



Abschlussbericht zu allen variablen Entgeltmodellen von p.i.a

Prof. Dr. Conny Antoni, Dipl. Psych. Ansgar Berger
Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
Universität Trier

1. Einführung

2. Ergebnisse der Abschlussevaluation

- Akzeptanz und Bewertung des Projekts
- Auswirkungen auf Mitarbeiter und Einrichtungen
- Projektumsetzung und ihre Folgen

3. Gestaltungsempfehlungen

4. Zusammenfassung



Einführung

Erprobung einer leistungsorientierten Vergütung durch p.i.a

- **2003** Gründung von p.i.a
„Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen“
- **2004** Beschluss der Arbeitsrechtliche Kommission der Caritas zur Erprobung der leistungsorientierten Vergütung in Modellprojekten
- **Ab 2005**
 - Gemeinsame Erarbeitung und Erprobung einrichtungsspezifischer Leistungsentgeltssysteme durch die Leitungen und Mitarbeitervertretungen (MAV)
 - Evaluierung durch die Universität Trier mittels Interviews und Fragebögen zu Beginn, nach einem Jahr, nach zwei Jahren
- **2005 - 2007** Zielvereinbarung
 - Caritas-Zentrum Dachau: Anteil-MA/DG je 5% (keine Erprobung)
 - St. Marien Hospital Bonn: Anteil-MA 5%; -DG 2,5%; (1 Jahr)
 - CBT Wohnhaus St. Michael Waldbröl: Anteil-MA/DG je 5%
 - St. Alexius Service GmbH Berlin: Anteil-MA 5%;
- **2006 - 2008**
 - St. Josefs Werkstätten Saffig: Zielvereinbarung Anteil-MA/DG je 5%
 - St. Nikolaus Hospital Andernach: Leistungsbeurteilung Anteil-MA 3%; -DG 2%;
 - Förderschulinternat Schloss Horneburg: Leistungsbeurteilung Anteil-MA/DG je 5%



Einführung

Ziele von p.i.a und den beteiligten Einrichtungen

Ziele, die p.i.a und die beteiligten Einrichtungen mit der Einführung eines leistungsorientierten Entgeltbestandteils verbinden, sind:

- eine höhere Leistungsgerechtigkeit,
- eine Motivations- und Anreizwirkung auf die Mitarbeiter,
- eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter
- die Förderung eines mitarbeiterbezogenen Informations- und Führungsverhaltens.

Befürchtungen der Mitarbeiter zu Projektbeginn

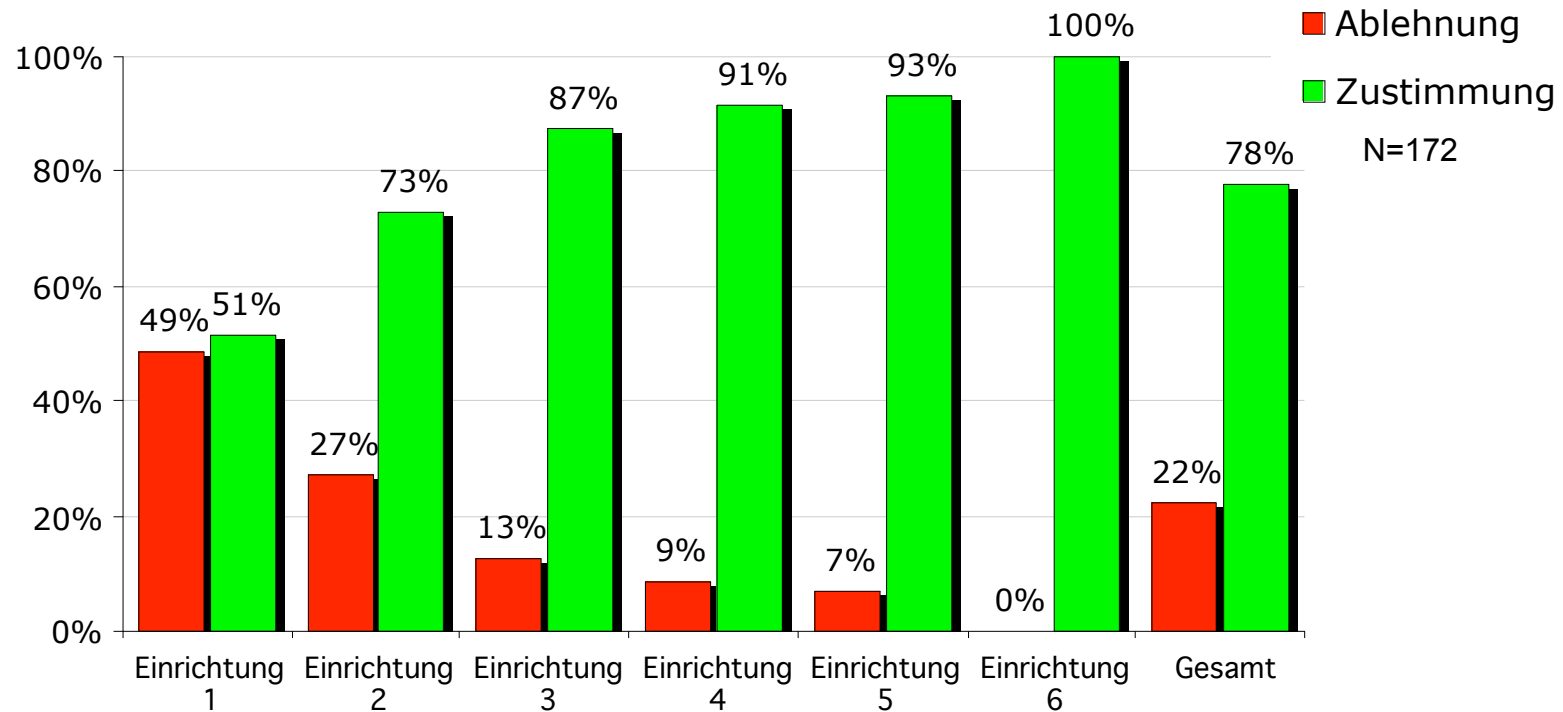
In den Befragungen zu Projektbeginn äußern die Beteiligten folgende Befürchtungen:

- Lohnkürzungen und Gehaltsverschlechterung
- Willkürliche Beurteilung der Mitarbeiterleistung durch die Vorgesetzten
- Leistungsdruck und Überforderung durch unrealistische und zu schwierige Ziele
- Konkurrenzdenken und Verschlechterung des Teamzusammenhalts.



Ergebnisse: Akzeptanz und Bewertung

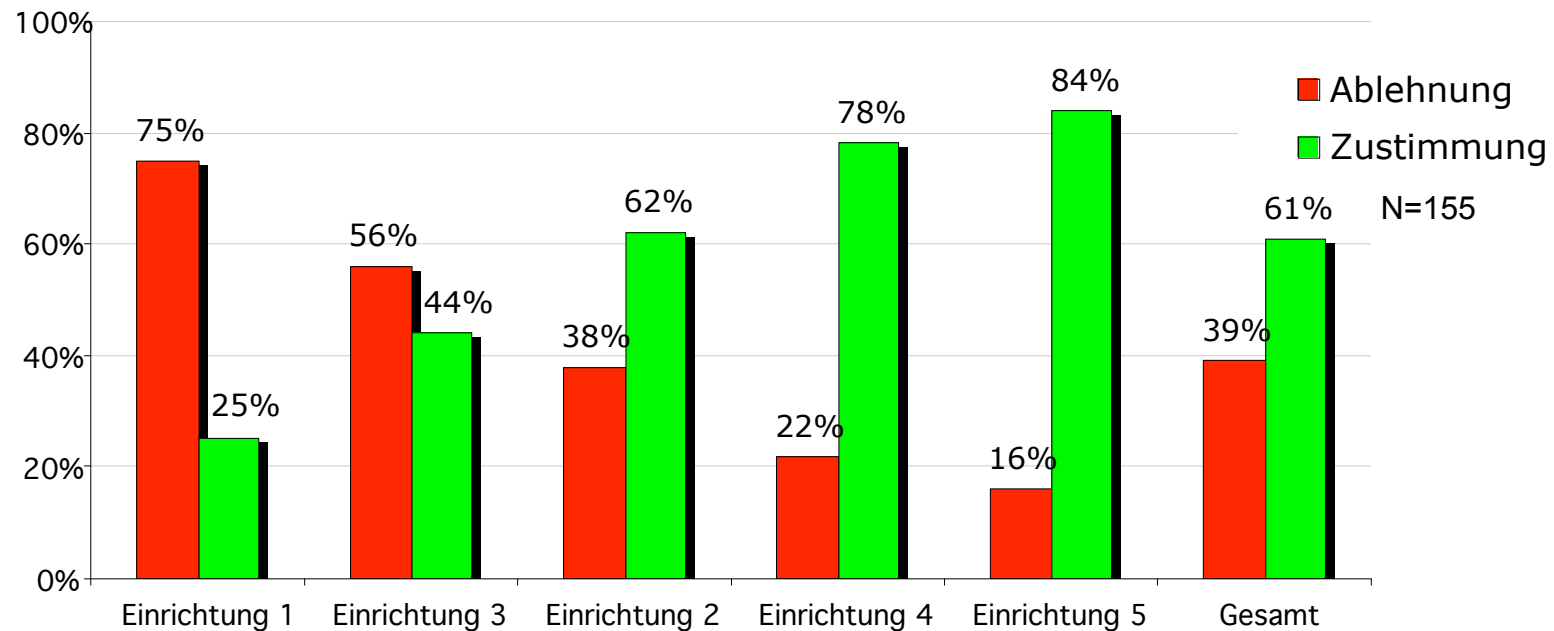
„Wie beurteilen Sie das p.i.a-Projekt insgesamt?“





