

Handbuch zur variablen Vergütung

Inhalt

	Seite
Präambel	4
Teil 1: Gestaltung der variablen Vergütung	7
1 Leistungsgerechte Vergütung	7
1.1 Vorgehen und Bezugsgrößen	7
1.1.1 Methode der Leistungsermittlung	7
1.1.2 Individuum/Team/Leistungserbringer	8
1.1.3 Bezugszeitraum der Leistungsermittlung und Zahlungsweise	8
1.2 Entgeltkomponenten	9
1.2.1 Leistungszulage	9
1.2.2 Zielentgelt	16
2 Erfolgsbezogene Vergütung	27
3 Kombination von leistungs- und erfolgsbezogener Vergütung	28
4 Beispiel: Zielvereinbarungssystem in einem Alten- und Pflegeheim	34
5 Inhalte einer Dienstvereinbarung zum Variablen Entgelt	46
Teil 2: Betriebliche Einführung der variablen Vergütung	49
A Vorbereitungsphase	49
1 Aufbau einer Projektstruktur	49
2 Erarbeiten des einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems	51
3 Grobplanung des Zeitablaufs	54
4 Grobplanung der Evaluation	55
5 Bereitstellung der Ressourcen	56

6	Information der Mitarbeiter	56
B	Durchführungsphase	57
1	Aufgabenplanung und -zuordnung	57
1.1	Fortsetzung der Arbeiten am Entgeltsystem	57
1.2	Information und Kommunikation	58
1.3	Verwaltungstechnische Arbeiten	58
1.4	Schulung	59
1.5	Evaluation	61
1.6	Erstellung eines detaillierten Zeitplans	62
2	Durchführung der Aufgaben	63
C	Auswertungsphase	63
Anhang:	Kurzbeschreibung der Modellprojekte	66
	St. Nikolaus Stiftshospital GmbH, Andernach	67
	St. Alexius Service-GmbH, Berlin	69
	St. Marien-Hospital, Bonn	71
	Förderschulinternat Schloss Horneburg, Datteln	73
	Barmherzige Brüder Saffig - St. Josefs-Werkstätten, Plaidt	75
	Heilpädagogisches Zentrum, Wadgassen	77
	CBT-Wohnhaus St. Michael, Waldbröl	79

Präambel

Anfang 2003 gründete eine Reihe von in der Arbeitsgemeinschaft caritativer Unternehmen (AcU) zusammengeschlossenen Caritas-Unternehmen die Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen (p.i.a). In ihr entwickelten Dienstgeber und Dienstnehmer gemeinsam Eckpunkte für ein neues Entgeltsystem und erprobten in einer Reihe von Modellprojekten die Einführung von Leistungsentgeltsystemen und deren Auswirkungen.

Das p.i.a Entgeltsystem besteht aus den folgenden Komponenten:

- Grundentgelt
- Variables Entgelt sowie
- ggf. speziellen Zulagen/Zuschlägen.

Die Ermittlung des Grundentgelts erfolgt personenunabhängig ausschließlich aufgrund der Anforderungen der auszuführenden Tätigkeit. Das Grundentgelt stellt den weitaus größten Teil der Vergütung dar und sichert das Einkommen des Mitarbeiters.

Das Variable Entgelt besteht zum einen aus dem Leistungsentgelt, zum anderen aus dem erfolgsbezogenen Entgelt.

Das Leistungsentgelt, dessen Höhe je nach erbrachter Leistung variabel ist, umfasst die Komponenten

- Leistungszulage
- Zielentgelt.

Das erfolgsbezogene Entgelt wird - sofern die Einrichtung eine Dienstvereinbarung dazu abschließt - i. d. R. zusätzlich zum Leistungsentgelt eingeführt. Seine Auszahlung erfolgt in Abhängigkeit von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen i. d. R. einmal jährlich.

Das vorliegende Handbuch war Grundlage für die Gestaltung des variablen Entgeltsystems in den Modellprojekten, die gemäß Anlage 19 der AVR zur Erprobung des Leistungsentgelts durchgeführt wurden. Aufgrund der dort gesammelten Erfahrungen wurde es weiterentwickelt und auf die Eckpunkte des p.i.a-Entgeltsystems zugeschnitten.

Zukünftig richtet sich das Handbuch in seiner nun überarbeiteten Fassung an Dienstgeber und Dienstnehmer bzw. Mitarbeitervertretungen in den Einrichtungen der Caritas, die ein variables Entgeltsystem gestalten und einführen wollen.

Es beschreibt daher im ersten Teil die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltsystemen, um dann im zweiten Teil den Einführungsprozess in der Einrichtung darzustellen. Im Anhang erhält der Leser einen Überblick über die im Rahmen des p.i.a. Projektes durchgeführten Modellprojekte zur Einführung eines Leistungsentgelts in Einrichtungen der Caritas.

Auf diese Weise soll das Handbuch in den Einrichtungen zur detaillierten Information und auch Schulung insbesondere derjenigen dienen, die mit der Gestaltung und Einführung eines variablen Vergütungssystems befasst sind.

Waldbreitbach, im Dezember 2007

Teil 1

Gestaltung der variablen Vergütung

Teil 1: Gestaltung der variablen Vergütung

Die variable Vergütung erfolgt nach p.i.a mittels einer leistungsgerechten und/oder einer erfolgsbezogenen Vergütung.

Bei der leistungsgerechten Vergütung gibt es insbesondere die Entgeltkomponenten Leistungszulage aufgrund einer Leistungsbeurteilung und Zielentgelt aufgrund von Zielvereinbarung und Zielerreichung. Im Folgenden werden zunächst die vielfältigen Möglichkeiten zur Gestaltung dieses variablen Vergütungssystems beschrieben. Anhand eines praktischen Beispiels wird die Gestaltung eines Zielvereinbarungssystems in einer Einrichtung dargestellt. Abschließend werden in kurzer Form die Inhalte aufgelistet, die bei Abschluss einer Dienstvereinbarung zur variablen Vergütung zu regeln sind.

1 Leistungsgerechte Vergütung

1.1 Vorgehen und Bezugsgrößen

1.1.1 Methode der Leistungsermittlung

Die Ermittlung von Leistung kann grundsätzlich entweder durch Messen oder durch Beurteilen oder mittels einer Kombination dieser beiden Methoden erfolgen.

- Messen

Die Erfassung von Leistung durch Messung erfolgt anhand von Kenngrößen. Leistungsmessung wird dort angewandt, wo Arbeitsergebnisse objektiv mess- oder zählbar sind.

- Beurteilen

Ist das Leistungsergebnis nicht zahlen- oder größenmäßig erfassbar, so ist das Leistungsverhalten zu beurteilen. Die Beurteilung der Leistung erfolgt anhand festgelegter Kriterien, der Leistungsmerkmale.

- Kombination von Messen und Beurteilen

Sind für die Erbringung einer Leistung sowohl das Arbeitsergebnis als auch das Leistungsverhalten von Bedeutung, so empfiehlt sich eine Kombination von Leistungsmessung und -beurteilung.

	Messen	Beurteilen	Messen und Beurteilen
Leistungsergebnis	X		X
Leistungsverhalten		X	X

Abbildung 1: Methoden der Leistungsermittlung

1.1.2 Individuum/Team/Leistungserbringer

Neben der Frage, **wie** Leistung zu ermitteln ist, ist zu klären, **wessen** Leistung erfasst werden soll.

Gegenstand der Ermittlung kann die Leistung

- des Individuums, d. h. des einzelnen Mitarbeiters,
- eines Teams, d.h. einer Gruppe von Mitarbeitern,
- einer Organisationseinheit, d. h. beispielsweise der Abteilung,
- der gesamten Einrichtung oder
- des Trägers/Unternehmens

sein.

Voraussetzung ist, dass die zu ermittelnde Leistung in ihrer Höhe durch den bzw. die Leistungserbringer zu beeinflussen ist.

1.1.3 Bezugszeitraum der Leistungsermittlung und Zahlungsweise

Der Bezugszeitraum für die Leistungsermittlung ist in der Regel abhängig von der Wahl der Bezugsgrößen und der Ermittlungsmethode sowie der Aussagefähigkeit/Repräsentativität der ermittelten Daten. Hier sind insbesondere saisonale Schwankungen und zufällige Unregelmäßigkeiten zu beachten, die durch einen längeren Beobachtungs- oder Erfassungszeitraum neutralisiert werden können. Diese Aspekte und der für die Leis-

tungsermittlung erforderliche Aufwand bestimmen weitgehend die Häufigkeit der Leistungsermittlung.

Grundsätzlich gilt, dass mit Blick auf die Motivationswirkung der leistungsgerechten Vergütung eine zeitnahe Verknüpfung von Leistung und Entgelt sinnvoll ist. Wird die Leistung also monatlich mit hinreichender Genauigkeit und Repräsentativität ermittelt, so sollte auch die entsprechende Auszahlung monatlich erfolgen.

Auch eine jährlich ermittelte Leistung kann grundsätzlich monatlich ausgezahlt werden. So kann beispielsweise ein aufgrund betriebswirtschaftlicher Daten zum Jahresabschluss ermittelter Erfolgsbonus sowohl einmalig als auch in zwölf gleichen Monatsraten vergütet werden.

Eine Entscheidung zur Zahlungsweise sollte hier auch berücksichtigen, wie hoch der Erfolgsbonus bzw. ein Zwölftel einerseits und wie hoch das monatliche Grundentgelt des Mitarbeiters andererseits ist.

So kann es sein, dass ein Zwölftel eines solchen Bonus' als so gering erlebt wird, dass er kaum Motivationswirkung erzielen kann. Bei einem Quartals- oder Jahresbonus erleben Mitarbeiter das gleiche jährliche Volumen „spürbarer“.

Mitarbeiter in niedrigeren Entgeltgruppen werden eher eine monatliche Auszahlung leistungsgerechter Vergütungsanteile anstreben, um so das regelmäßige monatliche Einkommen zu erhöhen.

In diesem Kontext ist es auch entscheidend, ob das Leistungsentgelt zusätzlich zum bisherigen Entgelt oder aus einem Teil des bisherigen Entgelts gezahlt wird.

1.2 Entgeltkomponenten

1.2.1 Leistungszulage

- Leistungsbeurteilungsverfahren

Die Ermittlung der Leistungszulage erfolgt aufgrund einer Beurteilung des individuellen Leistungsverhaltens eines Mitarbeiters.

Zur Beschreibung des Leistungsverhaltens dienen Leistungsmerkmale. In der Regel werden in der Praxis drei bis fünf **Leistungsmerkmale** verwendet, die z. T. durch zugeordnete Untermerkmale tätigkeits- oder bereichsspezifisch konkretisiert werden.

Bei der Auswahl der Leistungsmerkmale ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Die Leistungsmerkmale werden mit Blick auf das zu erzielende Leistungsverhalten gewählt, d.h. die Leistungsmerkmale beschreiben das bezüglich der jeweiligen Tätigkeit wesentliche und sinnvolle Leistungsverhalten.
- Die durch die Leistungsmerkmale beschriebene Leistung muss durch den/die Mitarbeiter zu beeinflussen sein.
- Leistungsmerkmale müssen eindeutig beschreibbar sein, so dass Doppelbewertungen aufgrund sich überlappender Leistungsmerkmale vermieden werden.

Beispiele für Leistungsmerkmale sind

- Kooperations-/Führungsverhalten
- Flexibler Arbeitseinsatz
- Wirksamkeit des Arbeitseinsatzes
- Anwendung der Kenntnisse

Um das Leistungsverhalten zu beurteilen, werden für jedes Leistungsmerkmal und/oder ggf. Untermerkmal **Stufen** definiert, die ein bestimmtes **Leistungsniveau** beschreiben. Die Zahl der Stufen beträgt in der Regel drei bis fünf. Die Beschreibung der Stufen kann allgemein oder auch merkmalspezifisch erfolgen. Bei der allgemeinen Stufenbeschreibung werden die Leistungsniveaus für alle Leistungsmerkmale gleich definiert (siehe Abb. 2).

Leistungsmerkmal	Stufen	
Kooperationsverhalten	1	Entspricht nicht den Leistungserwartungen
	2	Entspricht nur z. T. den Leistungserwartungen
	3	Entspricht voll den Leistungserwartungen
	4	Übertrifft die Leistungserwartungen
	5	Übertrifft bei weitem die Leistungserwartungen

Abbildung 2: Allgemeine Stufenbeschreibung (Beispiel)

Bei der merkmalspezifischen Stufenbeschreibung wird für jedes Leistungsmerkmal konkret beschrieben, welches Leistungsniveau je Stufe zu erbringen ist (siehe Abb. 3).

Leistungsmerkmal	Stufen	
Kooperationsverhalten	1	geringe Bereitschaft, auf Aufforderung andere zu unterstützen; unzureichende Weitergabe von Informationen; keine Annahme von Kritik
	2	Bereitschaft, auf Aufforderung andere zu unterstützen; ausreichende Weitergabe von notwendigen Informationen; selten Annahme von Kritik
	3	Bereitschaft, in der Regel andere zu unterstützen; in der Regel Weitergabe von notwendigen und ergänzenden Informationen; in der Regel Annahme von Kritik
	4	häufiges Erkennen von Unterstützungsbedarf und Hilfeleistung im Team ohne Aufforderung; zuverlässige Weitergabe sachdienlicher Informationen; Annahme und Umsetzung von Kritik
	5	Jederzeitiges Erkennen von Unterstützungsbedarf und Hilfeleistung im eigenen Team sowie in anderen Teams; zuverlässige Weitergabe sachdienlicher Informationen innerhalb des Teams, aber auch an andere Informationsempfänger; Annahme von Kritik als Hilfe und Umsetzung

Abbildung 3: Merkmalspezifische Stufenbeschreibung (Beispiel)

Den jeweiligen Stufen eines Leistungsmerkmals werden Punkte in der Weise zugeordnet, dass mit ansteigendem Leistungsniveau auch die Zahl der zu erzielenden Punkte zunimmt.

Es ist zu entscheiden, ob die Leistungsmerkmale für die Tätigkeit von gleicher oder unterschiedlicher Bedeutung/Wichtigkeit sind. Sollen die Leistungsmerkmale für die Erfassung der Leistung von unterschiedlicher Wichtigkeit sein, so ist eine unterschiedliche **Gewichtung** vorzusehen.

