

Bettina Dilcher / Christoph Emminghaus (Hrsg.)

Leistungsorientierte Vergütung

Bettina Dilcher

Christoph Emminghaus (Hrsg.)

Leistungsorientierte Vergütung

Herausforderung für die Organisations-
und Personalentwicklung

Umsetzung und Wirkung
von Leistungsentgeltsystemen
in der betrieblichen Praxis



GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1355-5

Vorwort

„A fool with a tool is still a fool.“

Einige grundlegende Kriterien müssen erfüllt sein, damit Veränderungen von und in Unternehmen nicht nur stringent konzipiert, sondern auch erfolgreich umgesetzt werden können. Das gilt für die Einführungen neuer Produkte, aber auch für Markterschließungen, für Fusionen und Abspaltungen, für die Etablierung neuer Vergütungssysteme. Die Kriterien beziehen sich in erster Linie auf das Vorgehen bei Veränderungen, weniger auf die inhaltlichen, rein fachlichen Aspekte. Denn genau in der Art, wie vorgegangen wird, werden die meisten Fehler gemacht, und umgekehrt, genau da liegt auch das hauptsächliche Verbesserungspotenzial. Diese Kriterien galten schon zu Zeiten, als Veränderungen eher unter dem Oberbegriff Organisationsentwicklung angesiedelt wurden; sie gelten auch heute noch für alle relevanten Ansätze von wirklichem Change Management:

Erstens: Einen ganzheitlichen Ansatz, das heißt Veränderungsvorhaben nicht fachlich eingegrenzt bzw. isoliert, sondern von vornherein in ihrem jeweiligen Kontext und Geflecht von Vernetzungen betrachten und daraus die Konsequenzen für das Vorgehen ableiten! Die wesentlichen Dimensionen dabei sind die eigentlichen Ziele oder der Sinn des Unternehmens, sein relevantes Umfeld (Markt, Kunden, Wettbewerb, gesellschaftliche Rahmenbedingungen), die Strategie, Systeme, Prozesse, Strukturen und das Personal mit seiner inneren Einstellung und seinen Qualifikationen – und selbstverständlich auch die Vorgeschichte, die solche Projekte oft haben. Das Dilemma: Jeder hat häufig eine Lieblingsdimension, in der er sich auskennt und schaut deshalb ausschließlich durch diese Brille. In den meisten Fällen sind die Dimensionen aber so stark miteinander vernetzt, dass eine Dimension nicht zu berücksichtigen gleichzeitig bedeutet, dass das Veränderungsvorhaben in seiner Wirkung stark geschmälert oder völlig ausgebremst wird. Was nützen zum Beispiel die beste Personalauswahl und Personalentwicklung, wenn die Geschäftsprozesse oder die Strukturen nicht stimmen? Oder was sollen noch so ausgefeilte strategische Überlegungen bewirken, wenn das Ziel diffus ist? Oder was ist das beste zielfokussierte strategische Kon-

zept wert, wenn die betroffenen Mitarbeiter nicht gewillt oder auch nicht fähig sind, die Strategie in operatives Handeln umzusetzen? Ohne gute Diagnose des Gesamtsystems und seiner internen und externen Verflechtungen ist jedes isolierte Teilhandeln ein Vabanque-Spiel.

Zweitens: Betroffene zu Beteiligten machen! Wer Betroffene nicht rechtzeitig und in angemessener Form in die Entwicklung von Veränderungen einbezieht, minimal in Form eines wirklichen Dialogs über die unterschiedlichen Erwartungen und Befürchtungen, darf sich nicht wundern, wenn Widerstand auftritt – gegebenenfalls bis zum Grad absoluter Obstruktion. Warum soll jemand ein Veränderungsvorhaben innerlich mittragen oder gar mitgestalten, wenn seine Interessen nicht berücksichtigt oder nicht einmal zur Kenntnis genommen werden? Nur die ernst gemeinte Beteiligung schafft die Voraussetzung, dass die Betroffenen ihre Gestaltungsenergie einbringen. Darüber hinaus bietet die Beteiligung den Betroffenen auch die Chance, zu lernen, wie bestimmte Themen konkret angegangen werden – ein Lerngewinn für das gesamte Unternehmen.

Drittens: Schrittweise vorgehen! Viele Projekte werden nach wie vor am grünen Tisch gleich zu Beginn in einem Netzplan von Anfang bis Ende klar durchstrukturiert – so als ob sie innerhalb eines geschützten Rahmens, ohne jegliche Beeinflussungen von außen durchgeführt werden könnten. Das pflegt natürlich den Manager-Mythos der absoluten Machbarkeit und Steuerbarkeit. Jeder weiß, dass es in dieser Reinform nicht laufen wird. Wer klug ist, hat zwar ein klares Ziel vor Augen, plant aber schrittweise und sorgt dafür, dass die wichtigsten Projektmitarbeiter nach jeder Phase intensiv ihre Erfahrungen und Eindrücke austauschen, die sie in dem jeweiligen Schritt über das Unternehmen und seine Muster gewonnen haben – und wie sie diese Erkenntnisse für die nächsten Schritte nutzen können.