Ergebnisse: Akzeptanz und Bewertung

„Ich bin dafür, dass p.i.a Projekt über den vereinbarten Zeitraum hinaus fortzusetzen.“





Zwischenfazit

Ergebnisse zur Akzeptanz und Bewertung der Modellprojekte

- Das p.i.a Projekt wird in annähernd allen Einrichtungen positiv bewertet. Etwa drei von vier Befragten (78%) äußern sich zustimmend.
- 82% der Befragten in 4 Einrichtungen stimmen der grundsätzlichen Idee der Verknüpfung von Entgelt und Leistung zu.
- Mehr als die Hälfte (61%) der Befragten würden das Projekt über den vereinbarten Zeitraum hinaus fortsetzen. Zwei von fünf Einrichtungen sind jedoch mehrheitlich gegen eine Fortsetzung.

Einflussfaktor: Einführungsprozess

- Mitarbeiter in Einrichtungen mit einem intensiven Einführungsprozess und einer hohen Verfahrensgerechtigkeit bewerten das Projekt und die Umsetzung in ihrer Einrichtung am positivsten, halten die Verknüpfung von Entgelt und Leistung eher für sinnvoll und stimmen auch einer Fortsetzung des Projekts eher zu.



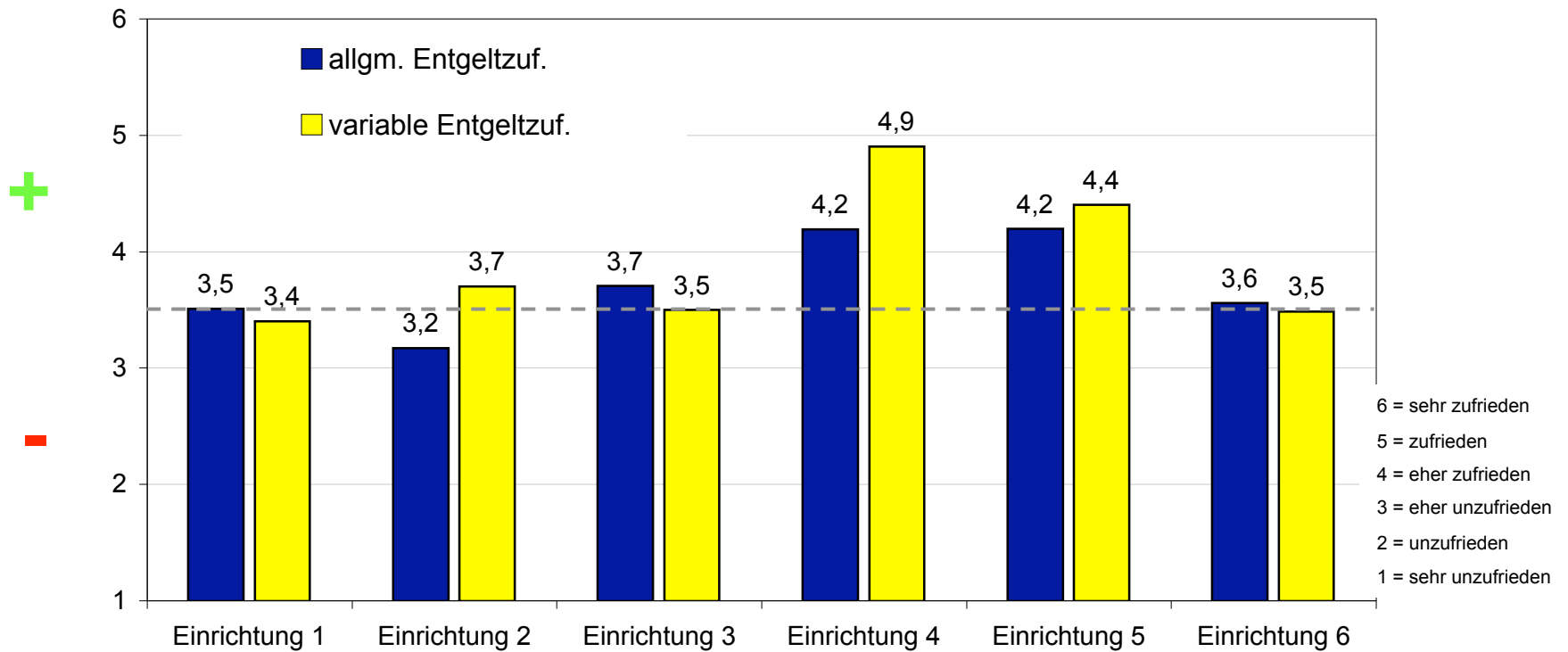
Ergebnisse: Auswirkungen

Entgeltzufriedenheit

z.B. „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Nettogehalt insgesamt?“

Variable Entgeltzufriedenheit

z.B. „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem variablen Entgeltanteil insgesamt?“