Dies kann auf verschiedene Weise erfolgen:

- der ermittelte Punktwert je Leistungsmerkmal wird mit einem entsprechenden vorher festgelegten Gewichtungsfaktor multipliziert oder
- die je Stufe festgelegten Punktwerte werden vorab mit einem Faktor multipliziert, wobei die Relation der Wertigkeiten von Stufe zu Stufe erhalten bleiben muss.

Aus dem letztlich durch Addition der pro Leistungsmerkmal erreichten Punkte errechneten Gesamtwert wird dann die Leistungszulage, in der Regel als Prozentwert des Grundentgeltes, ermittelt.

Abb. 4 und 5 zeigen beispielhaft, wie Beurteilungsbögen zur Leistungsbeurteilung gestaltet werden können.

Beurteilungsbogen								
Name:				Datum:				
Merkmalsgruppe	Leistungsmerkmal	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Soziale Kompetenz	Kooperationsverhalten	0	1	2	3	4	1	
	Kundenfreundlichkeit	0	1	2	3	4	1	
Fachliche Kompetenz	Aktualität der Kenntnisse	0	1	2	3	4	2	
	Arbeitsorganisation und - übersicht	0	1	2	3	4	2	
Qualitäts- verhalten	Einhalten der Pflegestandards	0	1	2	3	4	1	
	Vollständigkeit der Dokumenta- tion	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunktwert								
<i>Unterschrift des Beurteilers</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 4: Beispiel eines Beurteilungsbogens für Pflegetätigkeiten mit 5 Stufen und unterschiedlicher Gewichtung der Merkmale

Beurteilungsbogen					
Name:			Datum:		
Leistungsbeurteilungs- merkmal	zu beurteilen an Hand von	Beurteilungsstufen			
		A	B	C	D
I Arbeitsquantität	<ul style="list-style-type: none"> Umfang des Arbeitsergebnisses Arbeitsintensität Zeitnutzung 	0	7	14	28
II Arbeitsqualität	<ul style="list-style-type: none"> Fehlerquote Güte der Arbeit 	0	7	14	28
III Arbeitseinsatz	<ul style="list-style-type: none"> Initiative Belastbarkeit Vielseitigkeit 	0	4	8	16
IV Arbeitssorgfalt	<ul style="list-style-type: none"> Verbrauch und Behandlung von Arbeits- mitteln aller Art Zuverlässiges, rationelles, kostenbewuss- tes Verhalten 	0	4	8	16
V Betriebliches Zusammenwirken	<ul style="list-style-type: none"> gemeinsame Erledigung von Arbeitsauf- gaben Informationsaustausch 	0	3	6	12
Gesamtpunktwert :					
<i>Unterschrift des Beurteilers</i>			<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>		

Abbildung 5: Beispiel eines allgemeinen Beurteilungsbogens mit 4 Stufen und unterschiedlicher Gewichtung der Leistungsmerkmale

- Durchführung der Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung wird in der Regel durch **einen** Beurteiler, und zwar **die** Führungskraft des Mitarbeiters vorgenommen, die den größten Einblick in dessen Arbeit hat. In der Praxis kommen jedoch auch andere Formen zur Anwendung:

- Beurteilung durch zwei Beurteiler

Um die Objektivität der Beurteilung zu erhöhen, führen zwei Beurteiler die Leistungsbeurteilung getrennt von einander durch und stimmen ihre Ergebnisse hinterher miteinander ab. Das Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter führt nur einer der Beurteiler. Häufig ist es allerdings schwierig, zwei Beurteiler zu finden, die einen ähnlich guten Einblick in die Arbeit des Mitarbeiters haben.

- Fremd- und Selbstbeurteilung

Sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter selbst führen eine Leistungsbeurteilung durch. Im Beurteilungsgespräch werden Fremd- und Selbstbeurteilung gegenüber gestellt und zu einem einvernehmlichen Ergebnis zusammengeführt.

Die Leistungsbeurteilung sollte jährlich, besser **halbjährlich**, erfolgen. Größere Zeiträume führen dazu, dass die Verknüpfung zwischen Leistungserbringung und Leistungsentgelt verloren geht. Eine häufigere Anwendung scheitert in der Regel an dem recht hohen Zeitaufwand, der insbesondere für die Vorbereitung und Durchführung der Beurteilungsgespräche zu erbringen ist.

Zum Abschluss des Beurteilungszeitraums wird ein **Mitarbeitergespräch** mit dem Mitarbeiter geführt.

Dieses Mitarbeitergespräch dient in erster Linie der Leistungsbeurteilung und der Diskussion des Beurteilungsergebnisses. Die Einschätzungen des Beurteilers sind zu erläutern und zu begründen. Auch der Mitarbeiter erhält hier Gelegenheit, seine Sicht darzustellen.

Zum Abschluss des Gespräches wird das Ergebnis der Beurteilung im Beurteilungsbogen dokumentiert und von beiden Gesprächsteilnehmern - Führungskraft und Mitarbeiter - zum Zeichen des Einverständnisses unterzeichnet. Einen solchen ausgefüllten Beurteilungsbogen zeigt Abb. 6.

Beurteilungsbogen								
Name: <i>Frau XY</i>				Datum: <i>xx.yy.zz</i>				
Merkmalsgruppe	Leistungsmerkmal	Leistungsstufen					Gew.-Faktor	Punktwert
		1	2	3	4	5		
Soziale Kompetenz	Kooperationsverhalten	0	1	2	3	4	1	3
	Kundenfreundlichkeit	0	1	2	3	4	1	3
Fachliche Kompetenz	Aktualität der Kenntnisse	0	1	2	3	4	2	4
	Arbeitsorganisation und -übersicht	0	1	2	3	4	2	6
Qualitätsverhalten	Einhalten der Pflegestandards	0	1	2	3	4	1	2
	Vollständigkeit der Dokumentation	0	1	2	3	4	1	1
Gesamtpunktwert								19
<i>Unterschrift des Beurteilers</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 6: Beispiel eines ausgefüllten Beurteilungsbogens

Ein weiterer Inhalt dieses Gespräch ist jedoch auch der Blick in die Zukunft. Die Leistungserwartungen an den Mitarbeiter für den kommenden Beurteilungszeitraum sind systematisch und möglichst konkret zu kommunizieren. Dies erleichtert dem Mitarbeiter die Orientierung und dem Vorgesetzten die Überprüfung der Erfüllung der Leistungserwartungen am Ende des Beurteilungszeitraumes.

Ein solches Mitarbeitergespräch ist fester Bestandteil der Leistungsbeurteilung. Es ist terminlich frühzeitig zu planen, so dass beide Gesprächspartner sich auf dieses Gespräch vorbereiten können. Es sollte in sachlicher störungsfreier Atmosphäre geführt werden.

Neben diesem obligatorischen Mitarbeitergespräch zum Abschluss des Beurteilungszeitraumes sollte jedoch - insbesondere bei offensichtlichen Störungen in der Leistungserbringung - auch zwischenzeitlich eine entsprechende Rückkopplung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen.

Soll die Leistungsbeurteilung nicht nur als Ermittlungsverfahren für die Leistungszulage, sondern zugleich als wesentliches Instrument der Personalführung genutzt werden, so gewinnen die Mitarbeitergespräche zusätzliche Bedeutung. Sie dienen der intensiven Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sie zeigen Schwächen und Stärken in der Arbeitsdurchführung. Sie bieten die Möglichkeit zur Reduzierung oder Behebung der Schwächen und führen bei Nutzung dieser Möglichkeiten letztlich zu einer Verbesserung der Arbeitsabläufe im Unternehmen. Hierzu sollten jedoch sowohl die Mitarbeiter als auch insbesondere die Führungskräfte in der Durchführung solcher Mitarbeitergespräche intensiv geschult werden.

- Von der Leistungsbewertung zur Leistungszulage

Am Ende des Mitarbeitergespräches wird der individuelle Gesamtpunktwert errechnet, die die Leistung des Mitarbeiters widerspiegelt.

Die Ergebnisse aller Leistungsbeurteilungen werden der Personalabteilung mitgeteilt. Die Personalabteilung errechnet aus dem für die Leistungsbeurteilung zur Verfügung stehenden €- Betrag („Topf“) aufgrund des individuellen Punktwertes des Mitarbeiters, seiner individuellen Arbeitszeit im Vergleich zur Normalarbeitszeit (38,5 Stunden) und seinem Grundentgelt nach AVR die auf den Mitarbeiter entfallende Leistungszulage. Auf diese Weise wird das für die Leistungszulage zur Verfügung stehende Entgelt komplett ausgeschüttet und eine hohe relative Leistungsentgeltgerechtigkeit erreicht.

Wenn sich Leistungssteigerungen der Mitarbeiter in Summe in den Ergebnissen der Einrichtung bzw. des Trägers niederschlagen, können diese - auf Vorschlag des Dienstgebers - im Rahmen einer Erfolgsbeteiligung an dem Erfolg partizipieren (siehe Kapitel 2).

1.2.2 Zielentgelt

Das Zielentgelt wird aufgrund der Erfüllung von vereinbarten Zielen gezahlt. Die Zielvereinbarungen dienen den Führungskräften als Instrument zur Steuerung und den Mitarbeitern zur Orientierung. Sie eröffnen dem oder den Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die zielgerichtet zu nutzen sind. Es werden Ziele vereinbart, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind. Deren Erfüllungsgrad wird zum Abschluss eines festgelegten Zeitraumes überprüft. Die Höhe des Zielentgeltes richtet sich nach dem Maß der Zielerfüllung.

- Zielvereinbarungsverfahren

Für die Ermittlung des Zielentgeltes werden in der Regel zu Beginn eines festgelegten Zeitraumes, der zumeist ein halbes oder ein ganzes Jahr umfasst, mit dem/den Mitarbeiter(n) Ziele vereinbart, die nach Ablauf dieses Zeitraumes zu erreichen sind. Überwiegend werden in der Praxis drei bis sieben Ziele ausgewählt, die dem Zielentgelt zu Grunde gelegt werden. Nicht alle Tätigkeiten des Mitarbeiters oder des Teams sollten durch Zielvereinbarungen abgedeckt sein; es sollten Schwerpunkte in der Arbeit gesetzt werden.

- Auswahl und Formulierung von Zielen

Entscheidend für den Erfolg eines Zielvereinbarungsverfahrens ist die Auswahl und Formulierung von Zielen.

Bei der Auswahl der Ziele ist insbesondere darauf zu achten, dass die Ziele auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens oder der Einrichtung aufeinander abgestimmt sind. Die Individualziele für die Mitarbeiter sind aus den Bereichs-, Abteilungs- oder Stationszielen abzuleiten; diese wiederum gehen aus den Zielen des gesamten Unternehmens oder der Einrichtung hervor. Zugleich ist darauf zu achten, dass Ziele einer Ebene eindeutig inhaltlich voneinander abgegrenzt sind. Es entsteht also eine Zielpyramide (Abb. 7).

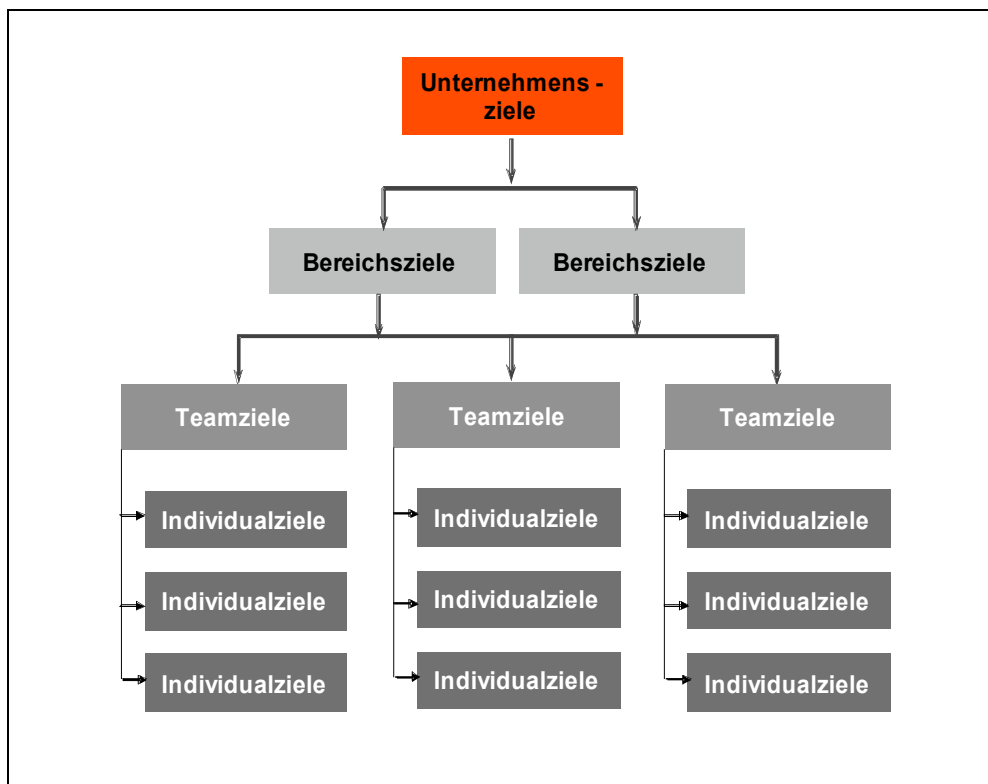


Abbildung 7: Zielpyramide

Exkurs: Zielableitung und -definition mit Balanced Scorecard (BSC)

Das Balanced Scorecard-Konzept wurde an der Harvard Business School erarbeitet und ermöglicht es, die Strategie eines Unternehmens in konkrete und messbare Kenngrößen zu überführen. Dazu wird eine Karte (scorecard) verwendet, die zunächst für das Gesamtunternehmen - den Träger - erstellt wird. Sie kann - ähnlich wie der Kaskadeneffekt - auf Einrichtungen, Abteilungen, Teams bis hin zu einzelnen Mitarbeitern heruntergebrochen werden.

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Strategie eines Unternehmens. Auf dieser Grundlage wird eine „Balance“ zwischen den vier Kriterien Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter hergestellt. Hierbei wird deutlich, dass die BSC nicht allein die finanzielle Perspektive beachtet, sondern die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive berücksichtigt. Zwar ist es möglich, die einzelnen Kriterien unterschiedlich zu gewichten, aber die alleinige Beschränkung auf die Finanzgrößen ist ausgeschlossen. Die BSC-Systematik verdeutlicht Abb. 8.