Viertens: Insgesamt geht es immer auch um Macht und Einfluss! Wer etwas bewegen will, braucht Macht. Da gibt es sehr unterschiedliche Quellen, die in irgendeiner Weise alle gleichzeitig von Bedeutung sein können und entsprechend genutzt werden müssen, wenn das Vorhaben gelingen soll: Viele starren wie gebannt nur auf hierarchische Positionsmacht. Die ist sicher wichtig und es ist naiv, sie aus dem Spiel zu lassen. Daneben gibt es aber auch die Macht bestimmter Funktionen, die Macht auf der Basis fachlicher oder auch sozialer Kompetenz, die Macht, die aus differenzierten Kommunikationsstrategien erwächst – und nicht zu vergessen die Widerstands- oder Blockademacht derer, die ihre Interessen nicht ausreichend berücksichtigt sehen. Wer relevante Projekte erfolgreich ans Ziel bringen will, kommt nicht umhin, eine geschickte Mikropolitik zu

betreiben, um diese Kräftefelder von unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und daraus resultierenden Erwartungen nach Einfluss einzukalkulieren – und entsprechende Bündnisse zu schließen.

Für diese Art des Vorgehens wird sich allerdings nur entscheiden können, wer eine Führungskultur in seinem Unternehmen pflegt, die einerseits immer den erlebbaren Nutzen des Kunden im Auge hat, die aber gleichzeitig Wert darauf legt und davon überzeugt ist, dass die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens desto mehr gewährleistet ist, je mehr Mitarbeiter bereit und fähig sind, die Verantwortung für ihr Handeln selbst zu übernehmen, statt diese Verantwortung immer sehr schnell nach oben durchzureichen. Dazu sind allerdings Voraussetzungen notwendig – und dazu zählen nicht zuletzt eine faire Bezahlung und Beurteilung der erbrachten Leistung.

Dr. Klaus Doppler
Management- und Organisationsberater
Experte für Change Management

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Einführung

Leistung und Vergütung – Ein Thema, das niemand mag?	13
<i>Bettina Dilcher / Christoph Emminghaus</i>	

Die Praxisbeispiele

Heidelberger Druckmaschinen AG: Das Leistungsentgelt als Führungsinstrument	39
<i>Rainer Haus / Achim Lang</i>	

Osram: Hochleistungsteams und individuelle Prämie	63
<i>Interview (Gerlinde Schönberg im Gespräch mit Dieter Wahl)</i>	

ZF-Friedrichshafen: Die Einführung und Umsetzung des ERA-Leistungsentgelts.....	81
<i>Wolfram Menrad / Dominik Bartmuß</i>	

Gontermann-Peipers GmbH: Erfolgsabhängige Vergütung in einem Gießerei-Unternehmen.....	101
<i>Fritz Spannagel</i>	

Damp Gruppe: Die Einführung eines erfolgsorientierten Vergütungsmodells in einer Klinik.....	111
<i>Niels Bunzen</i>	

Stadtwerke Münster: Die Einführung eines Systems
zur leistungsorientierten Vergütung bei einem Energieversorger 119
Felix Schiedner

Stadtverwaltung Wuppertal: Die Einführung des
Leistungsentgelts nach § 18 Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD)..... 133
Klaudia Dmuß

Einordnung der Praxisbeispiele

Was es bringen kann, vorher zu wissen,
auf welche Leistungskultur man trifft 163
Bettina Dilcher / Jette Pahlke

Zum Schluss: Transfer in die Praxis

So lässt sich ein leistungsorientiertes Vergütungssystem
erfolgreich einführen 183
Bettina Dilcher / Christoph Emminghaus

Literaturverzeichnis 199

Die Autoren 201

Teil II

Einführung

Leistung und Vergütung – Ein Thema, das niemand mag?