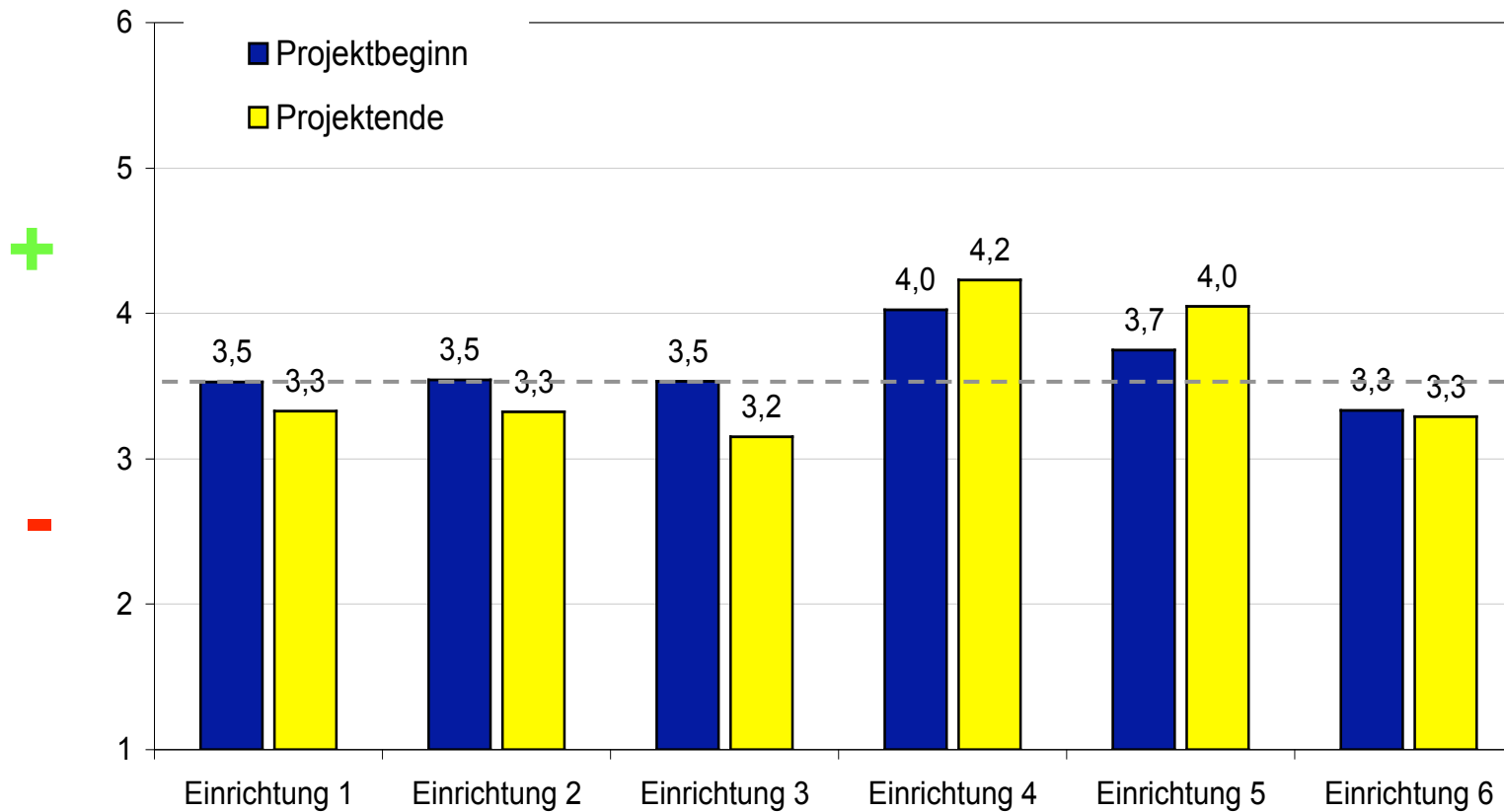




Ergebnisse: Auswirkungen

Verteilungsgerechtigkeit

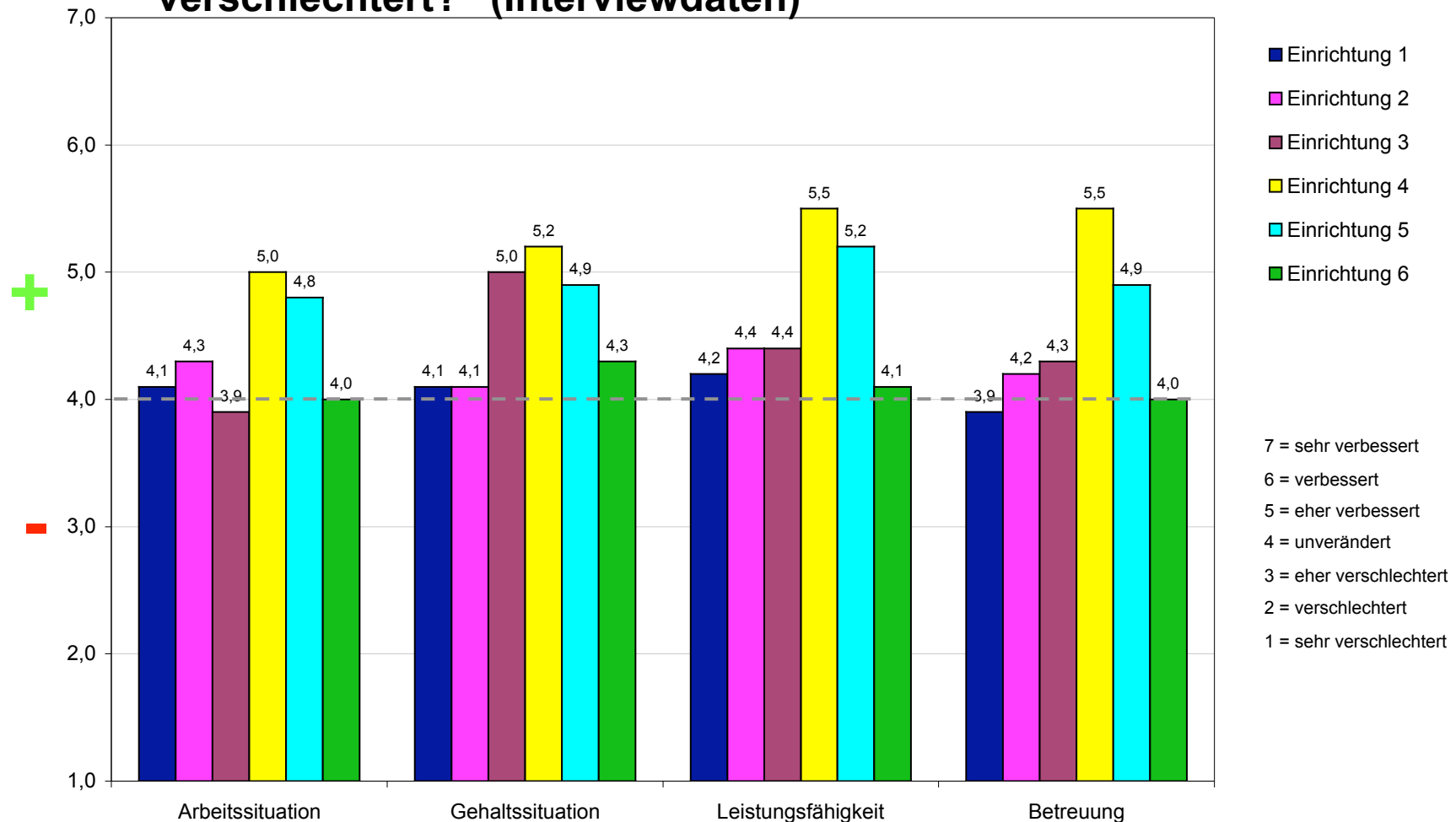
z.B. „ In dieser Einrichtung wird man fair für die Leistungen bezahlt, die man bei der Arbeit erbringt “





Ergebnisse: Auswirkungen

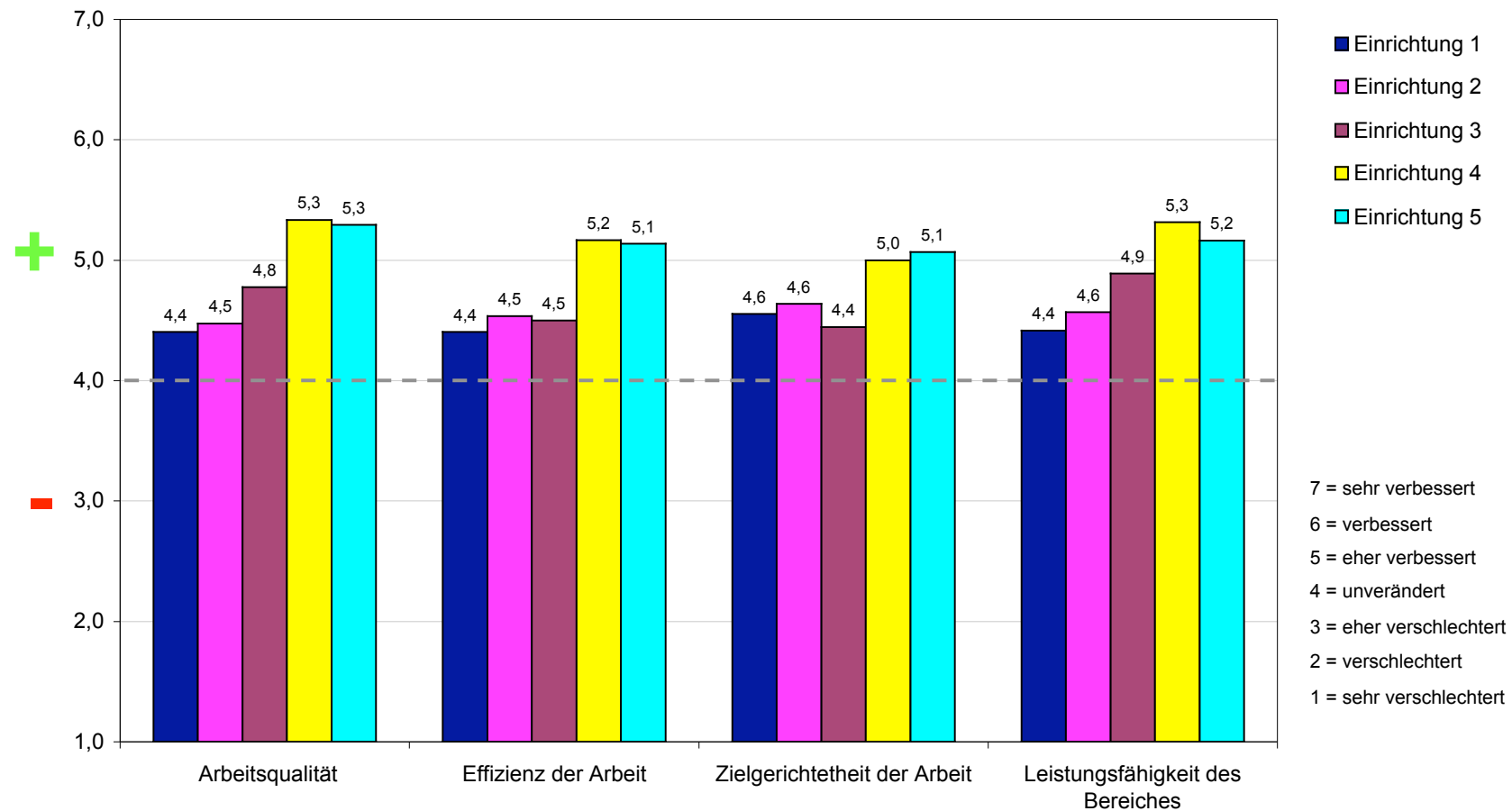
„Was hat sich durch das p.i.a-Projekt verbessert oder verschlechtert?“ (Interviewdaten)





