein
- Korrekturen bei maßgeblicher Änderung der Rahmenbedingungen nur einvernehmlich möglich
- Zielerreichung durch Soll-Ist Vergleich
- durch freiwillige BV- Regelung treffen zur Beilegung von Konflikten bezogen auf vorgesehene Ziele und deren Erreichung

Gmünder Ersatz Kasse (Anlage GEKT vom 29.11.05 / §4-6)

- Ziele sind so zu vereinbaren, dass sie als anspruchsvoll aber erfüllbar von beiden Seiten akzeptiert werden
- orientieren sich an Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- muss beeinflussbar sein
- müssen im festgelegten Zeitraum erreichbar sein
- verbindliche Vereinbarung, Korrekturen nur wenn maßgebliche und unvorhergesehene Bedingungen auftreten
- Neben Zielerreichung erfolgt Leistungsermittlung (Handbuch Personal Zielvereinbarungsprozess)
- Zielerreichungs- und Beurteilungsgespräch (mindestens 2 Gespräche)
- Regelung zur Feststellung der prämierelevanten Ergebnisse

BAD (Berufsgenossenschaftlicher Arbeitsmedizinischer und Sicherheitstechnischer Dienst)

- Leistungsbewertung erfolgt auf Grundlage abschließender Bewertungskriterien: Arbeitsergebnis; Unternehmerisches Handeln, Kundenorientierung, Engagement; Kommunikation und Zusammenarbeit; (Mitarbeiterführung)
- Bewertung einmal jährlich anhand konkreter Sachverhalte aus wesentlichen Tätigkeiten bzw. Hauptaufgaben
- Bewertung wird im offen geführten MitarbeiterInnengespräch erörtert und begründet
- Bewertungsgrundsätze und -stufen sind für alle einheitlich
- konkretes Verfahren zur Bewertung der Kriterien
- paritätische Kommission aus Betriebsangehörigen bei Meinungsverschiedenheiten werden u.a. von Tarifvertragsparteien benannt
- Für Beschaffenheit der Ziele ist Checkliste vereinbart
- Festlegung der Anforderungen an die Ziele, die aussagefähige, akzeptierte Kennzahlen oder überprüfbare Kriterien zum Gegenstand haben
- Verfügbarkeit erforderlicher Mittel (Budget; Sachkapazität, personelle Ausstattung)
- Notwendiger zeitlicher Rahmen

- erforderliche Aufgaben- und Kompetenzverteilung
- evtl. Abhängigkeit von anderen Bereichen
- notwendige Handlungsspielräume und Befugnisse der Beschäftigten
- evtl. ordnungsrechtliche oder kollektivrechtliche Beschränkungen und vergleichbare beachtliche Bedingungen

TVöD (Leistungsentgelt §18 für den Bereich VKA, die Regelungen für den Bereich „Bund“ sind ähnlich; statt der Regelung mit Dienstvereinbarungen ist ein Bundestarifvertrag vorgesehen)

- Ziel ist die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen sowie die Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung und der Führungskompetenz
- Variables und leistungsorientiertes Entgelt zusätzlich zum Tabellenentgelt
- Feststellung und Bewertung der Leistung durch Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung möglich
- betriebliches System zur leistungsbezogenen Bezahlung wird durch BV/DV vereinbart
- Ziele müssen individuell beeinflussbar und in der betrieblichen Arbeitszeit zu erledigen sein
- Zugangsmöglichkeit für alle Beschäftigten ist verpflichtend
- Möglichkeit von Individualvereinbarungen oder Gruppen-/Teamvereinbarungen
- Das Nichterreichen der Leistungsziele zieht keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen nach sich – die Teilnahme an Zielvereinbarungen schließt aber nicht grundsätzlich arbeitsrechtliche Sanktionen aus
- Bei leistungsgeminderten Beschäftigten sollen die jeweiligen Leistungsminderungen angemessen berücksichtigt werden

ver.di hat zur Unterstützung der Umsetzung des § 18 TVöD (VKA) folgende Positionen entwickelt:

- Vorrang Zielvereinbarungen
- Grundsatz der Freiwilligkeit
- Qualifikation für die Umsetzung von Zielen und Arbeit mit Zielen für Beschäftigte und Führungskräfte
- Leistungsbedingungen sichern (Personalressourcen, Arbeitszeitvolumen, Arbeitsplatzausstattung; Budgets etc.)
- Festlegung der Zeitperiode und der Möglichkeit des unterjährigen Nachsteuerns
- Ziele sind anspruchsvoll, herausfordernd aber dabei realistisch und erreichbar, präzise und klar formuliert,
- Ziele werden mit messbaren Größen vereinbart
- Zielgrößen bestimmen die Punktzahl für die Berechnung der Prämie
- nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen maximal 2 Ziele
- Konfliktlösungsmechanismus durch im TV vorgesehene betriebliche Kommission
- Gefährdungsanalyse sicherstellen

Privates und öffentliches Bankgewerbe

- Betriebliche Systeme müssen Art, Anzahl und ggf. Gewichtung der Leistungskriterien regeln
- Leistung kann über Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung erfolgen
- Zielvereinbarungen
- Zeitraum in der Regel 12 Monate
- es sollen mehrere Ziele vereinbart werden
- quantitative und qualitative Ziele sind möglich
- unterschiedliche Gewichtung möglich
- für einzelne können Zielerreichungsstufen vorgesehen werden müssen sich auf Arbeitsplatz /das Team und damit verbundene Aufgaben beziehen
- muss von Beschäftigten beeinflussbar sein
- sind schriftlich zu fixieren
- im Ausnahmefall sind Korrekturen möglich, falls Rahmenbedingungen sich gravierend ändern
- Grundlage der Zielerreichung ist Soll-Ist-Vergleich
- Beurteilungskriterien sowie deren Abstufung sind durch BV oder DV festzulegen
- Kriterien können unterschiedlich gewertet werden
- nur Kriterien zulässig, die für den Arbeitsplatz wichtig, zutreffend und durch Beschäftigte beeinflussbar sind
- erfolgen mindestens einmal im Jahr durch Führungskraft auf Basis der Aufgabenbeschreibung im dialogorientierten Gespräch
- BV oder DV müssen Regelung über Beilegung von Konflikten regeln

D) ver.di: Grundsätze zur tariflichen Regelung von Leistungsdifferenzierung

Quelle: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft: Tarifpolitische Grundsatzabteilung: Grundsatzpositionen zur tariflichen Regelung von Leistungsdifferenzierung. Diskussionspapier des ver.di-Bundestarifausschusses, Berlin 2004, zitiert nach ver.di 2007, S. 140 – 142.

Worum geht es

In den letzten Jahren wird von der Arbeitgeberseite her verstärkt versucht, eine Unterscheidung einzelner Arbeitnehmer nach Leistung durchzusetzen. Diese Bemühungen werden von ver.di als Versuch angesehen, die Verknüpfung von geleisteter Arbeitszeit an den Lohn aufzubrechen und den Lohn wieder abhängig von tatsächlich geleisteter Arbeit zu zahlen. Bisher hat die tarifpolitische Grundsatzabteilung noch keine Definition von Leistungsdifferenzierung festgelegt. Allerdings werden in der Broschüre zur Leistungsdifferenzierung unterschiedliche Arten von Leistungsdifferenzierung aufgeführt. Prinzipiell wird zwischen monetären und nicht monetären Formen unterschieden. Monetäre Formen von Leistungsdifferenzierung sind beispielsweise: Leistungszulagen, Akkord, bzw. Gruppenakkord, Beförderung ohne Veränderung der Tätigkeitsmerkmale, Höherstufung sowie Änderung der Grundvergütung. Bei den nichtmonetären Formen handelt es sich bspw. um betriebliches Benchmarking oder Veränderung der sozialen Stellung im Betrieb.

Wissenswertes für die Interessenvertretung

Damit Leistungsdifferenzierung sich nicht zum Nachteil der Beschäftigten auswirkt, müssen klare Schutzmechanismen geschaffen werden. Im Folgenden werden drei Grundsätze vorgestellt, die dafür sorgen sollen, dass sich Leistungsdifferenzierung nicht zu Ungunsten der Beschäftigten auswirkt.

- 1.** „Nach Leistung darf nur differenziert werden, wenn ein Tarifvertrag dies gestattet. Bestehende Tarifverträge sollten dahingehend überarbeitet werden, dass aus ihnen zweifelsfrei hervorgeht, ob Leistungsdifferenzierung ausgeschlossen oder gewollt ist. Tarifvertraglich ist auch die Finanzierung des Leistungs-Budgets sowie seine vollständige Auszahlung zu regeln.
- 2.** Leistungsdifferenzierung darf nur zusätzlich zur unverändert weitergeltenden Grundvergütung angewandt werden. Die Grundentgelte dürfen durch Leistungsdifferenzierung nicht variiert werden (kein Abzug wegen „Schlechtleistung“). Differenziert wird nur über zusätzliche Zahlungen zu den Grundentgelten. Statt monatlicher Auszahlung können auch Zahlungen vereinbart werden, die den Auszahlungsbetrag

für mehrere Monate in einer Zahlung zusammenfassen. Längster Zahlungszeitraum ist ein Jahr.