Bettina Dilcher / Christoph Emminghaus

*„Nach Golde drängt,
am Golde hängt doch alles.
Ach wir Armen ...!“*

Wer kennt ihn nicht, den Stoßseufzer des Gretchens im Faust, und vielleicht ist er so manchem Personalverantwortlichen in den Sinn gekommen, wenn es um die Einführung eines leistungsbezogenen Vergütungsanteils ging, bei der allzu sehr die Diskussion um die Gestaltung des Prämiensystems und die Höhe der Prämiensumme und weniger die beabsichtigte Leistungsverbesserung im Mittelpunkt stand. Wer mit einem solchen Vorhaben beginnt, stellt schnell fest, dass zunächst einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden müssen und dass Alltagsroutinen, zumal dann, wenn es ums Geld geht, enorm beharrlich sind. Wirklich verwundern wird dies niemanden, denn mit jedem Versuch, in ein bestehendes Vergütungssystem einzugreifen, wird an den Grundfesten des Arbeitslebens gerüttelt, nämlich an der bis dahin geltenden und mehr oder weniger ausbalancierten Übereinkunft zum Verständnis von Leistung und Entgeltgerechtigkeit.

Bisherige Lohnsysteme waren stets allein auf den Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ (im Sinne gleicher Anforderungen vergleichbarer Stellen) ausgerichtet: Dabei blieb die individuelle Leistung – zumindest im Angestelltenbereich – im Wesentlichen ohne explizite Berücksichtigung. Im Bereich der Arbeiter wurden zwar Prämiensysteme zur Leistungsdifferenzierung zugelassen, diese werden aber tarifpolitisch zumeist derart abgesichert, dass sie sich mit der Zeit zu einem fixen Entgeltbestandteil entwickelten, der nur in Ausnahmefällen und bei wirklich bedeutsamen Leistungsschwankungen abgesenkt wurde.

Inzwischen hat sich der aktuelle tarifpolitische Rahmen entscheidend verändert: Vor allem mit dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) und in der Elektro- und Metallindustrie mit dem Entgelt-Rahmenvertrag (ERA) wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen, zusätzlich zum auf die Stelle bezogenen Grundentgelt ein variables Leistungsentgelt zu zahlen, welches jährlich auf der Grundlage einer individuellen Leistungsfeststellung immer wieder neu ermittelt werden muss. Zusätzlich wurden die beiden genannten Entgeltkomponenten zu einem einheitlichen, für Angestellte und Arbeiter gleichermaßen geltenden Tarifsystem zusammengefasst. Die konkrete Ausgestaltung des variablen Entgelts und eines dazu passenden Leistungsbewertungssystems¹ wurde außerdem weitgehend in die Hand der betrieblichen Akteure vor Ort gelegt. Damit gilt auch für die tariflich Beschäftigten, was für die außertariflichen Angestellten in vielen Unternehmen schon eine längst erprobte Praxis war und ist: Organisationen haben die Möglichkeit, die individuelle Leistung stärker in den Vordergrund zu rücken und diese direkt über eine variable Leistungsentgeltkomponente zu entlohnen.

Mit der Einführung und Umsetzung eines variablen, leistungsbezogenen Entgeltbestandteils bietet sich nunmehr die Chance, einen Veränderungsprozess anzustoßen, bei dem die Koordinaten für die Leistungskultur einer Organisation² für alle Beschäftigten und auf allen Ebenen neu ausgerichtet werden, unter anderem mit der Konsequenz – dies ist für Führungskräfte, insbesondere auf der Ebene der Meister und Teamleiter eine echte Herausforderung –, dass Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und die Verpflichtung zum Führen von Mitarbeitergesprächen nun für alle Mitarbeiter obligatorisch sind.

¹ Wenn hier im Weiteren von „Leistungsbewertung“ gesprochen wird, sind immer beide Instrumente gemeint. Der Begriff (systematische) Leistungsbeurteilung wird von uns immer dann verwendet, wenn es darum geht, eine Leistung, bezogen auf das gezeigte Arbeitsverhalten, zu beurteilen. Das Instrument der Zielvereinbarung bezieht sich auf die Feststellung der Zielerreichung, gemessen an der Qualität des Ergebnisses. In der Praxis lässt sich mitunter eine gewisse Begriffsverwirrung feststellen, weil im TVöD von systematischer Leistungsbewertung in bewusster Abgrenzung zur alten Regelbeurteilung und im ERA von Leistungsbeurteilung gesprochen wird; beide Begriffe sind aber synonym verwendbar.

² Wir verwenden hier im Weiteren den Begriff der Organisation. Gemeint sind der Profit- als auch der Non-Profitbereich.

Herausforderungen für die Personal- und Organisationsentwicklung

Die Entwicklung und Einführung eines Leistungsbewertungssystems und des damit verbundenen variablen Entgeltbestandteils sind nur auf den ersten Blick die ausschließliche Aufgabe des Personalmanagements. Bei genauerer Betrachtung, zeigt sich sehr schnell, dass ein solches Vorhaben in der Regel erhebliche Anforderungen an die Führungskräfte mit sich bringt und oft auch Strukturveränderungen auslöst, die allein auf administrativem Wege nicht zu erreichen sind. Damit rüttelt die Einführung leistungsbezogener Vergütungssysteme teilweise an den Grundwerten einer Organisation und bedeutet eine nicht zu unterschätzende Herausforderung auf allen beteiligten Managementebenen. Ein Top-Management-Support ist daher unabdingbar.