-
- | | |
|---------------------|--------------------|
| • Realistic | Realistisch |
| • Terminated | Terminiert |

- Specific

Ein Ziel ist dann specific, also spezifisch, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Es ist klar formuliert, **was** erreicht werden soll.
- Der/das betreffende Mitarbeiter/Team bzw. die betreffende Führungskraft hat die Möglichkeit, die Hilfsmittel und die Kompetenzen, das Ziel zu erreichen. (Wenn für die Erreichung des Ziels die Unterstützung anderer Stellen des Unternehmens bzw. die Bereitstellung zusätzlicher Hilfsmittel erforderlich ist, so ist dies gegebenenfalls in der Zielvereinbarung schriftlich zu erwähnen.)

- Measurable

Ein Ziel ist dann measurable, also messbar, wenn

- Kriterien vorhanden sind, anhand derer die Zielerreichung genau festgestellt werden kann, und wenn
- diese Kriterien in der Zielvereinbarung genau definiert sind.

Measurable bedeutet, dass es klar definierbare Bedingungen geben muss (und dass diese Bedingungen auch definiert und dokumentiert werden müssen), die festlegen, wann das Ziel erreicht ist. Solche Bedingungen lassen sich keineswegs nur für quantitative Ziele festlegen, sondern auch für qualitative Ziele.

- Achievable

Ein Ziel ist dann achievable, also erreichbar, wenn

- der Mitarbeiter bzw. die Führungskraft die Möglichkeit und die Mittel hat, das Ziel zu erreichen,
- das Ziel innerhalb der Zielvereinbarungsperiode erreichbar ist.

- Realistic

Ein Ziel ist dann realistic, also realistisch, wenn

- einerseits die Erreichung des Ziels für den Mitarbeiter bzw. die Führungskraft keine Überforderung darstellt,

- aber andererseits die Zielerreichung für den Mitarbeiter bzw. die Führungskraft auch herausfordernd ist.

Ziele, die keine Herausforderung darstellen, gehören nicht in eine Zielvereinbarung; umgekehrt gehören Ziele, die eine Überforderung des Mitarbeiters darstellen, auch nicht in eine Zielvereinbarung:

Ein Ziel, das unterfordert, ist weder leistungsfördernd noch leistungsmotivierend und trägt im Übrigen auch nicht zur Steigerung des Unternehmenserfolges bei.

Ein Ziel, das überfordert, mag zwar herausfordernd und anspruchsvoll sein, führt aber letztlich zu Frustration und Demotivation und damit zu kontraproduktiven Effekten.

- Terminated

Ein Ziel ist dann terminated, also zeitlich eingegrenzt, wenn

- der Zeitpunkt, zu dem das Ziel erreicht sein muss, genau definiert und dokumentiert ist,
- gegebenenfalls auch die Zeitpunkte, an denen Zwischenschritte auf dem Weg zur Erreichung des Ziels (so genannte Meilensteine) erreicht sein müssen, genau definiert und dokumentiert sind.

Die Formulierung eines Zieles erfolgt in der Form, dass ein neuer Zustand in der Zukunft beschrieben wird; Ziele beschreiben nicht, was getan werden muss, sondern was bis wann erreicht werden soll.

Ziele werden ergebnisorientiert formuliert, z.B. „Das Ziel ist erreicht, wenn ...“.

- Operationalisierung von Zielen:

Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen

Grundsätzlich können für die Zielvereinbarung sowohl quantitative als auch qualitative Ziele gewählt werden. Quantitative Ziele beschreiben ein messbares Arbeitsergebnis, während qualitative Ziele sich vorrangig auf angestrebte Verhaltensänderungen beziehen, die sich einer Messbarkeit entziehen.

Zur Operationalisierung dieser Ziele liegen in ersterem Fall Kennzahlen vor, deren konkrete Höhe bezogen auf den Zielvereinbarungszeitraum und die gegebenen Rahmenbedingungen zu vereinbaren ist.

Die Kennzahlen können absolut definiert sein, z. B. die Station ist mit 10 Krankenschwestern zu besetzen oder relativ z. B. die Personalbemessung ist so zu steuern, dass im Jahresdurchschnitt ein Verhältnis von durchschnittlich 6 Patienten auf eine Vollarbeitskraft erreicht wird. Ziele mit relativen Kennzahlen bewähren sich in der Praxis besser, sie geben den Mitarbeitern und Teams Orientierung und bieten ihnen - im Kontext eines innovativen Personalmanagements - die Möglichkeit durch Selbststeuerung des Personaleinsatzes (in gewissen Bandbreiten) die Ziele zu erreichen.

Bei den qualitativen Zielen sind Kriterien klar und eindeutig zu formulieren, anhand derer nachzuvollziehen ist, inwieweit das jeweilige Ziel erreicht ist. Optimalerweise ist außerdem auch noch angegeben, unter welchen Bedingungen das Ziel als teilweise erreicht, als übererfüllt, als völlig verfehlt oder als weit übererfüllt gilt.

Ein Beispiel für einen Zielvereinbarungsbogen zeigt Abb. 9.

Zielvereinbarungsbogen								
Name:				Datum:				
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Qualität der Personal- einsatzplanung	Soll: 6 Patienten/ VAK Ist:	0	1	2	3	4	3	
Einhaltung der Pflegestan- dards	Soll: 95 % Ist:	0	1	2	3	4	2	
Dekubitusquote	Soll: 3 % Ist:	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunkt								
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 9: Beispiel der Zielvereinbarung eines Pflegeteams

- Messung der Zielerreichung

Es gibt zwei grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten, die Zielerreichung zu messen:

- Zum einen kann man die Zielerreichung prozentual messen: 100 % Zielerreichung bedeuten, dass das Ziel genau erreicht wurde; 70 % bedeuten Zielverfehlung und über 100 % Zielerreichung bedeuten eine Zielübertreffung. Erfahrungsgemäß ist der Korridor, in dem die Mitarbeiter die gesetzten Ziele erreichen, +/- 30%.
- Die andere Möglichkeit besteht darin, die Zielerreichung mittels einer mehrstufigen Skala zu messen. Die Skala ist im Extremfall digital und umfasst nur die beiden Stufen „Ziel erreicht“ und „Ziel verfehlt“. Häufiger ist schon eine dreistufige Skala mit den Elementen „Ziel verfehlt“, „Ziel erreicht“ und „Ziel übertroffen“. Des Weiteren gibt es natürlich vier-, fünf-, sechs-, sieben- und noch höherstufige Skalen.

Allgemein kann gesagt werden, dass eine prozentuale Messung der Zielerreichung eigentlich nur dann in Frage kommt, wenn es sich um ein quantitatives Ziel handelt. Bei qualitativen Zielen lassen sich prozentuale Grade der Zielerreichung allenfalls mit einem hohen, kaum nachvollziehbaren Maß an Scheingenauigkeit festlegen.

Entscheidet man sich für eine mehrstufige Skala, so stellt sich die Frage, wie viele Stufen die Skala haben soll.

In der Praxis haben sich vier- und fünfstufige Skalen am besten bewährt; sie sind auch am häufigsten anzutreffen. Von entscheidender Bedeutung ist neben der Anzahl auch die „Beschriftung“ dieser Stufen. Es empfiehlt sich hier, eine möglichst „positive“ Beschriftung zu wählen, die insbesondere die Zielverfehlung nicht als zu negativ herabwürdigt. Dies erleichtert es dem Vorgesetzten, auch einmal die Zielerreichungsbeurteilung im unteren Bereich der Skala anzusiedeln.

Schließlich ist noch überlegenswert, bei einer vierstufigen Skala die Zielerreichung bereits auf der zweiten Stufe von unten anzusetzen, sodass für Zielverfehlung nur eine Stufe bleibt, für Zielübererfüllung aber zwei Stufen.

Welche der Alternativen in einem konkreten Zielvereinbarungssystem zur Anwendung kommen sollen, hängt sehr stark von der jeweiligen Ausgestaltung des Systems und von

weiteren Gegebenheiten des konkreten Falles ab. Abb. 10 stellt Beispiele für Skalierungen dar.

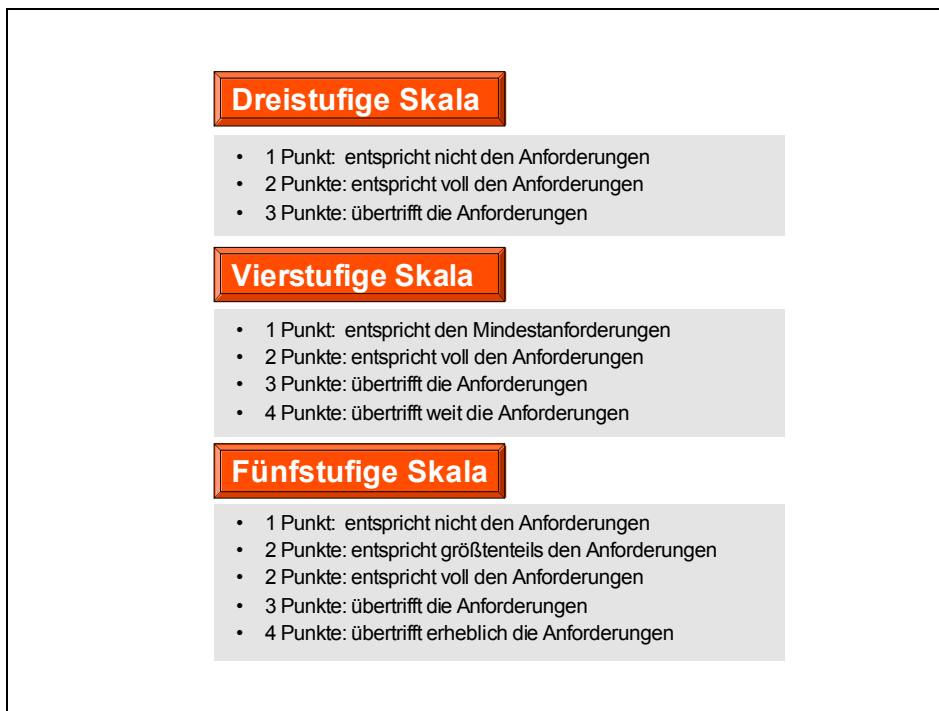


Abbildung 10: Beispiele für Skalierungen der Zielerreichung

- Bedeutung der Rahmenbedingungen

Grundsätzlich sind Zielvereinbarungen, wie sie zu Beginn des Bezugszeitraums getroffen wurden, verbindlich für beide Seiten. Alle Ziele – quantitative wie qualitative – sind jedoch von den Rahmenbedingungen abhängig, unter denen sie vereinbart und erreicht werden.

Bei der Zielvereinbarung liegen bestimmte Rahmenbedingungen sowie bestimmte Erwartungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung dieser Rahmenbedingungen vor. Diese Bedingungen sowie die Erwartungen gehen indirekt in die Zielvereinbarung ein. Wenn sich nun die Entwicklung der Rahmenbedingungen in deutlich anderer Weise gestaltet als bei der Zielvereinbarung unterstellt, so kann es schwierig oder unmöglich werden, das Ziel zu erreichen – ohne dass der betreffende Mitarbeiter bzw. die betreffende Führungskraft Schuld daran trägt. Umgekehrt kann durch eine unerwartete Entwicklung der Rahmenbedingungen die Zielerreichung sehr viel leichter werden als ursprünglich vorgesehen, so dass das Ziel nicht mehr den *SMART*-Anforderungen genügt – zumindest nicht in dem Sinne, dass es weiterhin anspruchsvoll wäre.

Aus der Tatsache, dass mit einer Änderung der Rahmenbedingungen immer gerechnet werden muss, ergibt sich eine ganze Reihe von Folgerungen:

- Ziele sollten nach Möglichkeit so gewählt und vereinbart werden, dass die *Rahmenbedingungen voraussichtlich stabil* bleiben. Umgekehrt bedeutet dies, dass Ziele, von denen man schon bei der Zielvereinbarung weiß, dass sich die Rahmenbedingungen voraussichtlich deutlich ändern werden, möglichst gar nicht vereinbart oder zumindest von vorneherein unter einen expliziten Vorbehalt gestellt werden sollten.
- Da die Zielvereinbarungsperiode in der Regel ein Jahr beträgt, also einen relativ langen Zeitraum umfasst, sollte mindestens einmal innerhalb dieses Jahres ein *innerjähriges Zwischengespräch* stattfinden, in dem überprüft wird, ob sich die Rahmenbedingungen in relevanter Weise geändert haben und ob infolgedessen eine Anpassung in der Zielvereinbarung vorgenommen werden muss.
- Die Tatsache, dass die *Rahmenbedingungen* und deren Veränderung einen Einfluss auf die Zielerreichung haben, sollte *in jedem Zielvereinbarungsgespräch berücksichtigt* werden. Der Einfluss, den die Rahmenbedingungen auf die Zielerreichung genommen haben, lässt sich selten exakt quantifizieren. Auch dies ist ein Argument dafür, bei der Festlegung des Zielerreichungsgrades einen gewissen Beurteilungsspielraum offen zu halten.

- Bewertung der Zielerreichung

Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt im Rahmen eines Mitarbeitergespräches zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Teams.

Gegenstand dieses Bewertungsgespräches ist eine Bilanz sowohl auf Seiten der Führungskraft wie auch auf Seiten des Mitarbeiters bezüglich der Erreichung der zu Beginn des Zeitraumes vereinbarten Ziele.

Sachlich ist zu prüfen, welcher Grad der Zielerreichung bezogen auf jedes einzelne Ziel vorliegt. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter ist zu klären, ob eine Veränderung der Rahmenbedingungen zwischenzeitlich erfolgte und inwieweit sie Einfluss auf die Zielerreichung genommen hat. Gegebenenfalls ist eine nachträgliche Korrektur der Zielvereinbarung vorzunehmen. Dies sollte jedoch nur im Ausnahmefall geschehen. Geht man da-

von aus, dass auch während des Bezugszeitraumes ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erfolgt, so sollten Maßnahmen bei Veränderungen der Rahmenbedingungen bereits frühzeitig - und nicht erst am Ende der Zielvereinbarungsperiode - ergriffen werden.