3. Das Problem der Leistungsbewertung muss in Richtung Transparenz, Gerechtigkeit und Kontrollierbarkeit gelöst werden. Messungen sind Bewertungen vorzuziehen. Deshalb haben Zielvereinbarungssysteme Vorrang vor Beurteilungssystemen. Tarifvertraglich bereits fixierte Beurteilungssysteme sind ständig zu überprüfen. Bei Gelegenheit soll ihre Umstellung auf Zielvereinbarungssysteme in Angriff genommen werden.“

Hinweis: Da es sich bei den genannten drei Grundsätzen um einen Minimalkonsens handelt, lassen diese, im positiven wie im negativen Sinne, noch erheblichen Handlungsspielraum offen. Aus diesem Grund weist die Tarifpolitische Grundsatzabteilung darauf hin, dass folgende Aspekte zu beachten sind:

Generell sollte die Einführung von Leistungsdifferenzierung gut überdacht werden. Sie sollte nur dann eingeführt werden, wenn ein Großteil der Beschäftigten dieser Maßnahme zustimmt. Ist ein breiter Konsens nicht gegeben, sollte ein Anwendungsvorbehalt in die tarifliche Regelung aufgenommen werden. Gegebenfalls kann auch die Geltungsdauer des Tarifvertrages begrenzt werden.

Auszubildende dürfen nicht in den Prozess der Leistungsdifferenzierung einbezogen werden.

Leistungsdifferenzierung darf nicht für das gesamte Arbeitsleben gelten. Die Beschäftigten müssen die Wahl zwischen tariflicher Vergütung und tariflicher Leistungsvergütung haben. Es darf keinen Zwang zur Leistungsdifferenzierung geben. In diesem Zusammenhang müssen auch Teilzeitbeschäftigte gleich behandelt werden.

Es muss eine gewerkschaftliche Kontrolle von Leistungsdifferenzierung gewährleistet werden. Besonderes Augenmerk sollte auf dem Verhältnis von Arbeitsmenge und Arbeitszeit liegen.

Es sollten Regelungen zur Leistungsbegrenzung festgelegt werden. Eine Leistungsdynamisierung muss prinzipiell abgelehnt werden.

Eine Leistungsdifferenzierung sollte streng von der Differenzierung nach Erfolg getrennt werden. Eine Kopplung von Leistungsdifferenzierung und Erfolgsbeteiligung ist zu vermeiden. Eine Differenzierung nach Erfolg erfordert eine gesonderte Regelung.

E) Wenn Beschäftigte und Vorgesetzte Ziele vereinbaren

Ein Beitrag zu den Chancen von Zielvereinbarungen –auch zur Begrenzung von Leistungsabforderungen. ver.di im Gespräch mit der Soziologin Karin Tondorf. Quelle: <http://kommunalverwaltung.verdi.de/themen/zielvereinbarungen/zielvereinbarungen/defaultView?rnd=1011325.4938>

Zielvereinbarungen haben bei Beschäftigten oft einen schlechten Ruf. Sie werden gleichgesetzt mit Arbeitsverdichtung, Einzelkämpfertum, Ellenbogenmentalität, Druck und Kontrolle. Zielvereinbarungen können aber auch eine Chance sein - für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bestimmte Spielregeln eingehalten werden, betont die Industriesoziologin Karin Tondorf.

Spielregeln definieren und einhalten

Unter Spielregeln versteht sie dabei unter anderem, dass den Beschäftigten nicht unerreichbare Ziele aufgezwungen werden. Zielvereinbarungen brauchen Transparenz und Kontrolle – durch den Personal- bzw. Betriebsrat. Nötig sind ihrer Ansicht nach auch paritätisch besetzte Kommissionen, die Konflikte schlichten. Aber vor allem: Zielvereinbarungen dürfen nicht dazu missbraucht werden, Jahr um Jahr das Arbeitspensum zu erhöhen. Denn eine solche Unternehmens- oder Verwaltungspolitik geht nicht lange gut, ist Tondorf überzeugt.