Die Begleitung eines solchen Einführungsprozesses ist damit auch zu einem erheblichen Teil die Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung. Aber gerade hier fehlt es bei den Verantwortlichen oft an der entsprechenden Begeisterung, um sich einer solchen Herausforderung mit dem nötigen Elan zu stellen. Ein Personalentwickler brachte uns gegenüber diese in der Praxis häufig zu beobachtende Zurückhaltung einmal folgendermaßen auf den Punkt: *„Wir wollen uns doch an dem Vergütungsthema nicht auch noch die Finger verbrennen.“* Einmal davon abgesehen, dass der Zusatz *„auch noch“* nicht gerade auf eine einfache Situation der Personalentwicklung in diesem Unternehmen hinweist, wird die Brisanz des Themas von dem Personalentwickler durchaus richtig eingeschätzt. Denn bei unserer Arbeit sind wir auch in anderen Unternehmen und Organisationen immer wieder auf solche oder ähnliche Reaktionen beim Thema Leistungsvergütung gestoßen.

Leistungsbewertungssysteme, ob sie nun in Form von Zielvereinbarungen oder durch die Beurteilung des Arbeitsverhaltens aufgrund definierter Leistungskriterien umgesetzt werden, sind bei Führungskräften wie bei Mitarbeitern zumeist nicht allzu beliebt.

Deshalb bleibt festzuhalten: Ohne ein passendes, das heißt genau auf die Bedingungen einer Organisation abgestimmtes Konzept zur Einführung und Umsetzung, und ohne eine intensive Vorbereitung der Führungskräfte trägt ein Leistungsbewertungs- und Anreizsystem weder zur besseren Steuerung von Arbeitsprozessen noch zur Motivation der Mitarbeiter bei. Wenn alle für den Umsetzungsprozess verantwortlichen Akteure anerkennen, dass es sich bei den Themen Leistungsbewertung und Leistungsentgelt um einen wirklichen Paradigmenwechsel handelt, bei dem es darum geht, die Leistung eines Mitarbeiters

aufgrund der veränderten tariflichen Bedingungen jetzt direkt bewerten und das Ergebnis im Rahmen eines mindestens jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs (in der Regel gepaart mit einer klar operationalisierten, individuellen Zielvereinbarung) begründen zu müssen, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür geschaffen, insbesondere die Teamleiter und Meister aber auch alle anderen Führungskräfte von dem neuen System zu überzeugen.

Fühlen sich die Führungskräfte hingegen allein gelassen und unzureichend auf das neue System vorbereitet, werden sie alles daran setzen, dieses möglichst zu verhindern oder es so lange umzudeuten, bis es keine Wirkung mehr entfalten kann. Der Ärger über das alte Prämiensystem, bei dem nicht adäquate Leistungen kaum sanktioniert und hervorragende Leistungen nicht entsprechend honoriert werden konnten, gerät dann schnell in Vergessenheit. Und ist es erst einmal zu dieser Abwehrhaltung gekommen, ist es kaum noch möglich, die mit einer solchen Systemeinführung verbundene Chance zur Veränderung der Leistungskultur in Richtung einer höheren Aufgabentransparenz und Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu nutzen.

Die Praxis zeigt, dass dies nur dort funktioniert, wo der Einführungsprozess im Kontext der Organisationsentwicklung gesehen und durch ein abgestimmtes Change Management begleitet wird. Sobald jede Führungskraft erkennen kann, was es für den Erfolg des eigenen Bereichs bringt, Ziele zu vereinbaren und/oder Leistungserwartungen zu formulieren, die dann, ergänzt durch ein Anreizsystem, in einer direkten Leistungsrückmeldung an den Mitarbeiter münden, und wenn jeder Mitarbeiter davon überzeugt ist, dass sich Leistung sowohl in pekuniärer Hinsicht als auch für die eigene berufliche Entwicklung lohnt, wird ein leistungsbezogenes Vergütungssystem akzeptiert werden.

Wie ein solcher Prozess optimal angelegt und erfolgreich gestaltet werden kann, ist Thema dieses Buches. Wir werden an konkreten Praxisbeispielen und einer genauen Beschreibung der kritischen Erfolgsfaktoren aufzeigen, warum sich Leistungsbewertungssysteme und die damit verbundene Vergütungsstruktur so schwer verallgemeinern lassen und warum es nicht das „eine richtige System“ gibt. Letztlich geht es vor allem darum darzustellen, wie sich die Entwicklung und der Einführungsprozess passgenau zu den Bedingungen der jeweiligen Organisation gestalten lassen.