Sind Mitarbeiter und Führungskraft zu einer einvernehmlichen Bewertung der Zielerreichung gelangt, so wird dieses Ergebnis im Zielbewertungsbogen (Abb. 11) dokumentiert und dieser zur Berechnung des Zielentgeltes an die Personalabteilung weitergeleitet.

Zielbewertungsbogen								
Name: <i>Team XY</i>					Datum: <i>xx.yy.zz</i>			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Qualität der Personaleinsatzplanung	Soll: 6 Patienten/ VAK Ist: 6,3 Patienten/ VAK	0	1	2	3	4	3	9
Einhaltung der Pflegestandards	Soll: 95 % Ist: 95 %	0	1	2	3	4	2	4
Dekubitusquote	Soll: 3,0 % Ist: 2,4 %	0	1	2	3	4	1	4
Gesamtpunktwert								17
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>					<i>Unterschriften der Mitarbeiter</i>			

Abbildung 11: Beispiel der Bewertung der Zielerreichung eines Pflegeteams

- Von der Bewertung der Zielerreichung zum Zielentgelt

Am Ende des Mitarbeitergespräches wird die individuelle Gesamtpunktzahl errechnet, die die Leistung des Mitarbeiters widerspiegelt.

Die Ergebnisse aller Mitarbeitergespräche zur Bewertung der Zielerreichung werden der Personalabteilung mitgeteilt. Die Personalabteilung errechnet aus dem für das Zielentgelt zur Verfügung stehenden €- Betrag („Topf“) aufgrund der individuellen Zielerreichung und/oder Teamleistung, der individuellen Arbeitszeit im Vergleich zur Normalarbeitszeit

(38,5 Stunden) und dem Grundentgelt nach AVR das auf den Mitarbeiter entfallende Zielentgelt. Auf diese Weise wird das für das Zielentgelt zur Verfügung stehende Entgelt komplett ausgeschüttet und eine hohe relative Leistungsentgeltgerechtigkeit erreicht. So weit die Leistungen der Mitarbeiter sich in Summe in den Ergebnissen der Einrichtung bzw. des Trägers niederschlagen, können sie durch eine Erfolgsbeteiligung an dem Erfolg partizipieren (siehe Kapitel 2).

2 Erfolgsbezogene Vergütung

Unabhängig von der Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage und der Zielvereinbarung mit Zielentgelt können die Einrichtungen, sofern sie eine entsprechende Dienstvereinbarung abschließen, ein erfolgsbezogenes Entgelt einführen. Das erfolgsbezogene Entgelt bezieht sich auf Einrichtungen und/oder Träger(gesellschaften). Das innovative Arbeiten in caritativen Unternehmen sowie das bessere Personalmanagement mit Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung schaffen auf Unternehmensebene Synergien und einen Mehrwert, an dem die Mitarbeiter beteiligt werden können. Einrichtung bzw. Träger und Mitarbeiter können gewinnen (Win-win-Ansatz).

Anknüpfungspunkte für die Erfolgsbeteiligung sind die

- Leistungsbeteiligung
- Ertragsbeteiligung und die
- Renditebeteiligung (Beteiligung in Abhängigkeit von der Höhe der Rendite).

Sie können - wie Abb. 12 zeigt - noch weiter aufgeschlüsselt werden.

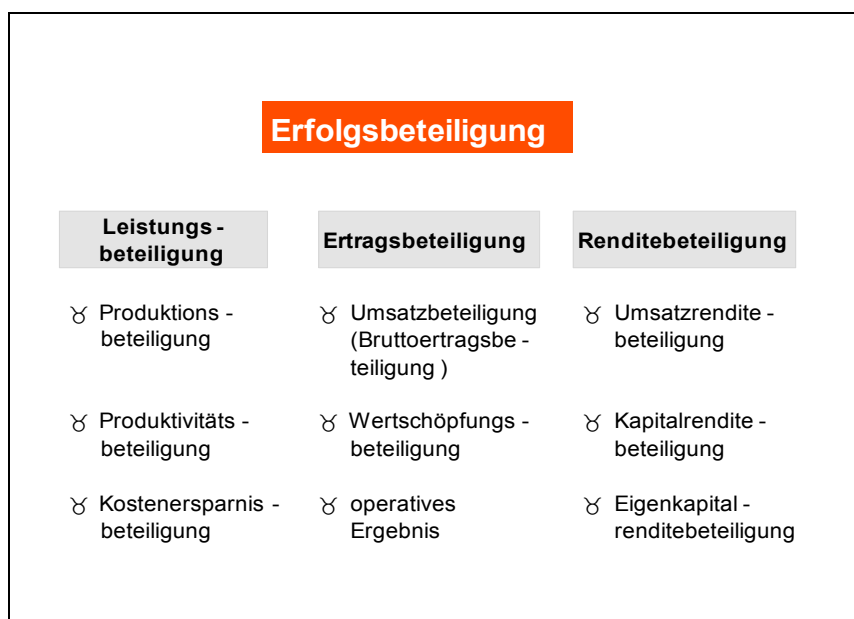


Abbildung 12: Formen der Erfolgsbeteiligung

3 Kombination von leistungs- und erfolgsbezogener Vergütung

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die möglichen Entgeltkomponenten eines variablen Entgeltsystems beschrieben und erläutert, wie sie zu gestalten sind. Die einzelnen Entgeltkomponenten haben unterschiedliche Vor- und Nachteile. Sie sollen in den Einrichtungen so eingesetzt werden, dass sie optimal passen, d. h. es können verschiedene Entgeltkomponenten parallel zueinander eingesetzt werden.

Der theoretisch möglichen sehr differenzierten Ausgestaltung der variablen Entgeltsysteme stehen in der Praxis eine notwendige durchgängige Philosophie sowie das Bedürfnis nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit gegenüber.

Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt, dass sich beim variablen Entgelt eine Differenzierung in zwei grundsätzliche Entgeltkategorien bewährt hat:

- das Leistungsentgelt im engeren Sinne - bestehend aus Leistungsbeurteilung und/oder Zielentgelt -, das bei Mitarbeitern und/oder Teams anknüpft, und
- die Erfolgsbeteiligung, die an dem Erfolg der Einrichtung oder des Trägers anknüpft.

Diese Praxis zeigt, dass Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung grundsätzlich Alternativen zueinander sind. Innerhalb einer Einrichtung bzw. eines Trägers kann man sich für auf Mitarbeitergruppen innerhalb einer Einrichtung zugeschnittene unterschiedliche Formen des Leistungsentgeltes, nämlich Zielentgelt und Leistungszulage, entscheiden. Für welche Mitarbeitergruppen welche Entgeltkomponenten zutreffen, ist im Geltungsbereich der Dienstvereinbarung zu regeln.

In einigen Fällen wird das Zielentgelt aufgrund von Zielvereinbarungen mit Teams zusätzlich mit einer individuellen Leistungsbeurteilung verknüpft. Hierdurch lässt sich das Zielentgelt nach dem Leistungsbeitrag der einzelnen Teammitglieder auf diese verteilen. Bei diesem Vorgehen ist der erwartete Nutzen dem zusätzlichen Aufwand gegenüberzustellen. In der Praxis zeigt sich, dass das Bedürfnis individuell zu differenzieren insbesondere in größeren Teams auftritt.

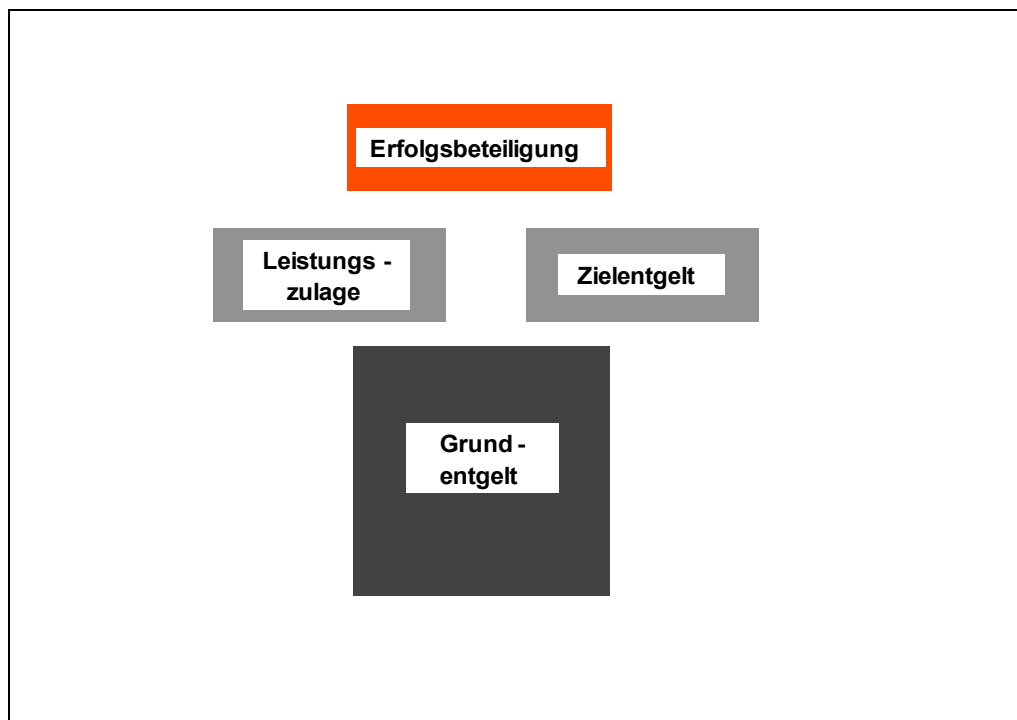


Abbildung 13: Kombination der Entgeltkomponenten

In der betrieblichen Praxis haben sich - situationsabhängig - unterschiedliche variable Leistungsentgeltsysteme, die aus verschiedenen Entgeltkomponenten bestehen, bewährt. Nachfolgend sind beispielhaft drei grundsätzlich verschiedene Konzepte beschrieben. Sie zeigen den betrieblichen Gestaltungsspielraum von Dienstgebern und Dienstnehmern auf. Die Konzepte reichen von der individuellen Leistungszulage für alle Mitarbeiter über die Kombination von Zielentgelt für Führungskräfte und Teams bis zu Zielvereinbarungen mit Führungskräften und Teams, Leistungszulagen für Nicht-Teammitglieder ohne Führungsverantwortung und einer Erfolgsbeteiligung.

Beispiel 1: Leistungszulage für alle Mitarbeiter

Situation

Art der Einrichtung	Behinderteneinrichtung
Anzahl Mitarbeiter	25
Führungsebenen	eine: Einrichtungsleitung

Leistungsentgeltsystem

Geltungsbereich	alle Mitarbeiter, die im Durchschnitt regelmäßig mehr als 15 Stunden/Woche und ununterbrochen länger als 6 Monate in der Einrichtung arbeiten ausgeschlossen sind: Zivildienstleistende, Mitarbeiter im freiwilligen Sozialen Jahr und Auszubildende
Leistungsermittlungsverfahren	Leistungsbeurteilung
Beurteiler	Führungskraft und Mitarbeiter Fremd- und Selbstbeurteilung
Rückmeldung über Leistung und Ergebnisse	halbjährlich
Auszahlungszeitpunkt der Leistungsentgelte	monatlich aufgrund der letzten Beurteilung

Abbildung 14:

Entgeltaufbau für alle Mitarbeiter
in Beispiel 1



Beispiel 2: Zielvereinbarung für Führungskräfte und Teams

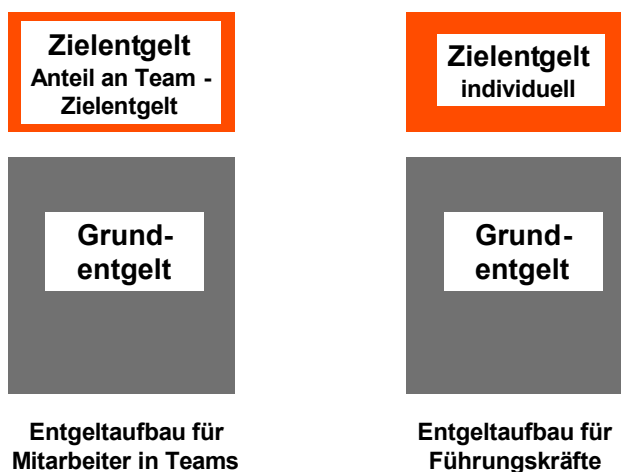
Situation

Art der Einrichtung	Altenstift
Anzahl Mitarbeiter	150
Führungsebenen	drei: <ul style="list-style-type: none"> • Wohnhausleitung • Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, Technische Leitung, Verwaltungsleitung • Wohnbereichsleitung, Küchenleitung, Wäsche-reileitung

Leistungsentgeltsystem

Geltungsbereich	alle Führungskräfte und Mitarbeiter in Teams, die im Durchschnitt regelmäßig mehr als 15 Stunden/Woche und ununterbrochen länger als 6 Monate in der Einrichtung arbeiten ausgeschlossen sind: Zivildienstleistende, Mitarbeiter im freiwilligen Sozialen Jahr und Auszubildende
Leistungsermittlungsverfahren	individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene; Zielvereinbarungen mit Teams
Beurteiler	Geschäftsführer vereinbart und beurteilt Ziele der Wohnhausleitung Wohnhausleitung vereinbart und beurteilt Ziele der Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, Technischen Leitung und Verwaltungsleitung. Zweite Führungsebene vereinbart und beurteilt Ziele der Teams.
Rückmeldung über Leistung und Ergebnisse	halbjährlich an die Wohnhausleitung vierteljährlich an die Führungskräfte der zweiten Ebene und die Teams
Auszahlungszeitpunkt der Leistungsentgelt	jährlich

Abbildung 15:
Entgeltaufbau
für Beispiel 2



Beispiel 3: Krankenhaus

Situation

Art der Einrichtung Krankenhaus

Anzahl Mitarbeiter 500

vier:

Führungsebenen

- Geschäftsführung
- Direktoren
- Abteilungsleitungen der Fachkliniken (Ärzte), Abteilungsleitungen Personal, Hauswirtschaft, Informationstechnik, Haustechnik
- Stationsleitungen, Gruppenleitungen

Leistungsentgeltsystem

Geltungsbereich

alle Mitarbeiter, die im Durchschnitt regelmäßig mehr als 15 Stunden/Woche und ununterbrochen länger als 6 Monate in der Einrichtung arbeiten
 ausgeschlossen sind: Zivildienstleistende, Mitarbeiter im freiwilligen Sozialen Jahr und Auszubildende

Leistungsermittlungsverfahren

individuelle Zielvereinbarungen mit den Führungskräften der ersten und zweiten und dritten Führungsebene;
 Zielvereinbarungen mit Teams
 Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern, die nicht den ersten drei Führungsebenen angehören und nicht im Team arbeiten

Beurteiler	<p>Geschäftsführer vereinbart und beurteilt Ziele der Direktoren. Direktoren vereinbaren und beurteilen Ziele der Abteilungsleitungen. Abteilungsleitungen vereinbaren und beurteilen Ziele der Gruppenleitungen und deren Mitarbeiter als disziplinarisch Verantwortliche. Fremd- und Selbstbeurteilung der Teammitglieder Führungskraft beurteilt Nicht-Teammitglieder (Fremd- und Selbstbeurteilung)</p>
Erfolgsbeteiligung	Wertschöpfungsbeteiligung bei einer Wertschöpfung von mehr als ... € je VAK
Rückmeldung über Leistung und Ergebnisse	halbjährlich
Auszahlungszeitpunkt der Leistungsentgelt	jährlich



Abbildung 16: Entgeltaufbau in Beispiel 3

4 Beispiel: Zielvereinbarungssystem in einem Alten- und Pflegeheim

Nachfolgend wird die Anwendung eines Zielvereinbarungssystems in einer stationären Altenhilfeeinrichtung beispielhaft beschrieben.