In der Privatwirtschaft sind Zielvereinbarungen längst gang und gäbe, im öffentlichen Dienst sind sie eine Rarität – noch. Seit der Neugestaltung des Tarifrechts sind leistungsbezogene Bestandteile vom 1. Januar 2007 an bei Beschäftigten von Bund und Kommunen möglich. Gefordert sind nun vor allem die Personal- und Betriebsräte: Denn sie müssen die tariflichen Rahmenvereinbarungen ausgestalten und darauf achten, dass die Rechte der Beschäftigten bei den Zielvereinbarungen nicht zu kurz kommen.

Mitarbeiter nicht demotivieren

Seit Mitte der 90er Jahre wird über Zielvereinbarungen in Deutschland diskutiert. Mit Zielvereinbarungen wurde versucht, monetäre Anreize für Bereiche zu schaffen, in denen die Arbeit bis dato nicht messbar schien - Bereiche außerhalb der Produktion. Kennziffern wurden entwickelt, die Leistung in Zahlen wiedergeben sollten.

Die Idee dahinter lautet: Auch Beschäftigte in Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen können durch finanzielle Anreize motiviert werden. „Das funktioniert auch“, meint Tondorf und schränkt sofort ein: „Unter bestimmten Bedingungen“. Bedingung eins: Der finanzielle Anreiz muss

über einen symbolischen Betrag hinausgehen. Bedingung zwei: Die Mitarbeiter dürfen nicht gleichzeitig demotiviert werden, zum Beispiel durch permanenten Personalabbau, durch einen schlechten Führungsstil, durch miserable Arbeitsbedingungen und muffiges Arbeitsklima. Denn dies steht dem monetären Anreiz entgegen.

Und was die Zielvereinbarungen selbst betrifft, so ist für Tondorf eines eine unabdingbare Voraussetzung: Zielvereinbarungen müssen freiwillig sein. „Eine aufgezwungene Leistungsabsprache funktioniert zwar eine Weile“, weiß die Soziologin: "Aber eben nicht auf Dauer." Denn die Erfahrung zeigt: Wer zu etwas gezwungen wird, wird findig im Unterlaufen und Umgehen des Zwangs.

Zielvereinbarungen brauchen klare Regeln

Klare Regeln sind für Tondorf Voraussetzung Nummer zwei. Das bedeutet: Dem Betriebs- bzw. Personalrat kommt eine entscheidende Rolle zu. Er muss mit dem Unternehmen oder mit der Verwaltung klare Rahmenbedingungen für die Vereinbarungen festlegen. Dabei geht es unter anderem darum, dass der Beschäftigte ein Betriebs-/Personalratsmitglied mit zu den Gesprächen nehmen kann; dass die betriebliche Interessenvertretung die Zielvereinbarungen zu sehen bekommt, gegebenenfalls auch Einspruch erheben kann, wenn sie zum Beispiel erkennt, dass die Ziele gar nicht oder nicht in der normalen Arbeitszeit erreichbar sind.

Betriebs- oder Personalrat müssen darauf dringen, dass Beschäftigte vor einem solchen Gespräch geschult werden – dass sie erfahren, was Zielvereinbarungen regeln sollten und wo ihre Risiken liegen. Oder dass der Arbeitgeber Workshops anbietet, in denen die Beschäftigten sinnvolle Ziele erarbeiten – nicht nur Ziele für den Einzelnen, sondern auch Ziele für das Team.

Keine Kürzungen an anderer Stelle

Doch was ist ein Ziel? Ein Ziel im Rahmen von Zielvereinbarungen muss messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar und bewertbar sein, z.B. durch Belege oder Fakten. Und das Ziel muss von dem Betreffenden beeinflussbar sein. „Keiner kann Ziele erreichen, die außerhalb seines Einflussbereichs stehen“, betont Tondorf. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn sich die Mitarbeiter der Kraftfahrzeugzulassungsstelle das Ziel setzen, die Zahl der in der Kommune zugelassenen Autos zu erhöhen oder zu vermindern. Darauf haben die Mitarbeiter der Kommunen keinen Einfluss. Der Sinn einer Zielvereinbarung liegt auch nicht in dem Versuch, die Leistung Jahr um Jahr höher zu schrauben. So was ist nicht machbar, urteilen die Experten. Daher sollte es auch Inhalt einer Zielvereinbarung sein, ein im vergangenen Jahr erreichtes Ziel zu halten.