Die Bedeutung eines gut durchdachten Change-Management-Prozesses für die erfolgreiche Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems

Auf eine der wesentlichen Veränderungen, die insbesondere der ERA und der TVöD zur Folge haben, wurde bereits hingewiesen, nämlich auf den Zuwachs an Verantwortung, den solche Bewertungssysteme für Führungskräfte – insbesondere auch auf den unteren Ebenen – mit sich bringen. Gerade Meister und Teamleiter müssen sich in der Regel in die Rolle des Beurteilenden erst langsam hineinfinden. Andere Führungskräfte hingegen sind es zumeist schon gewohnt, über Zielvereinbarungen zu steuern und zu führen. Doch auch für diese ist es überwiegend eine neue Erfahrung, dass die Zielerreichung jetzt eine unmittelbare Auswirkung auf das Entgelt hat und damit die Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit einer solchen Vereinbarung steigt. Daneben – und dies ist für die Gesprächskultur einer Organisation nicht zu unterschätzen – verändert sich der Charakter der Mitarbeitergespräche. Sie dienen jetzt nicht mehr allein der Rückmeldung zum Arbeitsverhalten und zur Qualität der Zusammenarbeit, sondern der konkreten Vereinbarung von Zielen und/oder der Festlegung definierter Leistungserwartungen an den Mitarbeiter. Es geht um eine weitreichende Veränderung der Strukturen, Einstellungen und Haltungen der Akteure.

Die als Change-Management-Prozess angelegte Einführung eines Leistungsbeurteilung- und Anreizsystems sollte im Sinne einer nachhaltigen Veränderung der Organisation zunächst darauf ausgerichtet sein, die spezifischen Ausgangsbedingungen einer Organisation zu erfassen. Leider zeigt sich in der Praxis immer wieder, dass der wichtige erste Schritt, nämlich die genauere Analyse der Wechselwirkung zwischen dem bestehenden Leistungsverständnis und dem Gerechtigkeitsempfinden innerhalb einer Organisation, übersprungen wird. Hierin sehen wir eine Ursache für im späteren Prozess häufig auftretende Überforderungs- oder Widerstandssymptome.

Erst im Anschluss daran kann mit der Entwicklung geeigneter Verfahren, Methoden und Instrumente begonnen werden. Diese sind zwischen den

- verantwortlichen Akteuren und
- Schnittstellen der involvierten Bereiche

zu koordinieren, dies gilt insbesondere zwischen den Bereichen Arbeitswirtschaft, Personalplanung, Personalentwicklung sowie dem Betriebs- bzw. Personalrat.

Je nach Selbstverständnis gibt es recht unterschiedliche Routinen, Normen, Erwartungen und Meinungen zum Leistungsverständnis und Gerechtigkeitsempfinden; und dies nicht nur zwischen den unterschiedlichen Organisationen, sondern auch schon innerhalb ein und desselben betrieblichen Zusammenhangs. Die Wechselwirkung zwischen Leistung und den in der Organisation feststellbaren „Denkstilen der Gerechtigkeit“³ ist sehr stark an die Organisationskultur gebunden. Die jeweiligen Kulturspezifika wie beispielsweise bürokratische oder kooperative Strukturen haben einen direkten Einfluss darauf, ob ein Entgeltsystem – dies gilt insbesondere für ein solches mit Leistungsbezug – als gerecht empfunden wird oder nicht. Die folgenden Ausgangsbedingungen sollten deshalb genauer betrachtet werden:

- a) Die gründliche Analyse der eigenen Leistungskultur! Dazu gehört die Beantwortung der Frage nach dem Leistungsverständnis, welches in einer Organisation vorherrscht, in welcher Form die Führungskräfte darauf Einfluss nehmen können und ob dieses Verständnis von Leistung sich zu dem der Mitarbeiter kongruent verhält.
- b) Die Analyse des vorherrschenden Gerechtigkeitsempfindens, wenn es um die Anerkennung und Beurteilung von Leistungen und deren Vergütung geht.
- c) Die Analyse der Haltungen und Meinungen der einzelnen Akteure, bei der Unterstützer, aber auch Bedenkenräger für den Einführungsprozess identifiziert werden. Beide Typen können quer zu Abteilungen oder Funktionen gefunden werden. Gerade in Organisationen, die etwa infolge einer Fusion gerade erst einen Veränderungsprozess durchlaufen haben, sind große Unterschiede zwischen verschiedenen Bereichen zu erwarten.