Es handelt sich um ein Zielvereinbarungssystem für die Wohnhausleitung, die Pflegedienst- und Hauswirtschaftsleitung sowie für die Pflegeteams in den Wohnbereichen.

Die vereinbarten Ziele in der Zielvereinbarung sind wie folgt strukturiert:

- Ertragsziele
- Kostenziele
- Projektziele

4.1 Zielvereinbarungsprozess

4.1.1 Wohnhausleitung

Im ersten Schritt führt der zuständige Geschäftsführer der Trägergesellschaft ein Zielvereinbarungsgespräch mit der Wohnhausleitung.

Das Ertragsziel von 99 % Auslastung ist ein anspruchsvolles aber realistisches Ziel, wenn man davon ausgeht, dass im Vorjahr eine Auslastung von 98,7% erreicht wurde. Die Personalkosten sind bei der stationären Altenhilfeeinrichtung der größte Kostenblock; sie sind so zu steuern, dass sie je Vollarbeitskraft (VAK) im Durchschnitt um 500 € gegenüber dem Vorjahr zu reduzieren sind. Ein wesentlicher Schritt hierzu ist die Senkung der Krankenstände und der häufig damit verbundenen Überstunden. Die Sachkosten sind, entsprechend der Verhandlungsergebnisse mit dem Kostenträger, um 4 Prozentpunkte zu reduzieren. Die Arbeit mit den Angehörigen, Hinweise in Angehörigenabenden und das Ergebnis einer Befragung führten zu dem Projekt „Verbesserung der Dienstleistungsqualität durch verlängerte Ansprechzeiten“, das bis zum Ende des ersten Quartals umgesetzt werden muss.

Zielvereinbarungsbogen								
Name: Herr Schuster, Wohnhausleiter					Datum: 10.12.2002			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Belegung des Hauses im Jahres- durchschnitt mit vereinbarter Be- wohnerstruktur	Soll: 99% Ist:	0	1	2	3	4	6	
Personalkosten je Vollarbeitskraft (VAK) senken	Soll: 500 € je VAK in 2003 Ist:	0	1	2	3	4	2	
Sachkostenbudget an Verhand- lungsergebnis anpassen	Soll: 4 %-Punkte Kostenreduktion Ist:	0	1	2	3	4	2	
Dienstleistungsqualität durch An- sprechbarkeit an der Rezeption verbessern	Soll: 14 Stunden täglich Ist:	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunktwert								
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>					<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>			

Abbildung 17: Beispiel der Zielvereinbarung eines Wohnhausleiters mit seinem Geschäftsführer

4.1.2 Pflegedienstleitung

Im zweiten Schritt führt der Wohnhausleiter das Zielvereinbarungsgespräch mit der Pflegedienstleiterin und leitet die sich aus seinen Zielen für die Pflege ergebenden Ziele ab.

Die Pflegedienstleiterin hat dafür Sorge zu tragen, dass die mit den Kostenträgern vereinbarte Belegung eingehalten wird und Veränderungen in der Pflegebedürftigkeit zeitnah geltend gemacht werden. Die gesetzlich vorgegebene Fachkraftquote von 50% ist einzuhalten und mit Blick auf mögliche Fluktuation mit 52 % leicht zu überschreiten. Trotz der Verbesserung der Fachkraftquote sind die Personalkosten zu senken. Die Reduzierung der Krankenquote in der Pflege um einen Prozentpunkt und die Reduzierung der zum Teil damit verbundenen Mehrarbeitsstunden tragen dazu bei.

Die Sachkosten sind auf das mit dem Träger vereinbarte Level um 4 Prozentpunkte gegenüber dem Ist zu reduzieren. In der Pflege sind Pflegevisiten durch die verantwortliche Pflegefachkraft (VPFK) und die leitende Pflegefachkraft (LPFK) durchzuführen. Dies

ist bei der Schichtplangestaltung spätestens ab dem Ende des I. Quartals zu berücksichtigen.

Das in der Einrichtung erarbeitete Konzept zur Betreuung dementer Bewohner ist als Pilotprojekt in dem dafür vorgesehenen Wohnbereich bis zur Jahresmitte einzuführen.

Zielvereinbarungsbogen								
Name: Frau Maurer, Pflegedienstleiterin					Datum: 12.12.2002			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Bewohnerstruktur wie verhandelt steuern	Soll: 20% PS 1 35% PS 2 45% PS 3 Ist:	0	1	2	3	4	4	
Fachkraftquote um 3% im Jahresdurchschnitt steigern	Soll: 52% Ist:	0	1	2	3	4	2	
Krankenstand in der Pflege um 1 %-Punkt reduzieren	Soll: 4,7% Ist:	0	1	2	3	4	2	
Mehrarbeitsstundenaufkommen um 1000 Stunden reduzieren	Soll: 500 Std. in 2003 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 4%-Punkte Einsparungen Ist:	0	1	2	3	4	2	
Konzept Pflegevisiten durch VPFK und LPFK umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Wohngruppenkonzept mit „Begleitung dementer Bewohner“ umsetzen	Soll: 30.06.03 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunktwert								
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 18: Beispiel der Zielvereinbarung einer Pflegedienstleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

4.1.3 Hauswirtschaftsleitung

Fast zeitgleich mit der Pflegedienstleiterin führt der Wohnhausleiter das Zielvereinbarungsgespräch mit der Hauswirtschaftsleiterin, er leitet die sich aus seinen Zielen für die

Hauswirtschaft ergebenden Ziele ab und vereinbart die Ziele mit der Hauswirtschaftsleiterin.

Um die Personalkosten zu senken, sind die Krankenstände, die sich auch auf die Mehrarbeitskosten auswirken, zu reduzieren. Das Sachkostenbudget ist durch Verhandlungen mit den Lieferanten dem Verhandlungsstand mit den Kostenträgern anzupassen und um 3 Prozentpunkte zu reduzieren. Ein Wahlmenü, das bisher nur fünfmal in der Woche angeboten wird, ist auf Wunsch des Heimbeirates und Hinweisen der Angehörigen ab dem 1. Februar 2003 täglich anzubieten. Der Etagenservice, der bisher durch die Mitarbeiter aus der Pflege ausgeführt wurde, soll zukünftig durch die Mitarbeiter der Hauswirtschaft erfolgen. Das Projekt soll bis zum 31.03.2003 abgeschlossen sein. Die Einrichtung führt als Pilotprojekt einen Versuch in der Wäscherei durch. Das Projekt soll bis zum 30.06.2003 abgeschlossen und für den Träger ausgewertet sein.

Zielvereinbarungsbogen								
Name: Frau Schmidt, Hauswirtschaftsleiterin				Datum: 14.12.2002				
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Krankenstand in der Hauswirtschaft um 1%-Punkt reduzieren	Soll: 4,0% Ist:	0	1	2	3	4	3	
Mehrarbeitsstunden im Jahr um 400 Stunden senken	Soll: 300 Std. Ist:	0	1	2	3	4	3	
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 3%-Punkte Einsparungen Ist:	0	1	2	3	4	4	
Wahlmenü an allen Tagen anbieten	Soll: ab 1.02.03 täglich Ist:	0	1	2	3	4	2	
Etagenservice beim Abendessen über hauswirtschaftliche Mitarbeiter umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Wäscheprojekt umsetzen und für den Träger auswerten	Soll: bis 30.06.06 Ist:	0	1	2	3	4	2	
Gesamtpunktwert								
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 19: Beispiel der Zielvereinbarung einer Hauswirtschaftsleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

4.1.4 Teams in den Wohnbereichen

Die Pflegedienstleiterin führt mit ihren acht Teams bzw. den Teamleitern (Wohnbereichsleitung; VPFK) Zielvereinbarungen für Teams durch, sie orientieren sich zum einen an den Gesetzen und Verordnungen, den Standards der Qualitätshandbücher und den Zielen der Pflegedienstleiterin und zum anderen an der Ist-Leistung und Potentialen der Teams.

Das Einhalten der Pflegestandards gehört ebenso zu den Zielen wie die lückenlose und zeitnahe Dokumentation.

Die Projekte „Visite“ und „Begleitung dementer Bewohner“ der Pflegedienstleitung sind auch Aufgaben im Wohnbereich VI und finden sich deshalb auch in dessen Zielen wieder.

Zielvereinbarungsbogen								
Name: Team Wohnbereich VI, Leiterin Frau Müller					Datum: 15.12.2002			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Pflegestandards einhalten; Prüfung: Audits durch PDL	Soll: 95% Erfüllung Ist:	0	1	2	3	4	4	
Vollständige zeitnahe Dokumentation nach Standard, Prüfung: Audits durch PDL	Soll: 95% Ist:	0	1	2	3	4	4	
Mehrarbeitsstundenaufkommen um 150 Stunden reduzieren	Soll: 120 Std. in 2003 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Verbrauchsmaterial einsparen	Soll: 2%-Punkte Einsparungen Ist:	0	1	2	3	4	2	
Konzept Pflegevisiten durch VPFK und LPFK umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist:	0	1	2	3	4	1	
Wohngruppenkonzept mit „Begleitung dementer Bewohner“ umsetzen	Soll: 30.06.03 Ist:	0	1	2	3	4	2	
Gesamtpunktwert								
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>					<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>			

Abbildung 20: Beispiel der Zielvereinbarung eines Wohnbereich-Teams mit der Pflegedienstleiterin

4.2 Zielbewertungsprozess

4.2.1 Zielverfolgung und Rückmeldung

Nachdem die Ziele vereinbart sind, finden zwischen dem Geschäftsführer und dem Heimleiter halbjährlich und zwischen dem Wohnhausleiter und den Pflege- und Hauswirtschaftsleitungen vierteljährlich Gespräche über die Ziele und die Zielerreichung statt. Unabhängig davon bekommen die Führungskräfte mindestens monatlich und zum Teil auch wöchentlich die für sie relevanten Informationen und Rückmeldungen. Sie können ihr Handeln an den Zielen ausrichten.

4.2.2 Beurteilung des Zielerreichungsgrades

In einem Mitarbeitergespräch wird am Ende des Jahres Bilanz gezogen und den „Sollwerten“ der „Istwert“ gegenübergestellt. Aufgrund dieser Gegenüberstellung und der gegenüber der Planung ggf. wesentlich veränderten Rahmenbedingungen ist der Zielerreichungsgrad zu bewerten.

Bei der Bewertung des Zielerreichungsgrades wird eine fünfstufige Skala gewählt. Die Leistungsstufen sind wie folgt beschrieben:

1. Ziel nicht erreicht
2. Ziel zum Teil erreicht
3. Ziel erreicht
4. Ziel übertroffen
5. Ziel weit übertroffen

4.2.2.1 Wohnhausleitung

Im vorliegenden Fall wurde die Belegung des Hauses überschritten. Berücksichtigt man, dass bei dem anspruchsvollen Ziel von 99 % und der nicht vorhersehbaren hohen Fluktuation im laufenden Jahr dieses Ergebnis erreicht wurde, wurde das Ziel weit übertroffen.

Die Personalkosten je Vollarbeitskraft konnten nicht in dem beabsichtigten Umfang erreicht werden. Das Ziel wurde nur zum Teil erreicht.

Die Sachkosten konnten aufgrund eines Lieferantenwechsels und des sparsameren Umgangs mit den Verbrauchsstoffen über das angestrebte Ziel hinaus gesenkt werden.

Das Projekt Dienstleistungsqualität wurde qualitativ und zeitlich wie vorgesehen umgesetzt.

Zielbewertungsbogen								
Name: Herr Schuster, Wohnhausleiter				Datum: 10.12.2002				
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Belegung des Hauses im Jahresdurchschnitt mit vereinbarter Bewohnerstruktur	Soll: 99% Ist: 99,2%	0	1	2	3	4	6	24
Personalkosten je Vollarbeitskraft (VAK) senken	Soll: 500 € je VAK in 2003 Ist: 400 €	0	1	2	3	4	2	2
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 4,0% -Punkte Kostenreduktion Ist: 4,4%	0	1	2	3	4	2	8
Dienstleistungsqualität durch Ansprechbarkeit an der Rezeption verbessern	Soll: 14 Stunden täglich Ist: 14 Stunden	0	1	2	3	4	1	2
Gesamtpunktwert								36
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>				<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 21: Beispiel der Zielbewertung eines Wohnhausleiters mit seinem Geschäftsführer

4.2.2.2 Pflegedienstleitung

Der Pflegedienstleiterin ist es gelungen, die Bewohnerstruktur bei Veränderungen zeitnah so zu steuern, dass die Bewohnerstruktur unter dem Aspekt der Erträge der Einrichtung besser war als geplant. Die Abweichung vom Plan ist somit positiv zu sehen und entsprechend zu bewerten.