Zielvereinbarungen dürfen auch keine selektive Veranstaltung sein. Wenn mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird, dann sollen alle daran teilnehmen können – nicht nur eine kleine Gruppe, die von den Vorgesetzten ausgewählt wird. Der Grund: Wenn die Beschäftigten nicht alle gleich behandelt werden, werden sie solche Motivationsinstrumente nicht akzeptieren, betont Tondorf. Demotivation ist die Folge.

Kontraproduktiv ist es nach Ansicht der Wissenschaftlerin auch, wenn Leistungsanreize über Kürzungen an anderer Stelle bezahlt werden: Weniger Weihnachtsgeld, weniger Urlaubsgeld oder Stellenstreichungen, dafür dann aber Leistungszulagen oder -prämien. „Das ist ein schlechtes Vorzeichen“, ist die Soziologin überzeugt: zusätzliche Leistung muss mit zusätzlichem Geld belohnt werden. Sonst müssen die Beschäftigten Einkommenseinbußen befürchten.

Beschäftigte bestimmen den Leistungsmaßstab mit

Abgesehen von der möglichen Gratifikation - worin besteht nun die Chance für den Beschäftigten? Tondorf meint: Dass regelmäßig mit dem Vorgesetzten über die Arbeit gesprochen wird. Dass die Beschäftigten genau darlegen können, welche Voraussetzungen nötig sind, um bestimmte Leistungen bringen zu können. Bei solchen Gesprächen kommen die Rahmenbedingungen auf den Tisch - die veraltete Technik, die dürftige Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, die enge Personallage. "Oft wird zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten hierüber gar nicht geredet.", weiß Tondorf. Doch das ist nicht alles: Bei Zielvereinbarungen können Beschäftigte beim Leistungsmaßstab mitreden. Und Beschäftigte bekommen oft mehr Klarheit: "Das wird von mir erwartet. Aber auch: Darüber hinaus muss ich nicht gehen." Nach den Erfahrungen der Soziologin kann eine solche Leistungsobergrenze den Leistungsdruck auch begrenzen.

Text: Jana Bender

F) Kommunale Erfahrungen mit materiellen Leistungsanreizen

Die Chancen und Risiken aus Sicht der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) sind im Folgenden dokumentiert. Die KGSt ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet. Quelle: www.kgst.de

Nach wie vor ist es eine kleine Minderheit, die Leistungszulagen oder Leistungsprämien vergibt (meist sind es Prämien). Die Mehrheit hat das bislang vor allem aus mehreren Gründen abgelehnt:

- Weil sie nicht über die Mittel verfügen.
- Weil sie die 15 % Quote für wenig praktikabel halten.
- Weil sie nur eine kleine Minderheit kurzfristig damit „beglücken“ können, gleichzeitig aber im gesamten Personalkörper dagegen ein hohes Maß an Unzufriedenheit entsteht.
- Weil sie generell Zweifel daran haben, ob materielle Leistungsanreize tatsächlich die Wirkung erzielen, die ihnen unterstellt wird.
- Weil sie Sorge haben, dass dadurch die immateriellen Leistungsanreize noch weiter aus dem Blickfeld geraten.

Die KGSt hat zu diesem Thema in den letzten Jahren mehrere Seminare veranstaltet, den interkommunalen Erfahrungsaustausch gepflegt und das Thema auf der Messe Moderner Staat behandelt. Dort haben wir die Erfahrungen des Enzkreises, des Kreises Aachen und der Städte Mannheim und Heidelberg präsentiert. Auch nach diesen Veranstaltungen sah ein Teil der beteiligten Kommunen unter den damaligen Bedingungen in der Einführung materieller Leistungsanreize mehr Nachteile als Vorteile. Im Kontext des TVöD kann ein Teil der bislang angeführten Argumente gegen die Einführung materieller Leistungsanreize entkräftet werden.

Sowohl die Mittel als auch die grundsätzliche Ausweitung auf alle Beschäftigten sind vorhanden. Positiv könnte sich darüber hinaus auswirken, dass die Tarifpartner durch den TVöD ein Zeichen gesetzt haben, an dem postulierten Paradigmenwechsel auch tatsächlich zu arbeiten. Das könnte zu einem Kulturwandel beitragen, der einen Teil der Vorbehalte gegenüber materiellen Leistungsanreizen entkräften könnte. Wesentlich ist, dass sich Anreizsysteme in die bestehende Personalentwicklung einfügen und nicht als Fremdkörper wahrgenommen werden.