Klärung der Ausgangsbedingungen als wichtiger erster Schritt

In der Praxis wird oft versucht, den vermeintlich einfacheren Weg zu beschreiten, indem auf Leistungsbewertungs- und Prämiensysteme anderer Organisationen zurückgegriffen wird. Zumeist zeigt sich dann bald, dass die übernommenen Konzepte nicht wirklich zum eigenen Betrieb passen und sich damit mehr Arbeit und Ärger, aber keinerlei Entlastung oder Leistungsverbesserung eingehandelt wurden. Beim Versuch, die Leistung eines Mitarbeiters bewerten zu wollen, wird

³ Wir verwenden hier einen auf Liebig und Lengfeld zurückgehenden Begriff, den wir im Weiteren noch erläutern werden.

schnell deutlich, dass sich dieses Vorhaben weder losgelöst von der Art der Aufgabe noch vom Arbeitsumfeld glaubhaft umsetzen lässt. Jeder, der schon einmal eine Bewertung der Leistungen eines Mitarbeiters vornehmen musste – unabhängig davon, ob durch eine Methode, bei der das Arbeitsverhalten oder das Ergebnis im Vordergrund stand, – weiß: Nur wer seine Bewertung auf die konkrete Aufgabe und/oder das gezeigte Arbeitshandeln beziehen kann, wird vom Mitarbeiter ernst genommen. Dagegen scheidet jeder Versuch, abstrakte, das heißt von der Positionsbeschreibung unabhängige Leistungskriterien zu definieren und diese dann ohne direkten Bezug zur Aufgabe „objektiv messen“ zu wollen, nicht nur an der Komplexität des Arbeitshandelns, sondern auch an der mangelnden Akzeptanz der Mitarbeiter. Um sich eine solche Erfahrung zu ersparen, sollte im Vorfeld der Entwicklung und Umsetzung eines leistungsorientierten Vergütungssystems zunächst stets mit der Beantwortung folgender Fragen begonnen werden:

- Durch welche Verfahren und Methoden wollen wir die Arbeitsleistungen beurteilen?
- Wie können wir herausfinden, ob das ins Auge gefasste Bewertungs- und Anreizsystem tatsächlich zu unserer Organisationskultur passt?

In der Praxis haben sich drei Vorgehensweisen bei der Bewertung durchgesetzt, bei denen vor einer Systemscheidung überprüft werden muss, in welcher Ausprägung sie zur Organisation passen.

1. Zielvereinbarungen als Grundlage zur Bewertung des Zielerreichungsgrades sind auf ein konkretes Ergebnis ausgerichtet
2. Leistungsbeurteilungen bzw. Leistungsbewertungen⁴ beziehen sich auf eine Bewertung des gezeigten Arbeitshandelns.
3. Die Kombination von Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen

Beide Verfahren weisen mit Blick auf den Entwicklungsaufwand und deren Einsetzbarkeit folgende spezifische Vor- und Nachteile auf:

⁴ Der TVöD spricht von Leistungsbeurteilung, um von vorneherein die Abgrenzung zur Regelbeurteilung kenntlich zu machen. Die Begriffe Leistungsbeurteilung und Leistungsbewertung können aber synonym verwendet werden.

	Systematische Leistungsbeurteilung	Zielvereinbarungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prozesse, Stellen und Anforderungen können in einen Bezug zueinander gebracht werden ■ Bei entsprechender methodischer Vorarbeit ist diese Bewertungsform auch gut zur Qualifizierungsplanung bzw. für die Personalentwicklung nutzbar ■ Mitarbeiter kennen ihre Aufgabenstellungen und wissen was von ihnen in ihrer Position verlangt wird 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bringen die Steuerungsfähigkeit der Organisation des Unternehmens voran ■ Sind an einem Ergebnis orientiert ■ Stärken die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter ■ Aktivieren die Mitarbeiter zu eigenen Ideen und erweitern deren Handlungsspielraum ■ Können (auch) für Teams genutzt werden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ hoher Entwicklungsaufwand ■ Relativ hoher Trainingsaufwand (Führungstraining) ■ Gefahr, dass das System nicht gut genug gepflegt wird (Prozess- und Stellenbeschreibungen werden nicht zeitgleich angepasst) ■ Ist sehr stark an die Aufgabe u. Position gebunden und kann nicht unmittelbar an die strategische und operative Planung angepasst werden ■ Eignet sich nicht für Teams 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ hoher Trainingsaufwand (Führungstraining) ■ Zielthemen und Mess-Indikatoren anfangs z. T. schwer zu finden ■ Erfordern ein gelebtes MBO-Konzept ■ Sind ohne eine Anbindung an das Controlling (evtl. auf BSC- Basis) nicht wirklich effektiv ■ Störfaktoren können Zielerreichung behindern

Abbildung 1: Vor- und Nachteile systematischer Leistungsbewertungen und Zielvereinbarungen

Das Vereinbaren von Zielen will gelernt sein!