Ergebnisse: Auswirkungen

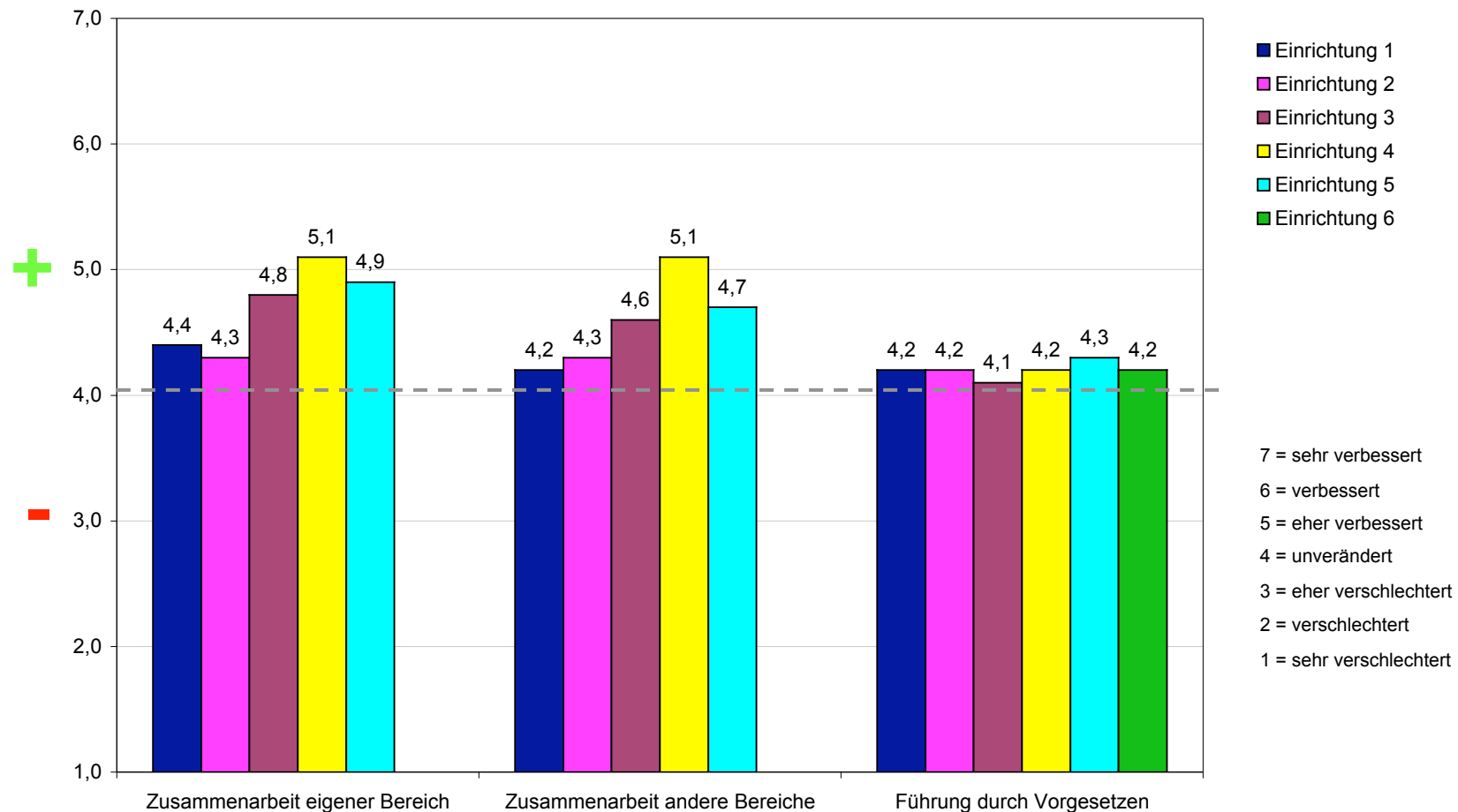
„Was hat sich durch das p.i.a-Projekt verbessert oder verschlechtert?“ (Fragebogendaten)





Ergebnisse: Auswirkungen

„Was hat sich durch das p.i.a-Projekt verbessert oder verschlechtert?“ (Fragebogen)





Zwischenfazit

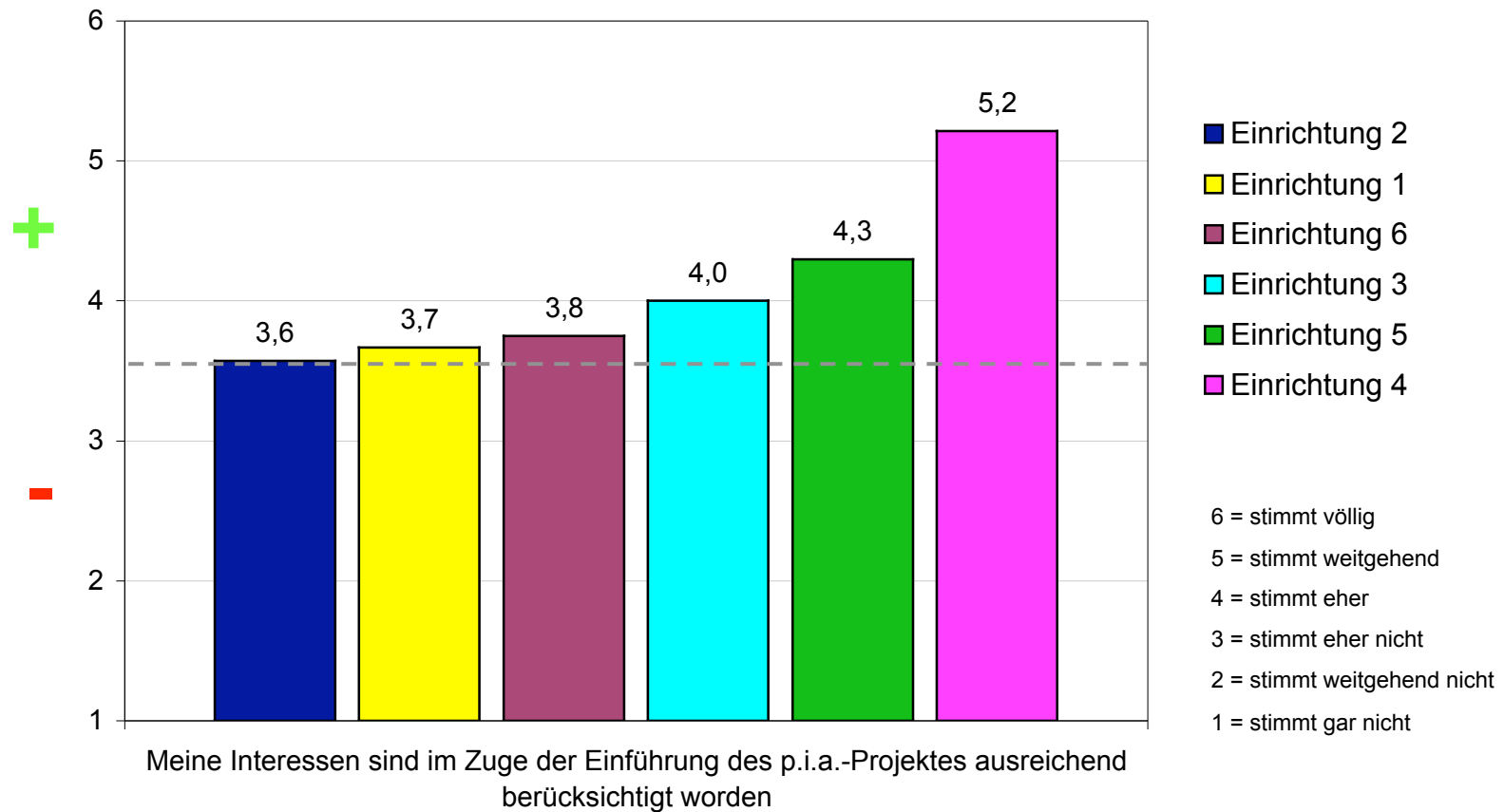
Ergebnisse zu den Auswirkungen

- Der variable Vergütungsanteil wird positiv, die Gehaltssituation eher verbessert bewertet.
- Aber es gibt keine signifikante Verbesserung der Verteilungsgerechtigkeit
- Die Zufriedenheit mit dem variablen Anteil korreliert positiv mit intrinsischer Arbeitsmotivation ($r = .28^{**}$).
- Die Zusammenarbeit im Team als auch zwischen den Bereichen hat nicht, wie befürchtet, gelitten. In den Einrichtungen 3, 4 und 5 wird sogar eine leichte Verbesserung berichtet.
- Weder die Arbeitssituation noch die Betreuungsqualität hat sich in den Einrichtungen grundsätzlich verschlechtert.
- Leistungskriterien wie Arbeitsqualität, Effizienz der Arbeit, Zielgerichtetheit der Arbeit und Leistungsfähigkeit des eigenen Bereichs werden unverändert bis eher verbessert eingeschätzt.
- Die Auswirkungen werden in den Einrichtungen unterschiedlich bewertet. Durchgängig positivere Einschätzung in den Einrichtungen 4 und 5.