Die Fachkraftquote wurde nicht erreicht und das Ziel damit verfehlt.

Der Krankenstand hat sich um 0,8 statt der geplanten 1,0 %-Punkte verbessert, das Ziel wurde nur zum Teil erreicht.

Das Mehrarbeitsstundenaufkommen wurde, trotz des leicht über dem Plan liegenden Krankenstandes, unter das geplante Niveau abgebaut. Das Ziel wurde so weit überschritten.

Die Sachkosten konnten nicht in dem geplanten Umfang reduziert werden. Zwar wurden die Kosten im zweiten Halbjahr erheblich gesenkt, aber die Verhandlungen zogen sich

so lange hin, dass Einsparungen erst zu spät erzielt und die Jahreseinsparungen nur zum Teil erreicht wurden.

Die Pflegedienstleitung unterstützte das Team seit Jahresbeginn intensiv und motivierte es so zu einem engagierten Arbeiten und frühzeitigen Erreichen der gesetzten Termine.

Zielbewertungsbogen								
Name: Frau Maurer, Pflegedienstleiterin					Datum: 12.12.2002			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Bewohnerstruktur wie verhandelt steuern	Soll: 20% PS 1 35% PS 2 45% PS 3 Ist: 13% PS 1 39% PS 2 48% PS 3	0	1	2	3	4	4	16
Fachkraftquote um 3%-Punkte im Jahresdurchschnitt steigern	Soll: 52% Ist: 47 %	0	1	2	3	4	2	0
Krankenstand in der Pflege um 1 %-Punkt reduzieren	Soll: 4,7% Ist: 4,9%	0	1	2	3	4	2	2
Mehrarbeitsstundenaufkommen um 1000 Stunden reduzieren	Soll: 500 Std. in 2003 Ist: 450 Std.	0	1	2	3	4	1	4
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 3%-Punkte Einsparungen Ist: 2,5%-Punkte	0	1	2	3	4	2	2
Konzept Pflegevisiten durch VPFK und LPFK umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist: ab 1.03.03	0	1	2	3	4	1	3
Wohngruppenkonzept mit „Begleitung dementer Bewohner“ umsetzen	Soll: 30.06.03 Ist: ab 15.04.03	0	1	2	3	4	1	4
Gesamtpunktwert								31
Unterschrift der Führungskraft					Unterschrift des Mitarbeiters			

Abbildung 22: Beispiel der Zielbewertung einer Pflegedienstleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

4.2.2.3 Hauswirtschaftsleitung

Die Hauswirtschaftsleiterin hat an dem Krankenstand in ihrem Bereich gearbeitet, das gesetzte Ziel konnte unterschritten werden.

Trotz des gesenkten Krankenstandes fielen aufgrund der Mehrbelastungen beim Wahlmenü und dem Etagenservice Mehrarbeitsstunden über Plan an. Das Ziel wurde nur zum Teil erreicht.

Bei den Sachkosten wurden erhebliche Einsparungen erzielt, das bewusste „Hinsehen“ und ein Lieferantenwechsel bewirkten „Wunder“.

Das Wahlmenü konnte mit vier Wochen Verspätung täglich angeboten werden. Der Etagenservice beim Abendessen wurde aufgrund der guten Organisation und des Engagements der Mitarbeiterinnen bereits frühzeitig eingeführt und das Ziel übererfüllt.

Das Wäscheprojekt, das die Einrichtung stellvertretend für den Träger ausführte, wurde ordentlich und pünktlich abgeschlossen.

Zielbewertungsbogen								
Name: Frau Schmidt, Hauswirtschaftsleiterin					Datum: 14.12.2002			
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert
		1	2	3	4	5		
Krankenstand in der Hauswirtschaft um 1 %-Punkt reduzieren	Soll: 4,0% Ist: 3,8%	0	1	2	3	4	3	12
Mehrarbeitsstunden im Jahr um 400 Stunden senken	Soll: 300 Std. Ist: 350 Std.	0	1	2	3	4	3	3
Sachkostenbudget an Verhandlungsergebnis anpassen	Soll: 3,0%-Punkte Einsparungen Ist: 4,5%-Punkte	0	1	2	3	4	4	16
Wahlmenü an allen Tagen anbieten	Soll: ab 1.02.03 täglich Ist: ab 1.03.03	0	1	2	3	4	2	2
Etagenservice beim Abendessen über hauswirtschaftliche Mitarbeiter umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist: ab 1.03.03	0	1	2	3	4	1	4
Wäscheprojekt umsetzen und für den Träger auswerten	Soll: bis 30.06.03 Ist: 30.06.03	0	1	2	3	4	2	4
Gesamtpunktwert								41
Unterschrift der Führungskraft					Unterschrift des Mitarbeiters			

Abbildung 23: Beispiel der Zielbewertung einer Hauswirtschaftsleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

4.2.2.4 Teams in den Wohnbereichen

Die Pflegestandards in dem Wohnbereich wurden nicht in dem vereinbarten Maß eingehalten. In der ersten Jahreshälfte war das Bewusstsein hierfür noch nicht ausreichend geschärft. Nachdem der Focus auf die Pflegestandards gerichtet wurde, wurde das Ziel in der zweiten Jahreshälfte, allerdings nicht im Jahr, erreicht.

Entsprechendes gilt für die vollständige und zeitnahe Dokumentation. Sie wurde anfangs oft zu Lasten der direkten Pflege vernachlässigt.

Die Mehrarbeitsstunden konnten nicht in dem gewünschten Umfang reduziert werden. Die Einführung des neuen Pflegekonzeptes für demente Bewohner erforderte bei allem Engagement viel Zeit. Das Ziel wurde nur zum Teil erreicht.

Die geplanten Kosten für das Verbrauchsmaterial wurden durch einen noch sparsameren Umgang durch die Mitarbeiter damit unterboten und das Ziel übertroffen.

Das Konzept der Pflegevisiten durch VPFK und LPFK wurde praktisch pünktlich sowie das Wohngruppenkonzept wesentlich früher in hervorragender Qualität erreicht.

Zielbewertungsbogen									
Name: Team Wohnbereich VI, Leiterin Frau Müller					Datum: 15.12.2002				
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen					Gew.- Faktor	Punkt- wert	
		1	2	3	4	5			
Pflegestandards einhalten; Prüfung: Audits durch PDL	Soll: 95% Erfüllung Ist: 90%	0	1	2	3	4	4	4	
Vollständige zeitnahe Dokumentation nach Standard, Prüfung: Audits durch PDL	Soll: 95% Ist: 87%	0	1	2	3	4	4	0	
Mehrarbeitsstundenaufkommen um 150 Stunden reduzieren	Soll: 120 Std. in 2003 Ist: 180	0	1	2	3	4	1	1	
Verbrauchsmaterial einsparen	Soll: 2% Einsparungen Ist: 2,5%	0	1	2	3	4	2	8	
Konzept Pflegevisiten durch VPFK und LPFK umsetzen	Soll: bis 31.03.03 Ist: ab 1.04.03	0	1	2	3	4	1	2	
Wohngruppenkonzept mit „Begleitung dementer Bewohner“ umsetzen	Soll: 30.06.03 Ist: ab 15.05.03	0	1	2	3	4	2	8	
Gesamtpunktwert								23	
<i>Unterschrift der Führungskraft</i>					<i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>				

Abbildung 24: Beispiel der Zielbewertung eines Wohnbereich-Teams mit der Pflegedienstleiterin

4.3 Von den Punktwerten zum Zielentgelt

Die Mitarbeiter erhalten aufgrund des erzielten Punktwertes ihr Zielentgelt. Dabei geht man in der Einrichtung davon aus, dass bei einer vollen Zielerreichung ein Monatsgehalt als Einmalzahlung an den Mitarbeiter ausgezahlt wird. Bei der Zielunterschreitung wird anteilig das Zielentgelt um 25% je Stufe gekürzt bzw. bei Zielüberschreitung erhöht. Die Mitarbeiter erhalten mindestens 50% des Monatsentgelts und maximal 150% des Monatsentgelts.

Da die Mitarbeiter aufgrund der unterschiedlichen Anzahl von Zielen und deren unterschiedlicher Gewichtung nicht alle die Chance haben, den gleichen Punktwert zu erzielen, wird der Zielerreichungsgrad in Prozent ausgedrückt. Abbildung 26 zeigt beispielhaft die fünf Klassen des Zielerreichungsgrades und die daraufhin gebildeten mitarbeiterspezifischen Punktspannen für das betrachtete Jahr. Bei der Bewertung mit der Leistungsstufe 3 wird das Ziel zu 100 % erreicht. Der den 100 % entsprechende Punktwert wird durch die Multiplikation der 2 Punkte in Stufe 3 mit dem Gewichtungsfaktor und die Addition der so ermittelten Punktwerte erreicht. Im Falle des Wohnbereichsleiters entsprechen 100 % Zielerreichung dem Punktwert „22“. Hieraus errechnen sich dann die Spannen von 90 - 100 % etc. (siehe Abb. 25).

Mitarbeiter	Zielerreichungsgrad in Prozent				
	< 70	70 - <90	90 - 110	>110 - 130	>130
	Punktspannen				
Wohnhausleiter	<15	15 - <20	20 - 24	>24 - 29	>29
Pflegedienstleiterin	<18	18 - <23	23 - 29	>29 - 34	>34
Hauswirtschaftsleiterin	<21	21 - <27	27 - 33	>33- 39	>39
Wohnbereichsteam	<20	20 - <25	25 - 31	>31 -36	>36

Abbildung 25: Zielerreichungsgrad in Prozent und sich daraus ergebende individuelle Punktspanne

Abb. 26 zeigt das dem Zielerreichungsgrad zugeordnete Zielentgelt in Anteilen vom regelmäßigen monatlichen Grundentgelt (Monatsentgelt).

Zielerreichungsgrad in Prozent	< 70	70 - <90	90 - 110	>110 - 130	>130
Zielentgelt in Monatsentgelten	0,5	0,75	1,0	1,25	1,5

Abbildung 26: Zielerreichungsgrad und Zielentgelt

In Abhängigkeit vom Zielerreichungsgrad, d. h. entsprechend der individuell bzw. als Team erreichten Punkte, erhalten die Mitarbeiter ihr Zielentgelt, es beträgt für

- den Wohnhausleiter 1,5 Monatsentgelte,
- die Pflegedienstleiterin 1,25 Monatsentgelte,
- die Hauswirtschaftsleiterin 1,5 Monatsentgelte und
- jedes Mitglied des Wohnbereichsteams 0,75 Monatsentgelte.

Die Zielentgelte werden im März des auf den Zielvereinbarungszeitraum folgenden Jahres ausgezahlt.

5 Inhalte einer Dienstvereinbarung zum Variablen Entgelt

Sowohl zur Einführung eines leistungs- wie auch eines erfolgsbezogenen Entgeltsystems ist in der jeweiligen Einrichtung eine Dienstvereinbarung abzuschließen.

Für das Leistungsentgelt sind folgende Regelungen zu treffen:

I. Allgemeine Regelungen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Für welche Mitarbeiter gilt das Leistungsentgelt 2. Für welche Mitarbeiter wird welche Leistungsentgeltmethode angewandt 3. Welche Auszahlungsmodalitäten (monatlich, jährlich, Abschläge, spätester Auszahlungszeitpunkt) werden gewählt 4. Regelung bei Versetzungen, Rotation, ... 5. Regelung von Ausfallzeiten (Elternzeit, Krankheit, auch Freistellungen von MAV) 6. Umgang mit Leistungsgeminderten 7. Schulung der Beurteiler/innen 8. Information der Mitarbeiter/innen 9. Reklamationsmöglichkeiten 10. Inkrafttreten und Kündigung
II. Besondere Regelungen für Zielvereinbarungen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zeitraum, für den Ziele vereinbart werden, festlegen; ggf. mit Meilensteinen 2. Zielkatalog ggf. abschließend definieren 3. Festlegung der Anzahl bzw. Spanne von Arbeitszielen; die spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert sind (mindestens 3 maximal 7) 4. Definition der Zielerreichungskriterien und -stufen 5. Gewichtung der Ziele zueinander 6. Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung 7. Festlegen wer mit wem Ziele vereinbart
III. Besondere Regelungen für Leistungsbeurteilung
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zeitraum festlegen, in dem die Leistung beurteilt wird; die Leistungsbeurteilung erfolgt mindestens einmal im Jahr. 2. Leistungsbeurteilungsmerkmale festlegen, anhand derer die Beurteilung der Leistung erfolgt 3. für jedes Leistungsbeurteilungsmerkmal Beurteilungsstufen definieren, die das Niveau der Leistung beschreiben 4. Gewichtung der Leistungsbeurteilungsmerkmale

Soll eine Dienstvereinbarung zum Erfolgsentgelt abgeschlossen werden, so sind folgende Inhalte zu regeln:

IV. Regelungen zum Erfolgsentgelt

1. Mitarbeitergruppen/Bereiche (Geltungsbereich)
2. Auszahlungsmodalitäten (Abschlagszahlung, Auszahlungszeitpunkte)
3. Voraussetzungen für den Erhalt des Erfolgsentgelts (Mindestbetriebszugehörigkeit, unbefristeter Arbeitsvertrag)
4. Kennzahlen zur Ermittlung des Erfolgs (Produktivität, Ertrag, operatives Betriebsergebnis)
5. Verteilung des Erfolgsentgelts
6. Reklamationsmöglichkeiten
7. Inkrafttreten und Kündigung

Teil 2

Betriebliche Einführung der variablen Vergütung

Teil 2: Betriebliche Einführung der variablen Vergütung

Entscheidet sich eine Einrichtung in Abstimmung mit ihrer Mitarbeitervertretung (MAV), ein Leistungsentgeltsystem zu gestalten und einzuführen, so ist eine Vielzahl von Schritten erforderlich, um dieses Vorhaben zu realisieren.

Der hier vorliegende Leitfaden soll den Einrichtungen Hilfestellung auf diesem Weg geben, indem er die einzelnen Schritte systematisch aufzeigt und erläutert. Bei der Beschreibung wird von allgemeinen Rahmenbedingungen ausgegangen, die Vielfalt der caritativen Einrichtungen kann hier nicht im Einzelnen berücksichtigt werden. Ein Abweichen von dem vorgeschlagenen Weg kann also in manchen Fällen sinnvoll, vielleicht sogar notwendig sein.