Die zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter vereinbarten Ziele werden mit Blick auf das erwünschte Ergebnis abgesprochen. Dabei müssen bestimmte Gütekriterien sowie vorher festgelegte Verfahrensschritte eingehalten werden, um für den Mitarbeiter klare und nachvollziehbare Standards für die Bewertung des Ergebnisses zu garantieren.

Welche Ziele?	Welcher Zielwert?	Welche Gewichtung?	Welche Maßnahmen?	Welche Zeitvorgabe?	Wer soll es tun?	Welche kritischen Erfolgsfaktoren?
Ziele werden pro Ebene – immer in Abhängigkeit von den strategischen Vorhaben – definiert	Ermittlung des Ist-Wertes und Festlegung der Indikatoren zur Messung der Zielerreichung (Zielwert)	Gewichtung des Ziels hinsichtlich seiner Bedeutung für den Bereich – aber immer bezogen auf die strategische Vorgabe	Festlegung der konkreten Umsetzungsschritte zur Zielerreichung	Ziele werden immer für einen bestimmten Zeitraum vereinbart.	Ziele können für das gesamte Team und/oder für einzelne Teammitglieder festgelegt werden	Bereits bei der Zielvereinbarung müssen mögliche Störgrößen, Ressourcen und sonstige Rahmenbedingungen mit aufgenommen werden

Abbildung 2: Gestaltungsmerkmale einer Zielvereinbarung

Der jährlich ablaufende Zielvereinbarungsprozess eignet sich darüber hinaus in Verbindung mit dem Einsatz einer Balanced Scorecard⁵ besonders gut zur Steuerung der Planung sowie der Abstimmung auf jeder betrieblichen Ebene und zwischen den Ebenen. Zudem ist er, bei entsprechender Vorbereitung (strategische Vorgaben durch das Top-Management), die Grundlage für die Arbeitsplanung der einzelnen Bereiche, bis hinunter auf die Team und Mitarbeiterebene.

⁵ Die Balanced Scorecard dient der Darstellung und Vernetzung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und der Reduzierung der Komplexität der wesentlichen Erfolgstreiber Finanzen, Prozesse, Lernen und Innovation sowie Kunden. Sie erleichtert die Ausrichtung auf und Einbeziehung in die Führungs- und Entscheidungsprozesse der Organisation und sie lässt die Berücksichtigung von qualitativen Kennzahlen und die Verknüpfung quantitativer sowie qualitativer Kennzahlen zu (vgl. Kaplan/Norton 1996).

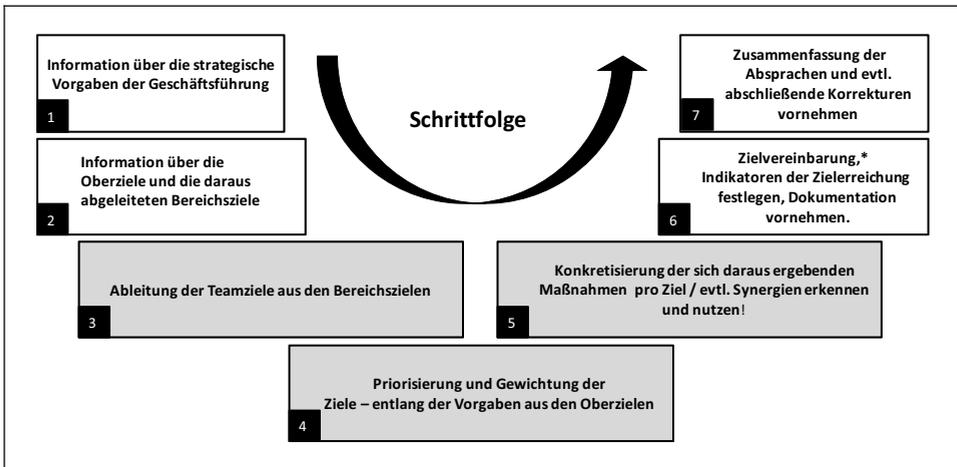


Abbildung 3: Ablauf einer Zielkonferenz am Beispiel der Teamebene

Als Nachteil von Zielvereinbarungen nennen Führungskräfte oft die Schwierigkeit, aufgrund der Orientierung an Kennzahlen sogenannte Softskills bewerten zu können. Deshalb bestünde die Gefahr, dass Mitarbeiter sich ausschließlich und um jeden Preis auf ihre individuelle Zielerreichung konzentrieren und die sozialen Anforderungen zum Beispiel von Teamarbeit weniger im Blick hätten. Aus diesem Grund sind viele Betriebe dazu übergegangen, das Verfahren der Zielvereinbarungen mit dem der Leistungsbeurteilung zu kombinieren, um auf diese Weise auch das Verhalten des Mitarbeiters in den Blick nehmen zu können.