Ergebnisse: Umsetzung

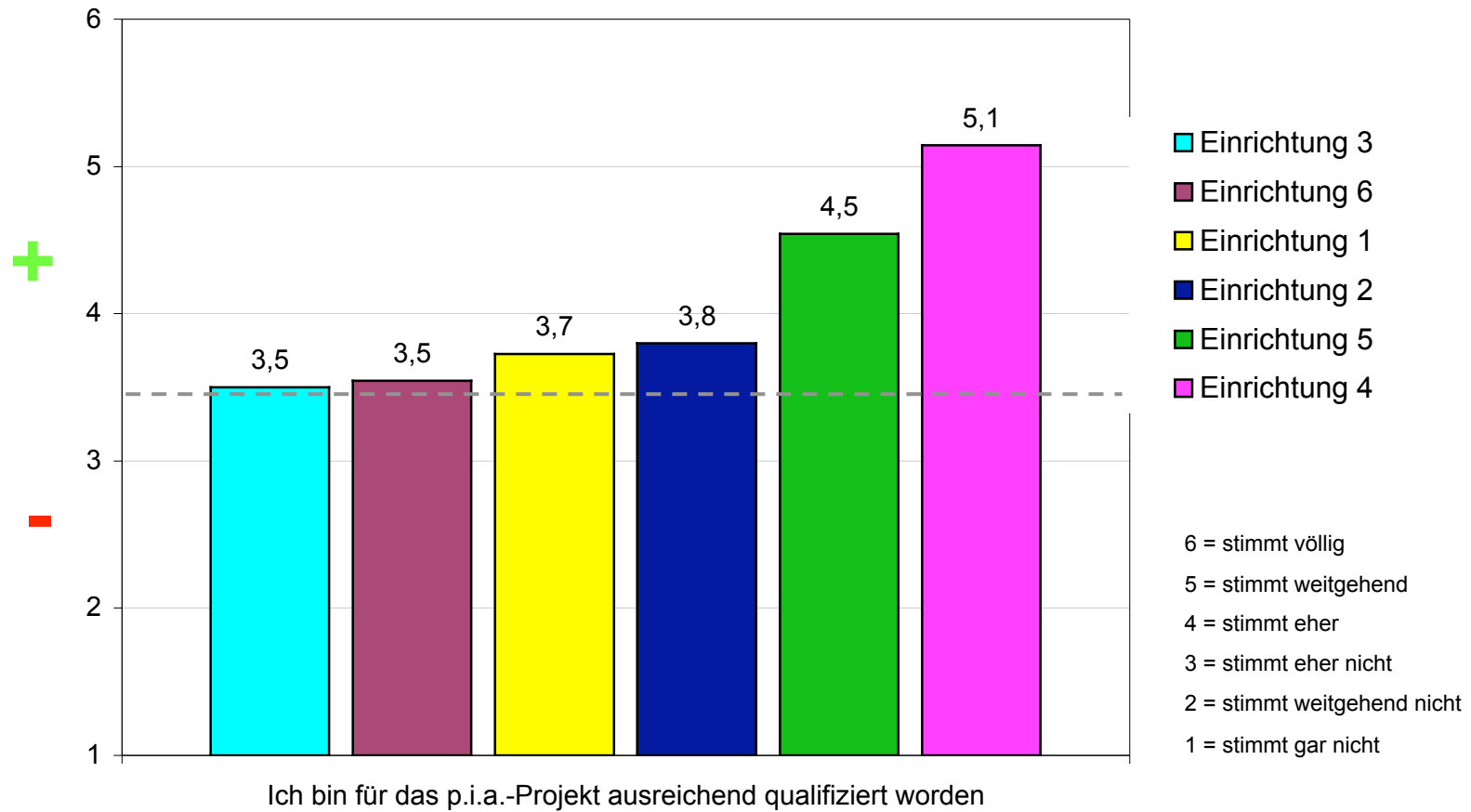
Berücksichtigung der Interessen bei der Einführung