Zulagen und/oder Prämien auf der Basis von Zielvereinbarungen zu vergeben, setzt voraus, dass

- das zu erreichende Ziel (Ergebnisse/Wirkungen) möglichst eindeutig beschrieben ist,
- die zu erbringende Leistung möglichst eindeutig definiert ist und objektiv messbar ist,
- die Art des Anreizes (Prämie oder Zulage) vorher festgelegt ist und tatsächlich eine Anreizwirkung besitzt,
- die Leistungsanforderung weder eine Über- noch Unterforderung darstellt und
- die für die Zielerreichung benötigten Ressourcen gewährleistet sind.

G) Bewertungsraster für Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt nach §18 TVöD

Quelle: http://verwaltungsreform.verdi.de/ag_tarif/leistungsentgeltsysteme/data/2007-03-27_bewertungsraster_dv_leistungsentgelt.doc

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

hier habt hier einen – zugegebenermaßen – umfangreichen Fragebogen zu den Dienstvereinbarungen nach §18 TVöD Leistungsentgelte vorliegen. Dieses von der AG Tarif entwickelte Bewertungsraster dient dazu, die jetzt existierenden Dienstvereinbarungen im Hinblick auf die Unterstützungsarbeit von ver.di zu systematisieren und zu analysieren.

Aus diesem Grund bitten wir euch, uns zu unterstützen. Bitte nehmt euch eine Stunde Zeit und prüft mit diesem Bogen eure Dienstvereinbarung und sendet ihn (zusammen mit eurer Dienstvereinbarung) ausgefüllt per EMail an thomas.herbing@verdi.de oder per Post an die **ver.di Bundesverwaltung, Fachbereich Gemeinden, Referat Verwaltungsreform, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin** oder **faxt ihn unter 030/26366-2231**. Danke.

Wir sichern euch zu, dass der Fragebogen nur zum internen Gebrauch bestimmt ist und nur auf euren ausdrücklichen Wunsch hin, von uns an andere Personalräte weitergereicht wird.

0. Allgemeines	
0.1. Name der Stadt/Gemeinde/ Kreis/Betrieb	
0.2. Schätzung: Zahl der vom betrieblichen System betroffenen Beschäftigten	
0.3 Einverständnis	
Unser Personalratsgremium ist damit einverstanden, dass unsere Dienstvereinbarung und die von uns beantworteten Fragen anderen Personalräten zur Verfügung gestellt werden.	
ja/nein Mehrheitsbeschluss des Personalrats vom Ort, Datum	Name, Unterschrift der oder des PR Vorsitzenden

Schnellcheck

1. Sind unsere wichtigsten gewerkschaftlichen Essentials in der Dienstvereinbarung zu §18 TVöD erfasst?

<p>A. Haben Zielvereinbarungen Vorrang vor systematischen Leistungsbewertungen?</p>	
<p>B. Ist eine Quotierung (Bevorzugung einzelner Bereiche/Beschäftigten-gruppen) bei der Budgetverteilung vermieden worden?</p>	
<p>C. Ist das Controlling des Personalrats gesichert?</p>	
<p>D. Ist die Teilzielerreichung möglich?</p>	
<p>E. Ist die Transparenz und die Qualifikation für die Beschäftigten gesichert?</p>	

Detailanalyse

2. Zur Verteilung des Leistungsentgeltbudgets nach §18 Absatz 3

<p>2.1. Sind noch weitere Entgeltbestandteile zu den nach der Protokoll-erklärung zu Absatz 3 definierten ständigen Monatszahlungen vereinbart? Wenn ja, welche?</p>	
<p>2.2. Wie wird das Budget auf der Gesamtebene verteilt und werden Teilbudgets gebildet?</p>	
<p>2.3. Nach welchen Kriterien werden die Budgetanteile aufgeteilt? (Stelle/ProKopf/Arbeitsvolumen)</p>	
<p>2.4. Werden Teilbudgets aufgrund der Zusammenfassung von Entgeltgruppen gebildet? Welche Entgeltgruppen werden gebildet?</p>	

3. Umgang mit Beamtinnen und Beamten	
3.1. Wie sind die BeamtInnen in das betriebliche System zum Leistungsentgelte mit einbezogen?	
3.2. Gibt es für die BeamtInnen ein zusätzliches, Budget und wie wird es ermittelt?	
3.3. Findet das betriebliche System ansonsten in gleicher Weise Anwendung wie für die Tarifbeschäftigten oder gibt es spezielle Abweichungen? Wenn ja, welche?	