Die Beurteilung einer Leistung setzt die Kenntnis der Anforderungen einer Stelle voraus!

Die systematische Beurteilung einer Leistung muss sich stets auf die in der Stellenbeschreibung ausgewiesenen Tätigkeiten und die daraus ableitbaren Anforderungen beziehen. Aus diesem Grund ist es von erheblicher Bedeutung für die Akzeptanz eines Beurteilungssystems, dass die beurteilende Führungskraft nicht nur die Ziele des eigenen Bereichs sondern auch den Aufgabenbereich des Mitarbeiters sehr genau kennt. Dies ist in der Praxis aber nicht immer der Fall.

Die schon von Max Weber propagierte Trennung zwischen Person und Position als Voraussetzung für eine klare Beschreibung der Anforderungen erweist sich deshalb auch hier einmal mehr als sinnvolle Richtschnur für die Entwicklung eines Leistungsbeurteilungssystems. Konkret führt eine solche Orientierung

nämlich dazu, dass ein Mitarbeiter seine Aufgaben und die an ihn gerichteten Leistungserwartungen genau kennt, und damit weiß, auf welcher Grundlage seine Leistungen von der Führungskraft beurteilt werden. Denn erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen wurden, besteht die Chance, dass die ohnehin auf Asymmetrie angelegte Situation einer Beurteilung für den Mitarbeiter akzeptabel gestaltet werden kann.

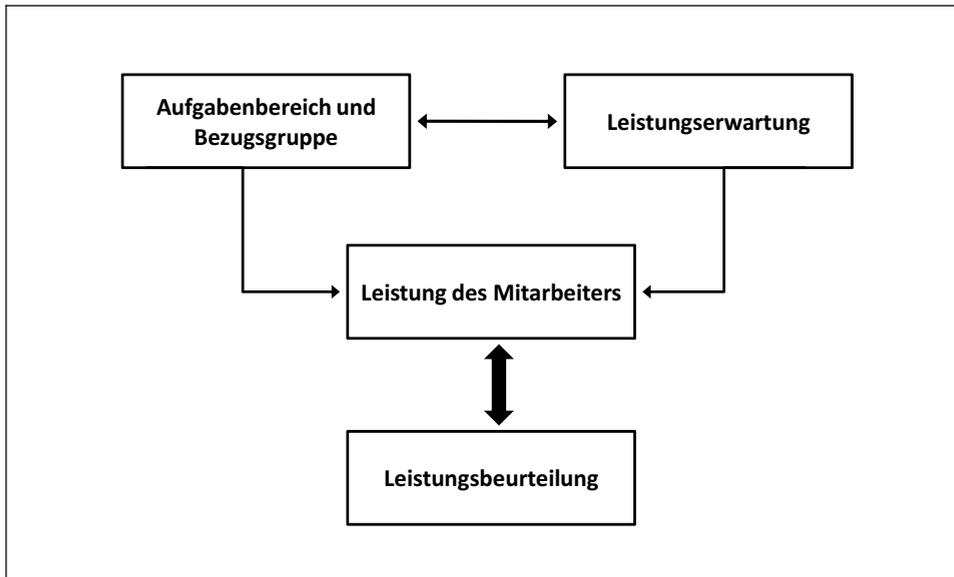


Abbildung 4: Schrittfolge der systematischen Leistungsbeurteilung

Ausgehend von diesem auf die Anforderung der Stelle und das gezeigte Arbeitsverhalten ausgerichteten Leistungsverständnis kann dann anhand festgelegter Beurteilungskriterien auf der Grundlage des durch die Stelle festgelegten Anforderungsniveaus beschrieben werden, was genau unter den jeweiligen Kriterien verstanden werden soll. Die derart operationalisierten Beurteilungskriterien dienen in Verbindung mit der Kenntnis der Anforderungen der konkreten Position damit gleichsam als verbindliche Aufmerksamkeitsregel. Nur so lässt sich eine Beurteilung weitgehend vom Mitarbeiter nachvollziehen und gewährleisten, dass die Führungskräfte einer Organisation ein gemeinsames Verständnis für die zugrunde gelegten Leistungsbeurteilungskriterien entwickeln können. Außerdem gibt die Operationalisierung der Beurteilungskriterien, sowohl für die Führungskraft als auch die Mitarbeiter, den Orientierungsrahmen dafür vor, was unter den einzelnen Bewertungskriterien verstanden werden soll und welche Leistungserwartungen daraus resultieren.