Grundsätzlich unterteilt sich das Vorgehen zur Einführung eines neuen Leistungsentgeltsystems in eine Vorbereitungs-, eine Durchführungs- und eine Auswertungsphase.

A Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase ist bei diesem Vorhaben sehr umfangreich und komplex. Sie umfasst die inhaltliche Erarbeitung des Leistungsentgeltsystems ebenso wie die Planung des zeitlichen Ablaufs und die Kommunikation des neuen Entgeltsystems.

1 Aufbau einer Projektstruktur

Um die Komplexität des Modellvorhabens beherrschen und die einzelnen Aufgabenpakete arbeitsteilig bearbeiten zu können, erweist es sich als sinnvoll, in der Einrichtung eine Projektstruktur aufzubauen.

1.1 Projektgruppe / Lenkungsteam

In der betrieblichen Praxis hat es sich bewährt, eine Projektgruppe als Arbeits- oder auch als Lenkungsteam zu bilden. Diese Projektgruppe sollte zu gleichen Teilen aus Vertretern des Dienstgebers sowie der Dienstnehmer, die von der Mitarbeitervertretung benannt werden, bestehen. Zudem ist auch darauf zu achten, dass wichtige Bereiche der jeweiligen Einrichtung in der Projektgruppe vertreten sind, so dass auch das notwendige Fach- und „Insider“-Wissen eingebracht werden kann.

Aufgabe dieser Projektgruppe ist es, das betriebliche Leistungsentgeltsystem zu entwickeln, die Umsetzung zu begleiten, die gesammelten Erfahrungen auszuwerten und ggf. das Leistungsentgeltsystem im Laufe der Jahre weiterzuentwickeln.

1.2 Projektteams

Handelt es sich um kleine Einrichtungen bzw. gut überschaubare Leistungsentgeltprojekte so führt die Projektgruppe die anstehenden Arbeiten selbst durch; eine Delegation von Aufgaben an weitere Gremien innerhalb der Einrichtungen ist nicht erforderlich.

Bei größeren Einrichtungen und/oder umfangreichen Leistungsentgeltprojekten sind ergänzend zu dieser Projektgruppe weitere Projektteams zu bilden, die parallel arbeiten und sich jeweils mit einzelnen Themenkomplexen beschäftigen. Dies könnte beispielsweise jeweils ein Projektteam sein zu den Themen

- Erarbeiten des einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems
- Kommunikation
- Evaluation

oder jeweils ein Projektteam zu den Themen

- Leistungsbeurteilung
- Zielvereinbarung für Führungskräfte
- Zielvereinbarung mit Teams

Die Besetzung der Projektteams sollte in erster Linie unter fachlichen Gesichtspunkten erfolgen. Die Einbeziehung von Mitarbeitervertretern soll jedoch auch auf dieser Ebene - nach Möglichkeit in jedem Team - gewährleistet sein.

Die Zahl der Projektteams ist abhängig von der Vielfalt und Größe des geplanten Leistungsentgeltprojektes, z. B. Erprobung mehrerer Formen des Leistungsentgeltes parallel, sowie von der Zahl der beteiligten Mitarbeiter. Sie richtet sich danach, wie viele Themenkomplexe sinnvoll parallel bearbeitet werden können und sollten. Die Projektteams bearbeiten die ihnen von der Projektgruppe, die nun die Aufgabe des Lenkungsteams übernimmt, vorgegebenen Aufträge und legen ihre Ergebnisse diesem zur Diskussion und Entscheidung vor.

Die Steuerung und Koordination der Projektteams erfolgt durch das Lenkungsteam.

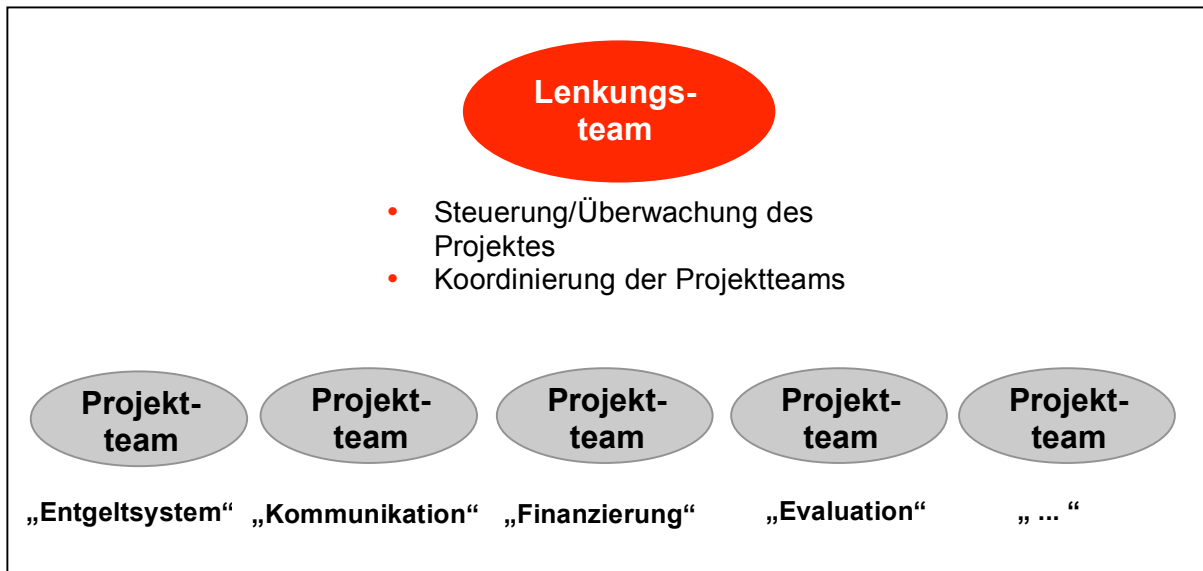


Abbildung 27: Projektstruktur

2 Erarbeiten des einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems

Wesentliche Aufgabe in der Vorbereitungsphase ist die Erarbeitung des konkreten einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems. Der erste Schritt ist hier die Entscheidung, welche Form des Variablen Entgelts - ggf. in Kombination mit einer weiteren Form - zur Anwendung kommen soll.

2.1 Wahl der Form/en des Variablen Entgelts

Grundsätzlich bieten sich folgende Möglichkeiten zur Auswahl an:

- Leistungszulage aufgrund von Leistungsbeurteilung
- Zielentgelt aufgrund von Zielvereinbarung
- Ergebnisbezogenes Entgelt
- Kombination von verschiedenen Formen des Variablen Entgelts

Die Entscheidung, welche Form zu wählen ist, hängt insbesondere ab von

- den Voraussetzungen, die in der Einrichtung gegeben sind,
- der Zielgruppe bzw. den Zielgruppen, für die das Entgeltsystem Gültigkeit haben soll.

Bei den Voraussetzungen ist beispielsweise zu prüfen, ob bereits eine Datenbasis vorhanden ist oder sinnvoll erarbeitet werden kann, die als Grundlage für das Leistungsentgeltsystem dienen kann. Die Eignung dieser Daten für eine Leistungsmessung ist zu klären. Auch ist zu prüfen, ob die Beeinflussbarkeit dieser Daten durch die Mitarbeiter hinreichend gegeben ist.

Hinsichtlich der Leistungsbeurteilung ist beispielsweise zu prüfen, inwieweit die Einrichtung auf ein solches Entgeltsystem bereits vorbereitet ist. Werden z. B. bisher schon regelmäßig Mitarbeitergespräche im Hause geführt, so ist die „Hürde“, diese zu einer Leistungsbeurteilung mit entsprechender variabler Vergütung auszuweiten, vergleichsweise niedrig. Entsprechendes gilt, wenn bereits Zielvereinbarungsgespräche und Zielvereinbarungen ohne finanzielle Auswirkungen in der Einrichtung Tradition haben.

Bezüglich der Zielgruppe ist zu klären, ob das beabsichtigte Leistungsentgeltsystem für alle Mitarbeiter in Summe oder individuell, für Teams oder Abteilungen, für bestimmte Mitarbeitergruppen, z. B. die Führungskräfte, für die gesamte Einrichtung oder einen eng begrenzten Teil der Einrichtung gelten soll.

Soll das Leistungsentgeltsystem beispielsweise für Teams eingeführt werden, um zugleich die Kooperation zwischen den Kollegen zu fördern, so bietet sich das Zielentgelt mit Zielvereinbarung an. Eine Leistungsbeurteilung lässt sich dagegen - bezogen auf komplette Teams und nicht auf einzelne Mitarbeiter in Teams - praktisch nicht realisieren.

2.2 Festlegung des/der Geltungsbereiche für die Form/en des Variablen Entgelts

Nach der Klärung, welche Form/en des Variablen Entgelts zur Anwendung kommen soll/en, ist aufgrund der vorhergegangenen Überlegungen festzulegen, für wen die Form/en des variablen Entgelts Gültigkeit haben soll/en. Dies ist we-

sentlich im Hinblick auf die Ausgestaltung des/r Verfahren/s zur Leistungsentgeltermittlung.

2.3 Ausarbeitung des/der konkreten Verfahren/s

Für die Ausarbeitung des oder der konkreten Verfahren geben die im Rahmen von p.i.a. erarbeiteten Ausführungen zu den verschiedenen Formen des Variablen Entgelts in Teil 1 dieses Handbuchs Anregungen und Hilfen. Hier sind daher nur in kurzer Form die Bestandteile der jeweiligen Verfahren genannt, zu denen Festlegungen getroffen werden müssen.

2.3.1 Leistungsbeurteilung

- Auswahl und Definition der Leistungsmerkmale
- Stufung der Leistungsmerkmale
- Gewichtung der Leistungsmerkmale

2.3.2 Zielentgelt

- Formulierung von Zielen
- Definition von Kriterien zur Messung der Zielerreichung
- Stufung des Zielerreichungsgrades
- Gewichtung der Ziele

2.3.3 Erfolgsbezogenes Entgelt

- Definition von Kennzahlen
- Definition von Auszahlungsvoraussetzungen

2.4 Festlegung des Vorgehens

Hinsichtlich des Vorgehens bei der Anwendung des Variablen Entgelts sind ebenfalls Festlegungen zu treffen.

2.4.1 Akteure (Beurteiler, Beteiligte am Zielvereinbarungsprozess...)

Während bezüglich der Leistungsbeurteilung zu entscheiden ist, ob diese in Form einer reinen Fremd- oder einer Fremd- und Selbstbeurteilung durchgeführt werden und wer die Fremdbeurteilung jeweils übernehmen

soll, ist hinsichtlich des Zielentgeltes z. B. zu klären, wer am Prozess der Zielvereinbarung zu beteiligen ist.

2.4.2 Bezugszeiträume

Hier ist festzulegen, in welchen Abständen Leistungsbeurteilungen durchzuführen sind oder für welche Zeiträume Zielvereinbarungen getroffen werden. Gleichzeitig ist zu entscheiden, in welchen Intervallen die Führungskräfte und Mitarbeiter eine Rückmeldung über den Stand ihrer (Team-)Leistung bekommen.

2.4.3 Reklamationsbehandlung

Der Verfahrensweg und Fristen bei Reklamationen sowie die Zuständigkeit einer Betrieblichen Kommission/Schlichtungsstelle sind zu regeln.

3 Grobplanung des Zeitablaufs

3.1 Projektphasen des Leistungsentgeltprojekts

Es ist ein grober Zeitplan für den Projektablauf aufzustellen. Hierbei sind zum einen die einzelnen Phasen des Leistungsentgeltprojektes von der Information und Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte über die erste Erprobung des Entgeltsystems im Trockenlauf bis hin zur Bewertung der gesammelten Erfahrungen nach i. d. R. zwei Jahren und einer ggf. gewünschten weitergehenden Evaluation zu berücksichtigen. Zum anderen sind die Komplexität des geplanten Entgeltsystems und die Zahl der betroffenen Mitarbeiter in die Planung einzubeziehen.

So ist der Zeitaufwand aufgrund von Größe und Vielfalt beispielsweise sehr viel höher, wenn man Leistungsbeurteilung und Zielentgelt parallel flächendeckend in einem Krankenhaus mit seinen unterschiedlichen Abteilungen von der Verwaltung über die Küche bis hin zu den Stationen und dem Operationssaal einführen will, als wenn man Teamziele - verknüpft mit dem entsprechenden Entgelt - für ähnliche Wohnbereiche in einem mittelgroßen Altenheim einführt.

3.2 Festlegung von Meilensteinen

Hilfreich bei der Aufstellung eines Zeitplanes ist die Festlegung von Meilensteinen, die Zwischenziele im Projektablauf kennzeichnen. Sie erleichtern eine rea-

listische Zeitplanung und ermöglichen eine Orientierung für alle Projektbeteiligten. In der Durchführungsphase dienen sie zudem der Kontrolle des zeitgerechten Projektablaufs und ggf. dem Bereitstellen weiterer Ressourcen.

4 Grobplanung der Evaluation

Die Auswertung der Erfahrungen eines so neuartigen und komplexen Projektes wie die Einführung eines variablen Entgeltes versteht sich von selbst. Dies wird - auch ohne es besonders zu erwähnen - in jedem Fall von Management und Mitarbeitervertretung, jeweils für sich, durchgeführt. p.i.a empfiehlt die gemeinsame Auswertung der Erfahrungen im Lenkungsausschuss und bei Bedarf der Weiterentwicklung des variablen Entgeltsystems. Beim Vorliegen des betrieblichen Interesses und der finanziellen Ressourcen kann eine umfangreichere Evaluation geboten sein, die dann ggf. eine unternehmensexterne oder eine beim Träger der Einrichtung und nicht in der einzelnen Einrichtung angesiedelte Stelle (z. B. die zentrale Abteilung Personalentwicklung) durchführt.

4.1 Festlegung der evaluierenden Institution

Zunächst ist die Stelle bzw. Institution auszuwählen, die die Evaluation durchführen soll. Hilfreich kann es sein, dass die Einrichtungen bzw. Träger auf von p.i.a entwickelte Evaluationswerkzeuge und Standards zurückgreifen und so die Ergebnisse im Sinne eines Benchmarking vergleichbar machen. Zusätzlich bietet eine auf die Caritas-Einrichtungen angepasste Evaluation den Vorteil der Kosten- und Zeitersparnis.