Ergebnisse: Umsetzung

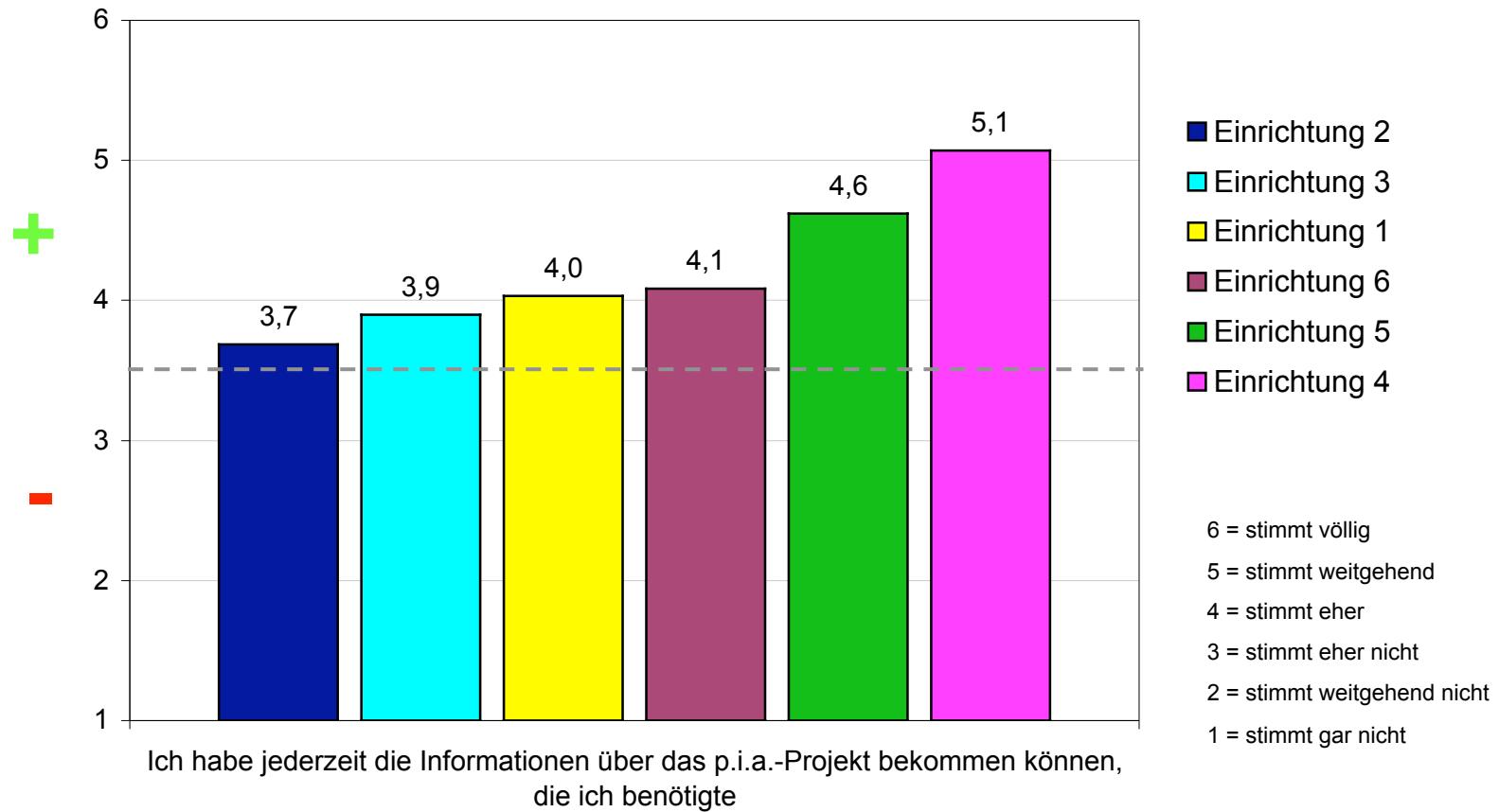
Qualifizierung für das Projekt





Ergebnisse: Umsetzung

Weitergabe von Informationen im Projekt

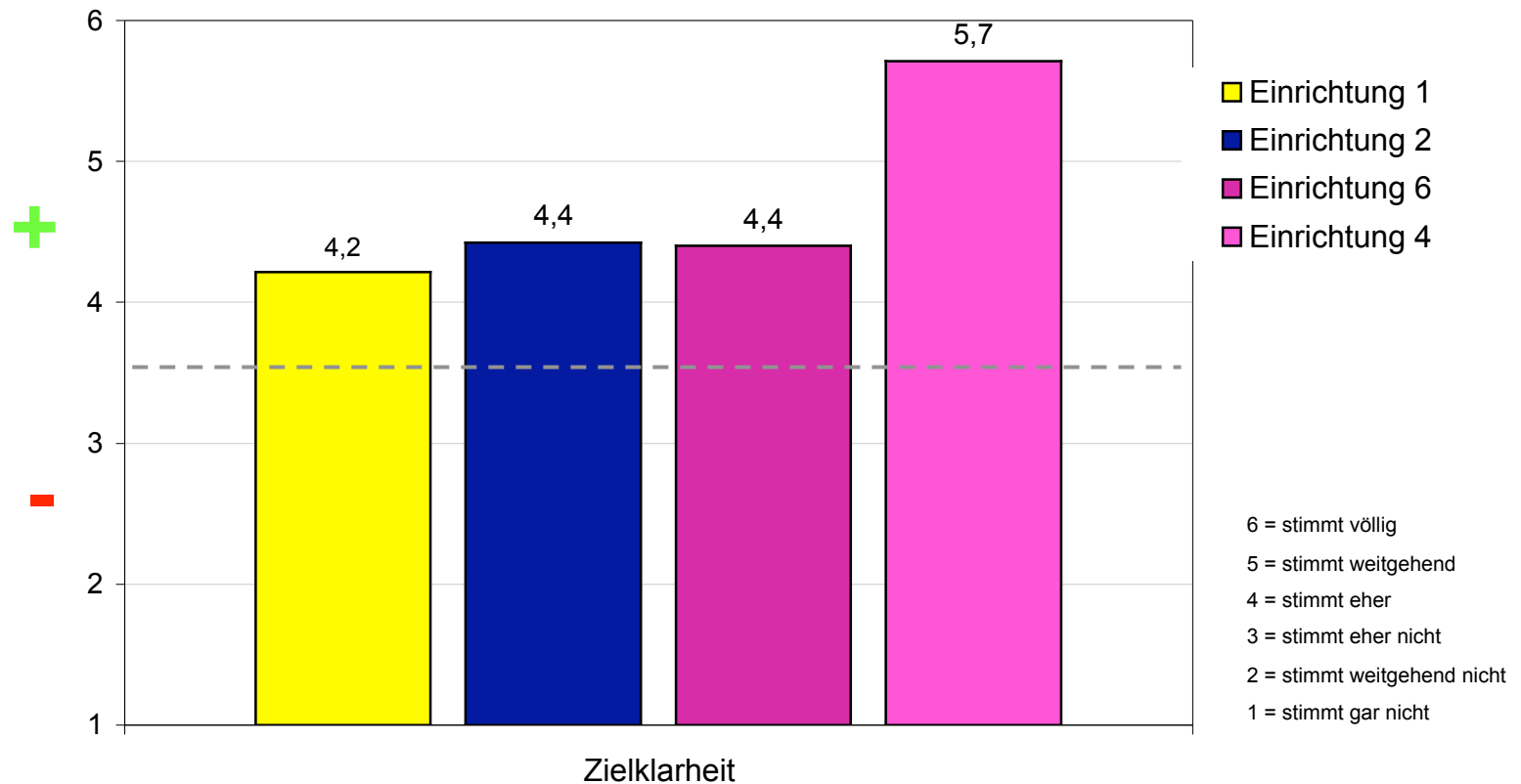




Ergebnisse: Umsetzung

Zielvereinbarungen - Zielklarheit

z.B. „Ich weiß, wie die Leistung an meinem Arbeitsplatz bewertet wird.“





Ergebnisse: Umsetzung

Leistungsbeurteilung - Verfahren

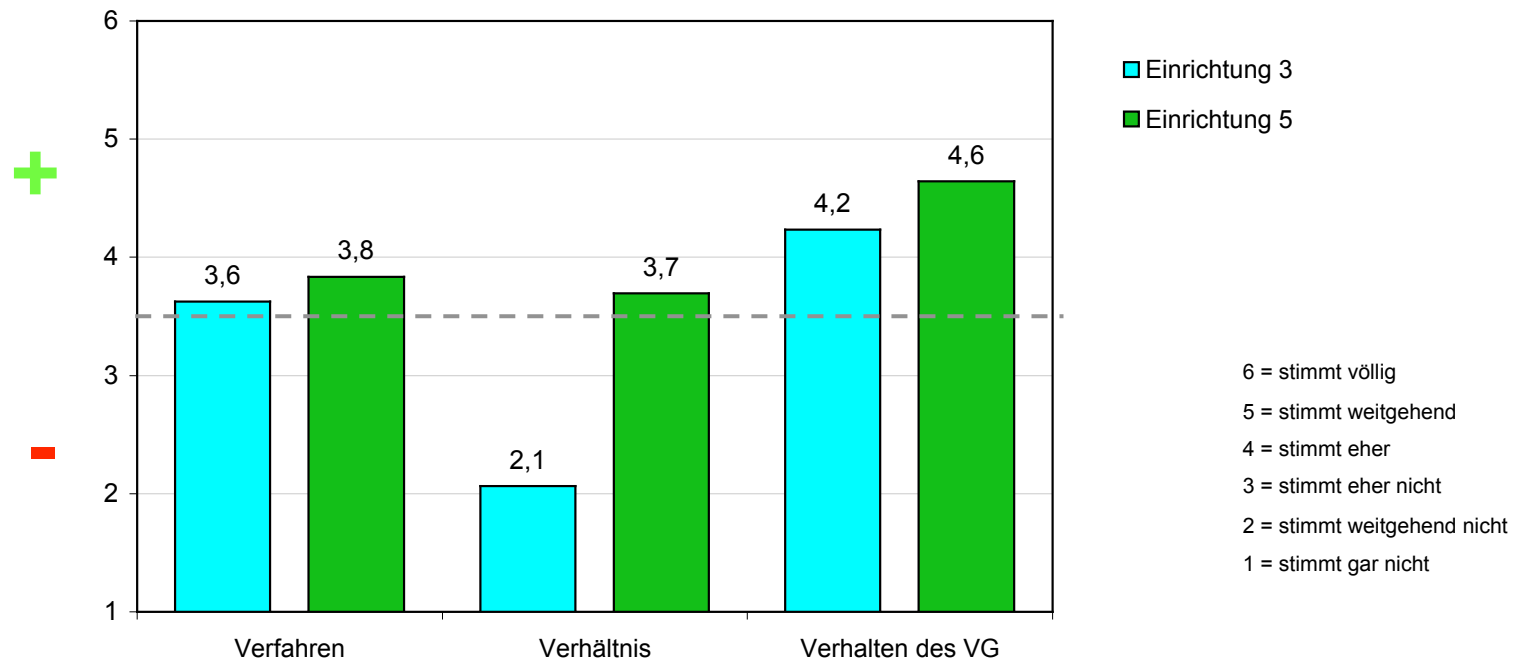
z.B. „Wie sehr war die Beurteilung unvoreingenommen?“

Leistungsbeurteilung - Verhältnis

z.B. „Wie sehr ist Ihr variabler Entgeltanteil angemessen für die Arbeit, die Sie geleistet haben?“

Leistungsbeurteilung - Verhalten des VG

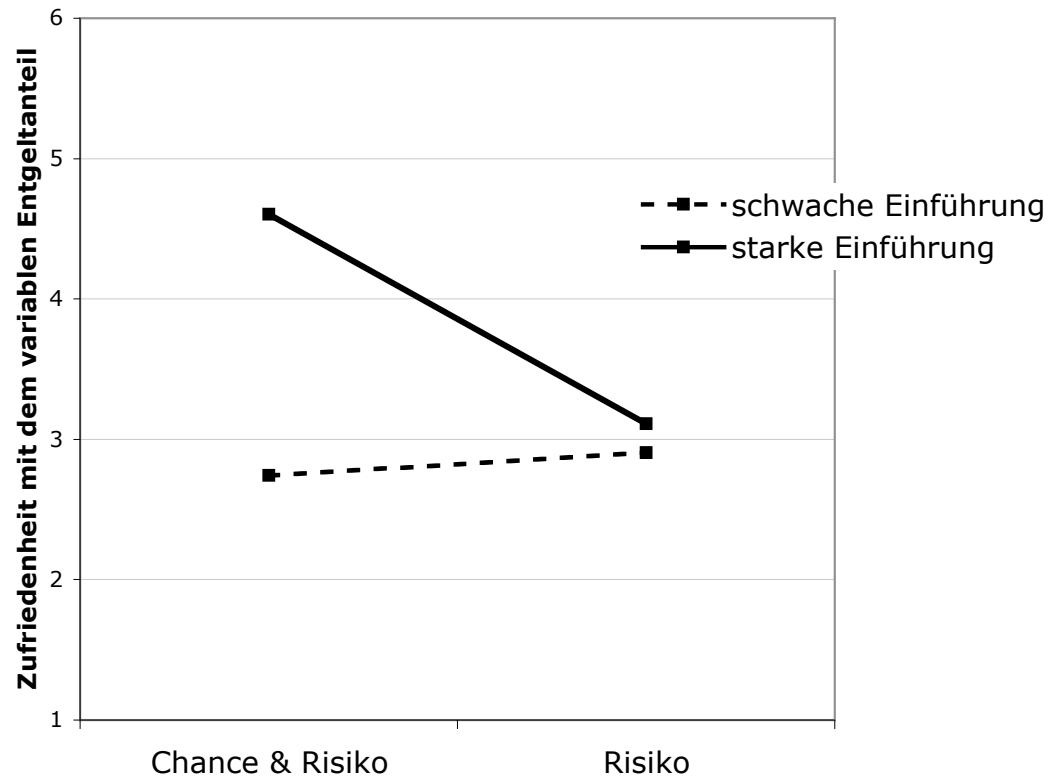
z.B. „Wie sehr hat er/sie Sie höflich behandelt?“