4. Zum Bewertungsverfahren für die Leistungsmessung	
4.1. Welche Methode zur Bestimmung von Leistung findet Anwendung? a. Zielvereinbarungen oder b. systematische Leistungsbeurteilungen oder c. eine Mischung aus beidem?	
4.2. Wird das System schrittweise, z.B. durch Piloten eingeführt?	
4.3. Wie ist nach der Dienstvereinbarung geregelt, welche Führungskräfte die Leistung bewerten dürfen?	

Fragen zu Zielvereinbarungen

4.4. Können Teamzielvereinbarungen vereinbart werden? Wer entscheidet darüber?	
4.5. Werden die Ziele aus übergeordneten Zielen (Zielhierarchie) abgeleitet? Wer entscheidet darüber? (z.B. Führungskräfte-Konferenz, Gesamtziele der Verwaltung) Oder können die Ziele unabhängig davon entwickelt werden?	
4.6. Wie wird die Zielfindung und Zielerreichung dokumentiert?	

<p>4.7. Ist ein Verfahren geregelt, wenn sich die Bedingungen für die Ziele ändern?</p>	
<p>4.8. Können Ziele unterjährig verändert werden?</p>	

Fragen zu systematischen Leistungsbewertungen

<p>4.9. Werden systematische Leistungsbewertungen angewendet? Wenn ja, wie?</p>	
<p>4.10. Wenn ihr ein System mit aufgabenbezogenen Bewertungen habt, welche Kriterien werden bewertet? Werden die Kriterien mit den Beschäftigten vorab ausgewählt?</p>	
<p>4.11. Gilt nach der Dienstvereinbarung bei systematischen Leistungsbewertungen das Prinzip der Freiwilligkeit?</p>	
<p>4.12. Gibt es bestimmte Beschäftigtengruppen, die automatisch einer systematischen Leistungsbewertung unterliegen? Welche?</p>	

5. Zum Verteilungssystem der Leistungsentgeltzahlungen

<p>5.1. Welche Leistungsentgeltform findet Anwendung ? a. Leistungsprämien? b. Leistungszulage c. Erfolgsprämie</p>	
<p>5.2. Unter welchen Bedingungen sind Leistungszulagen möglich?</p>	
<p>5.3. Unter welchen Bedingungen gibt es eine Erfolgsprämie?</p>	
<p>5.4. Gibt es ein Punktesystem, bei dem den Beschäftigten vorher nicht bekannt ist, wie hoch die Leistungsprämie ist oder gibt es eine Mindestprämie, die den Beschäftigten bei einer 100% Erreichung des Leistungsziels bekannt ist.</p>	

<p>5.5. In welchen Margen ist eine Skalierung der Bewertung vorgenommen worden? z.B. 1-10 Pkt; bis 20 Pkt, 0,5,0,75,1; etc.)</p>	
<p>5.6. Kann die Leistung von 100% überschritten werden oder bildet die 100% die Obergrenze?</p>	
<p>5.7. Ab welchem Leistungsniveau besteht Anspruch auf Leistungsentsgelt?</p>	
<p>5.8. Wie wird die entgeltliche Bewertung von Teilzeitbeschäftigten vorgenommen?</p>	
<p>5.9. Wie wird mit anderen Beschäftigtengruppen verfahren, die nicht vollständig das ganze Jahr beruflich tätig sind? (z.B. Erziehende, Neueinstellungen, Krankheitstage)</p>	
<p>5.10. Wie werden freigestellte Personalräte in das System einbezogen?</p>	
<p>5.11. Ist jährlich eine vollständige Ausschüttung des Leistungsentsgeltbudgets vorgesehen?</p>	
<p>5.12. Wie wird das Leistungsentsgelt ausgezahlt?</p>	
<p>5.13. Nur für DV aus BaWü, NRW, Saar, Hamburg: Wie wird mit den Leistungszulagen TV für ArbeiterInnen verfahren? Sind sie in die DV integriert oder weggefallen? Besteht das alte Zulagensystem fort und gibt es Übergangsregelungen?</p>	

<p>6. Zur Evaluierung des betrieblichen Systems und zur Beschäftigtenbeteiligung</p>	
<p>6.1. Gibt es für den Einführungsprozess einen Gesamtplan ? Welche Fristen sind darin vereinbart...</p>	