Ergebnisse: Einflussfaktoren

Das Chance-Risiko Verhältnis und der Einführungsprozess beeinflussen die Zufriedenheit mit dem variablen Entgeltanteil





Zwischenfazit

Ergebnisse zur Umsetzung und ihrer Folgen

- Es besteht ein starker positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem variablen Entgeltanteil und
 - Berücksichtigung der Interessen, Qualifikation und Information
 - Hohe Zielklarheit und geringe Überforderung
- Eine Balance zwischen Chance und Risiko und ein intensiver Einführungsprozess sind notwendige Bedingungen für eine hohe Zufriedenheit mit dem variablen Entgeltanteil. Weder ein hohes Risiko noch eine ungenügende Einführung können kompensiert werden.
- Verfahren und Verhalten des Vorgesetzten werden bei Leistungsbeurteilungen positiv bewertet. Eine subjektive Voreingenommenheit der Vorgesetzten kann nicht festgestellt werden.



Gestaltungsempfehlungen

- „Alle ziehen an einem Strang“:
die Mitarbeitervertretung frühzeitig einbeziehen.
- „Aus Betroffenen werden Beteiligte“:
die betroffenen Mitarbeiter in das Projektmanagement und die Planung der Einführung frühzeitig einbeziehen.
- „Wertediskussion und Zielableitung“:
Voraussetzungen für die Einführung schaffen durch eine Klärung von Werten und Zielen, die einer Einrichtung zugrundeliegen.
- „Controlling und Monitoring aufbauen“:
Zur Ableitung und Verfolgung messbarer Ziele oder quantifizierbarer Beurteilungskriterien sollte ein effektives Controlling und Monitoring-System aufgebaut werden.
- „Mut zum offenen Projekt“:
Von Anfang an eine offene Haltung gegenüber dem Projekt einnehmen. Die kritische Auseinandersetzung mit Inhalten und Ablauf fördern. Den Projektverlauf regelmäßig reflektieren, Korrekturen gemeinsam vereinbaren und vornehmen



Gestaltungsempfehlungen

- „Informationsarbeit leisten“:
Regelmäßig und ausführlich die unmittelbar und mittelbar betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich der Planung und Umsetzung des Einführungsprozesses informieren.
- „Maßgeschneiderte Qualifizierung“:
Bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Vorgesetzten durchführen. Flankierende Angebote und Maßnahmen begleitend zur Einführung vorhalten.
- „Spielregeln einhalten“:
Verbindlichkeit der Projektvereinbarungen gewährleisten, kein „Durchregieren“ von oben. Diskretion bei Bewertungen und Beurteilungen.
- „Unterstützung geben“:
Anerkennung und konstruktive Kritik geben. Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewähren. Geeignete Rahmenbedingungen schaffen und Ressourcen bereitstellen.



Fazit

- Ein variabler Leistungsanteil (Zielvereinbarungen / Leistungsbeurteilungen), wird von den Mitarbeitern caritativer Einrichtungen akzeptiert und kann positive Auswirkungen haben.
- Viele Befürchtungen der Mitarbeiter sind nicht eingetreten. Es gab
 - keine willkürliche Beurteilung der Mitarbeiterleistung durch Vorgesetzte
 - kein Konkurrenzdenken
 - keine Verschlechterung des Teamzusammenhalts
- Die positivsten Effekte berichten jene Einrichtungen:
 - die sich auch am stärksten um eine intensive Information, Qualifizierung und Beteiligung der Mitarbeiter an dem Projekt bemüht haben.
 - die ein balanciertes Chance-Risiko-Verhältnis haben, also wo die Chance besteht substantiell mehr als den eigenen, ursprünglichen Beitrag zu verdienen.
 - bei der die Führungskräfte in der Umsetzung eine hohe Verfahrensgerechtigkeit und eine hohe Qualität der Leistungsbewertung / Zielvereinbarung erreichen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
Universität Trier – FB I
54286 Trier

Prof. Dr. Conny Antoni
Email: antoni@uni-trier.de
Telefon: 0651 – 201 2030



Einführung

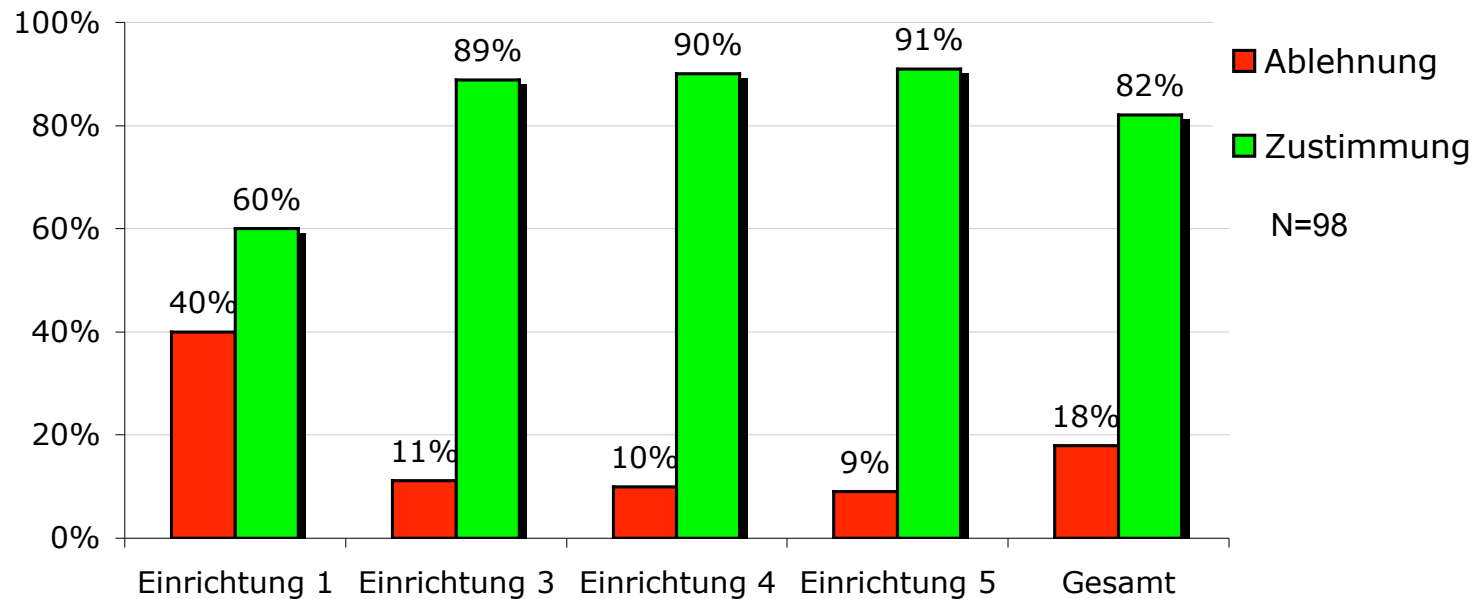
Eigenschaften der Modellprojekte

Einrichtung	Beteiligte Mitarbeiter / Bereiche	Entgeltsystem	
St. Alexius Service GmbH, Berlin	75 MA; Dienstleistungen für caritative Einrichtungen, z.B. Personal und Finanzen, EDV, Gebäudemanagement	MA-Anteil 5%; 3-5 Individuelle Zielvereinbarungen Ergebnis: 98,8% von max. 100%	ZV
Caritas-Zentrum Dachau	88 MA; Soziale Dienste, Kinder- und Jugendpflege, Beratung, Verwaltung	MA- und Dienstgeber-Anteil 5%; 4-7 Individuelle Zielvereinbarungen Ergebnis: -	ZV
St. Marien Hospital, Bonn	12 MA; Pflegekräfte der internistischen Station St. Josef	MA-Anteil 5% und Dienstgeber-Anteil 2,5%; Zielvereinbarungen im Team Ergebnis: 102% von max. 102,5%	ZV
CBT Wohnhaus St. Michael, Waldbröl	17 MA; Leitungsteam Pflege, Leitungsteam Haus, Verwaltung und Küche	MA- und Dienstgeber-Anteil 5%; 3-7 individuelle oder Team-Zielvereinbarungen Ergebnis: durchschnittlich 90% der max. Zielerreichung	ZV
St. Nikolaus Stiftshospital, Andernach	11 MA; Zentrum für Prävention und physikalische Therapie	MA-Anteil 3% und Dienstgeber-Anteil 2% Leistungsbeurteilungen für MA und VG Ergebnis: 99% der max. Bewertung	LB
St. Josefs Werkstätten, Saffig	45 MA; Betreuung von behinderten Beschäftigten z.B. in Montage und Verpackung, päd. und psych. Dienst, Kantine / Küche	MA-Anteil 5% und Dienstgeber-Anteil 5%; 3-7 Individuelle und Team-Zielvereinbarungen Ergebnis: durchschnittlich 90% der max. Zielerreichung	ZV
Förderschulinternat Schloss Horneburg	52 MA; Kinder und Jugendpflege, Hauswirtschaft und-technik, Verwaltung, Leitung	MA-Anteil 5% und Dienstgeber-Anteil 5%; Leistungsbeurteilungen Ergebnis: 200%: 10 MA, 150%: 14 MA, 120%: 16 MA, 85%: 11 MA, 0%:	LB