<p>6.2. ... und ist ein Bewertungstermin für das betriebliche System vereinbart?</p>	
<p>6.3. Ist ein Verfahren mit Pilotprojekten, Testläufen geplant? Welches Verfahren?</p>	
<p>6.4. Ist ein Qualifizierungsprogramm - für Führungskräfte und - für Beschäftigte vorgesehen? Grundzüge des Konzeptes sind ...</p>	
<p>6.5. Wie ist in der Dienstvereinbarung die Information der Beschäftigten gesichert?</p>	
<p>6.6. Sind ergänzende Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart und wie?</p>	
<p>6.7. Wie ist sichergestellt, dass die Beschäftigten, die ihnen gestellten Leistungsziele im selbstbeeinflussbaren Rahmen und in der vertraglich geregelten Arbeitszeit erreichen können?</p>	
<p>6.8. Gibt es hinsichtlich der Leistungsorientierung eine Gesundheitsgefährdungsanalyse?</p>	
<p>6.9. Gibt es eine Regelung für die Lösung von Konflikten, ein Mentoring oder/und eine Regelung für Mobbing?</p>	
<p>6.10. Wird die Leistungsbewertung in die Personalakte aufgenommen?</p>	
<p>6.11. Gibt es ProzessbegleiterInnen, die den Einführungsprozess unterstützen?</p>	

7. Zur Arbeit der betrieblichen Kommission	
7.1. Wieviele Mitglieder hat die Betriebliche Kommission?	
7.2. Ist die betriebliche Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung mit beratender Stimme beteiligt?	
7.3. Wie wird im Fall von Unstimmigkeiten in der betrieblichen Kommission verfahren?	
7.4. Wie ist das reguläre Beschwerdeverfahren für einzelne Beschäftigte?	

8. Zur Mitbestimmung und Einflussnahme des Personalrats	
8.1. Welchen Informationsanspruch hat der Personalrat in Bezug auf die Budgetverteilung nach Entgeltgruppen, Arbeitszeitstatus, Bereichen und geschlechtsspezifischer Verteilung?	
8.2. Gibt es Tatbestände, für die explizit ein Mitbestimmungsverfahren geregelt ist ?	
8.3. Bis wann ist die Dienstvereinbarung befristet? Wie ist die Kündigungsfrist und schließt die DV eine Nachwirkung aus?	

Link- und Literaturliste

Unter den folgenden links finden Sie zahlreiche Praxisbeispiele, Erfahrungsberichte, aktuelle Meldungen, können Sie newsletter abonnieren und in den elektronischen Archiven suchen – und finden.

www.betriebsvereinbarungen.de
www.bmas.de
www.btq-kassel.de
www.boeckler.de
www.dgb-index-gute-arbeit.de
www.einblick.dgb.de
www.eurofound.europa.eu
www.inqa.de
www.labournet.de
www.tarifvertrag.de
www.verdi.de
www.wsi.de

Bahnmüller, Reinhard (2001b): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI - Mitteilungen, Nr. 7 – 2001, S. 426 – 433

Breisig, Thomas (2001a): Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2. Aufl., Frankfurt a.M.

Breisig, Thomas (2001b): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche, 2. Aufl., Frankfurt a.M.

Breisig, Thomas (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a.M. nutzen können, Wiesbaden, S. 71 - 104

Gersterkamp, Thomas: gutesleben.de, Die neue Balance von Arbeit und Liebe. Stuttgart 2002

Klein-Schneider, Hartmut (2005) Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. Analyse und Handlungsempfehlungen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. 2., unveränderte Auflage. Düsseldorf: 2005

Kunz, Gunnar (2004) Das strukturierte Mitarbeitergespräch. Neuwied

Tondorf, Karin (1995): Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung, Berlin

Tondorf, Karin (1997): Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten, Köln

ver.di: (2007) drehbuch für balance. Gewerkschaftliche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen. Berlin

Herausgeberin und Bezug: ver.di Bundesverwaltung, Bereich Genderpolitik,

Paula-Thiede Ufer 10, 10179 Berlin, Telefon: 030 - 69 56 1173, Fax: 030 6956 3090.

WSI-Tarifhandbuch: Ein jährlich erscheinendes Handbuch des gewerkschaftsnahen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI); zum Thema Ausgabe 2000

BTQ Kassel

Beratungsstelle für Technologiefolgen und
Qualifizierung im Bildungswerk der
Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
im Lande Hessen e.V.

Büro Kassel:
Angersbachstraße 2–4 · 34127 Kassel
Tel 05 61/77 60 04 · Fax 05 61/77 60 57
btq@btq-kassel.de · <http://www.btq-kassel.de>



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds (EU) und dem Land Hessen