Ergebnisse: Akzeptanz und Bewertung

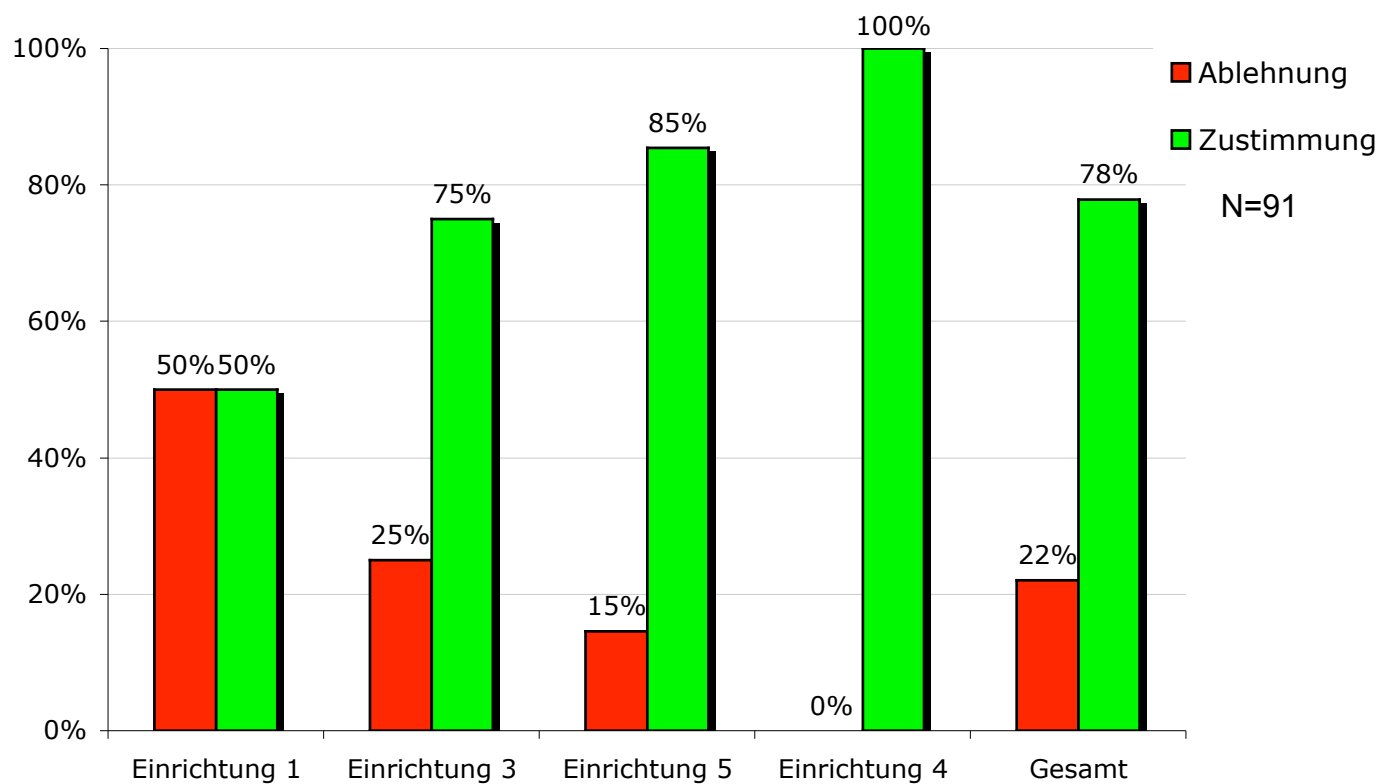
„Wie beurteilen Sie die Idee der Verknüpfung von Entgelt und ZV/
LB insgesamt?“ (Abschlusseval.)





Ergebnisse: Akzeptanz und Bewertung

„Wie beurteilen Sie die Umsetzung von ZV/LB in Ihrer Einrichtung insgesamt?“ (Abschlusseval.)

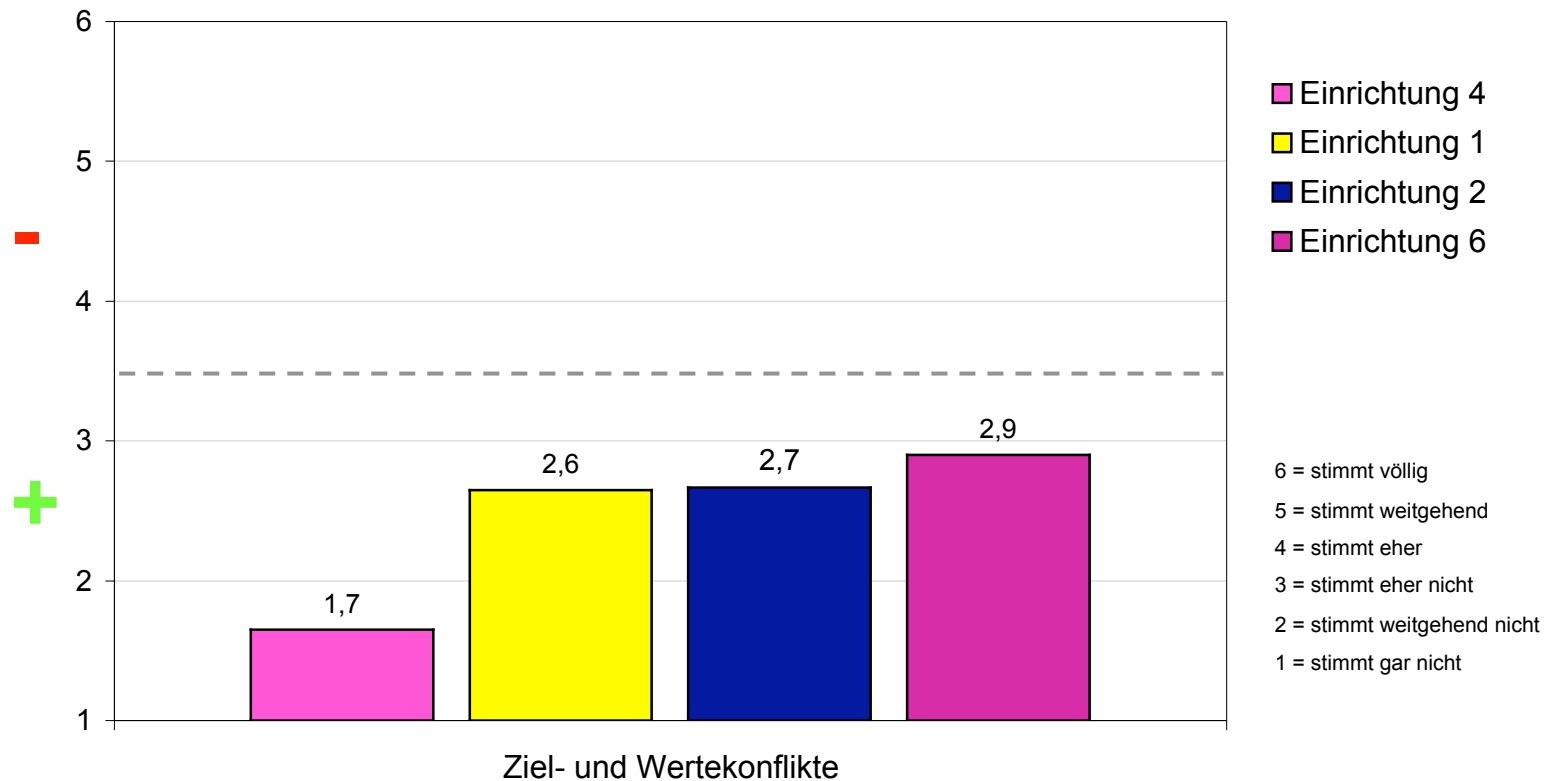




Ergebnisse: Umsetzung

Zielvereinbarungen - Ziel- und Wertekonflikte

z.B. „Meine Ziele tragen eher dazu bei, meine Leistung einzuschränken als sie zu fördern.“





Ergebnisse: Umsetzung

Aktive Führung

z.B. "Meine Führungskraft macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden"