4.2 Formen der Evaluation

Die Evaluation kann in Form von Mitarbeiterbefragungen oder auch von Auswertungen personalwirtschaftlicher Daten und/oder betriebswirtschaftlicher Zahlen erfolgen. Eine Kombination der Formen empfiehlt sich, da für die Bewertung eines Modellprojektes - und damit auch des erprobten Entgeltsystems - sowohl quantitative als auch qualitative Aussagen herangezogen werden. Um Aussagen hinsichtlich der Veränderungen in den Einrichtungen machen zu können, müssen sowohl vor Beginn der Wirksamkeit des Entgeltsystems als auch nachher Erhebungen durchgeführt werden.

4.3 Zeitrahmen für die Evaluation

Für die Durchführung der Evaluation ist ähnlich wie für den gesamten Projektablauf ein Zeitrahmen aufzustellen, der zur besseren Übersicht in den Gesamtrahmen zu integrieren ist. Wichtig ist es, schon frühzeitig die Termine für die Erhebungen einzuplanen, da die Erhebungen des Ist-Zustandes bereits in einer sehr frühen Phase des Modellprojekts durchzuführen sind und eines gewissen Vorlaufs zur Erarbeitung/Anpassung von Erhebungsinstrumenten u. ä. bedürfen.

5 Bereitstellung der Ressourcen

Nachdem das Vorgehen, die Arbeitspakete und der Zeitablauf geklärt sind, sind die benötigten Ressourcen abzuschätzen und bereit zu stellen. Es wird an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass ein Leistungsentgeltprojekt nicht so einfach neben dem Tagesgeschäft zu erledigen ist. Weiterhin ist grob abzuschätzen, wie hoch der Aufwand für den Einführungsprozess, die Information und Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die ggf. gewünschte Evaluation sein wird. In diesem Rahmen sind sowohl der interne Aufwand als auch mögliche Kosten für externe Unterstützung beispielsweise bei der Schulung von Führungskräften oder für die Evaluation zu berücksichtigen. Die Finanzierung dieses Aufwandes ist zu klären.

6 Information der Mitarbeiter

Sind diese wesentlichen Vorarbeiten und -überlegungen abgeschlossen und ist dazu ein Konsens im Rahmen der Projektgruppe erzielt, so sollte zu diesem Zeitpunkt eine ausführliche Information der Mitarbeiter der Einrichtung erfolgen. Im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung sollten sowohl Vertreter des Dienstgebers wie auch Mitglieder der Mitarbeitervertretung über das geplante Leistungsentgeltprojekt ausführlich berichten. Ziel der Information ist es, Offenheit und Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber einem solchen Vorhaben zu erzielen. Die Ziele und Chancen des Projektes müssen verdeutlicht, Ängste bei den Mitarbeitern sollen ernst genommen und durch sachliche Argumente abgebaut werden.

B Durchführungsphase

Nach der Vorbereitungsphase und der Information der Mitarbeiter beginnt die eigentliche Durchführungsphase des Projektes. Diese beginnt mit der detaillierten und konkreten Planung der Arbeiten und endet mit der Einführung des variablen Entgeltsystems.

1 Aufgabenplanung und -zuordnung

Aufbauend auf den Arbeiten der Vorbereitungsphase erarbeiten Projektgruppe und Projektteams einen Plan, welche Aufgaben durchzuführen sind und wer diese übernimmt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die folgenden Aufgabenpakete:

1.1 Fortsetzung der Arbeiten am Entgeltsystem

Das oder die zu erprobenden Leistungsentgeltsysteme sind zunächst weiter zu konkretisieren.

So sind beispielsweise für das Zielentgelt die Ziele für den geplanten Bezugszeitraum zu formulieren und hierarchisch für die jeweiligen Mitarbeiter- oder Teamebenen abzuleiten. Die Kriterien für die Zielerreichung sind zu beschreiben.

Diese Aufgabe sollte das entsprechende Projektteam jeweils in Zusammenarbeit mit den beteiligten Führungskräften ausführen. Bezüglich der Leistungsbeurteilung ist z. B. zu prüfen, inwieweit die gewählten Leistungsmerkmale für alle gewählten Zielgruppen gleichermaßen zutreffen oder ob hier weitere Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Auch für das Vorgehen sind Festlegungen zu treffen. Z. B. ist zu klären, welche Führungskraft welche Mitarbeiter beurteilt oder welche Führungskraft mit welchen Mitarbeitern Ziele vereinbart. Eine Schiedsstelle ist zu installieren, die bei Reklamationen der Mitarbeiter anzurufen ist.

Die Frage, ob es sinnvoll ist, z. B. die Durchführung einer Leistungsbeurteilung im Trockenlauf, d. h. ohne Entgeltrelevanz, zu üben, sollte ebenfalls bedacht werden. Ihre Beantwortung hängt stark von den in der Einrichtung gegebenen Voraussetzungen ab.

1.2 Information und Kommunikation

Die Aufgabe „Information und Kommunikation“ ist von großer Bedeutung für den Erfolg des Modellprojektes.

Leistungsgerechtes Entgelt ist für die Mitarbeiter in den Caritas-Unternehmen ein Novum. Alles Neue verursacht - insbesondere wenn es das eigene Einkommen betrifft - zunächst Skepsis und Ängste. Um diese Ängste zu nehmen und in Offenheit und Akzeptanz umzuwandeln, bedarf es einer sachlichen Aufklärungsarbeit in der Einrichtung über Ziele, die Inhalte, das Vorgehen, die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und die aktive Rolle der MAV im Gestaltungsprozess. Das Gespräch ist zu suchen, es soll durch weitere Medien ergänzt werden. So kann es z. B. hilfreich sein, eine Broschüre zu erstellen, in der das geplante Entgeltsystem ausführlich dargestellt und erläutert wird. Besteht ein Intranet innerhalb der Einrichtung, so sollte der gleiche Inhalt auch in dieser Form den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Hier könnte auch ein Forum für Fragen zum Entgeltsystem eingerichtet werden.

Zusätzlich sollten Personen benannt werden - aus der Mitarbeitervertretung und/oder der Personalabteilung -, die als Ansprechpartner für Fragen zum Entgeltsystem auftreten. Sie übernehmen eine Art Hotline-Funktion. Werden Besprechungen auf Abteilungs- oder Teamebene zu dieser Thematik geplant, so können diese Ansprechpartner hinzugezogen werden.

1.3 Verwaltungstechnische Arbeiten

Parallel zu den genannten Arbeiten muss das neue Leistungsentgeltsystem auch verwaltungstechnisch realisiert werden. Hierzu ist es in einem ersten Schritt z. B. erforderlich, Formulare zu erstellen oder Masken im Rechner anzulegen, die zur einheitlichen Dokumentation von Leistungsbeurteilungsergebnissen bzw. von Zielvereinbarung und Zielbewertung verwendet werden.

Weiterhin ist exakt zu definieren, wie die geldliche Verknüpfung von Beurteilungs- oder Bewertungsergebnis und Entgelt erfolgt. Diese Verknüpfung ist in das bestehende Personalabrechnungssystem einzubinden und zu testen.

1.4 Schulung

Es ist ein Plan aufzustellen, welche Zielgruppen in welchem Umfang und zu welchen Inhalten wann zu schulen sind. Entscheidende Einflussgröße ist hier, welche Voraussetzungen in der Einrichtung gegeben sind.

Wurden beispielsweise bisher schon Personalentwicklungs- oder Fördergespräche mit den Mitarbeitern geführt, so ist bereits eine wesentliche Grundlage für die Anwendung von Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarung vorhanden: das Führen von Mitarbeitergesprächen. Schwerpunkt der durchzuführenden Schulung wäre dann die Anwendung des Leistungsentgeltsystems.

Kann man jedoch auf keine diesbezüglichen Vorkenntnisse und Praxis zurückgreifen, so ist insbesondere das Führen der Mitarbeitergespräche intensiv zu schulen. Gut geführte Mitarbeitergespräche tragen wesentlich zur Akzeptanz des Leistungsentgeltsystems und damit zum Erfolg des Projektes bei. Selbstverständlich ist auch hier die Anwendung des Entgeltsystems Inhalt der Schulung.

Welche Zielgruppen zu schulen sind, hängt stark von der Ausgestaltung des Leistungsentgeltsystems ab. Entscheidet man sich beispielsweise bei der Leistungsbeurteilung für eine Fremd- und Selbstbeurteilung, so müssen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter selbst mit der Anwendung des Verfahrens vertraut gemacht werden.

Generell ist darauf hinzuweisen, dass ein Leistungsentgeltsystem als Instrument der Personalführung zu verstehen ist. Diejenigen Mitarbeiter, die dieses Instrument anwenden, müssen die Aufgabe der Personalführung verstehen und annehmen. Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe gewinnt zusätzliche Bedeutung. Dies erfordert z. T. ein weitgehendes Umdenken in den Köpfen von Führungskräften, die sich bisher in erster Linie als Teil ihres Teams und häufig „nur“ als Erste unter Gleichen gesehen haben.

Modulares Schulungskonzept von p.i.a

Kick off-Veranstaltung für alle Mitarbeiter

- Vorschau auf die geplanten Schritte zur Implementierung des Projekts
- Grundlagenschulung zu Zielvereinbarungsgesprächen
- Elemente aus Verhandlungsgeschick und Argumentationstechniken

Zeitbedarf: 1 Tag

Modul 1: Motivation und Entgelt

- Motivatoren - Hygienefaktoren
- persönliche Ziele, Anerkennung und Karriere
- Wollen und Können
- Leistung, Arbeitsergebnis und Betriebserfolg als Bezugsgrößen für das variable Entgelt
- Erfolgreiche Kommunikation

Zeitbedarf: 1 Tag

Modul 2: Zielvereinbarungsgespräche

2a) Das Mitarbeitergespräch

- Vor- und Nachbereitung
- Steuerung des Gesprächsverlaufs
- Kompetente Kommunikation
- Beurteilungsfehler
- Leistungsbeurteilung

2 b) Zielvereinbarung zum Leistungsentgeltsystem

- Ziele wirkungsvoll formulieren, Kongruenz herstellen
- Messkriterien, Messung der Zielerreichung, Umgang mit Skalierung, Gewichtung
- Zielableitung und- definition mit Balanced Scorecard
- Leistungsstandards
- zusätzlich benötigte Kompetenzen für Mitarbeiter zur Zielerreichung
- Unternehmensstrategie und wettbewerbsorientierte Zielvereinbarung
- Gruppenziele
- Erfolgsbezogene Vergütung
- Meilensteine setzen und Controlling
- von der Leistungsbewertung zur Leistungszulage
- Dokumentation

Zeitbedarf: 2 Tage

Modul 3: Konfliktmanagement

- Widerstände erkennen, richtig analysieren
- Konfliktursachen
- Konstruktive Konfliktgespräche
- Interventionstechniken
- Vermittlung schwieriger Führungsentscheidungen

Zeitbedarf: 1 Tag

Praxisaufträge zwischen den Modulen

Dieses Element dient der Vertiefung und Erprobung der Lerninhalte in der Praxis. Die Anwendung und Umsetzung im Führungsalltag führt zu Problem- und Fragestellungen, die in das nächste Modul einfließen können.

Abschluss

Die Teilnehmenden erhalten nach erfolgreicher Teilnahme an allen Modulen ein Zertifikat.

Abbildung 28: Modulares Schulungskonzept von p.i.a

Dieser Prozess muss durch die Schulungen unterstützt werden und erfordert Zeit. Abb. 28 enthält als Beispiel das modulare Schulungskonzept, das für p.i.a erarbeitet und im Rahmen der Modellprojekte genutzt wurde.

Bezüglich der Schulungen ist weiterhin zu klären, inwieweit sie durch hausinterne Fachkräfte aus den Bereichen Personalentwicklung erfolgen kann oder ob externe Kräfte hinzu zu ziehen sind. Deren Verfügbarkeit und Kapazität ist zu berücksichtigen.

Des Weiteren ist die Bereitstellung von Räumlichkeiten, Lehrmaterialien u. ä. zu planen.

1.5 Evaluation

Das Auswerten der betrieblichen Erfahrungen soll gemeinsam von Management und Mitarbeitervertretern in der/dem Projektgruppe/Lenkungsausschuss erfolgen. Hierzu werden sowohl Kennzahlen aus dem Qualitätsmanagement als auch qualitative Rückmeldungen der Mitarbeiter und Führungskräfte als auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen herangezogen. Diese sind zu berücksichtigen.

Entscheidet man sich für eine Evaluation durch eine beim Träger angesiedelte zentrale Stelle oder zentrale Institution so ist - in Zusammenarbeit mit der evaluierenden Stelle - eine Detailplanung erforderlich.

Soll für die Evaluation eine anonyme Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden, so ist z.B. ein entsprechender Fragebogen und/oder Interviewleitfaden zu entwickeln. Dieser sollte in der „Vorher-Befragung“ neben konkreten statistischen Daten die Einstellung der Mitarbeiter zu den derzeitigen Arbeitsbedingungen und insbesondere zum geltenden Vergütungssystem erfragen. In der „Nachher-Befragung“ sollte der Schwerpunkt auf der Ermittlung der Auswirkungen des erprobten Entgeltsystems auf die Mitarbeiter und deren Zufriedenheit liegen.

Zusätzlich muss festgelegt werden, auf welche personal- und betriebswirtschaftlichen Daten sich die Evaluation stützen soll.

Die Erhebungszeitpunkte, zu denen beispielsweise eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen ist, sind ebenfalls zu bestimmen.

Wichtig ist auch zu klären, wann und wie die Mitarbeiter auf eine solche Befragung vorbereitet werden und in welcher Form sie eine Rückmeldung zu den Befragungsergebnissen erhalten. Die Mitarbeiter müssen zur Teilnahme an der Erhebung motiviert werden, da bei schwacher Beteiligung die Ergebnisse nur geringe Aussagekraft besitzen.

Eventuelle Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie z. B. einschneidende Gesetzesänderungen und Fusionen während der Modellphase sind zu erfassen und zu dokumentieren, um sie bei der Interpretation der Ergebnisse der Evaluation angemessen zu berücksichtigen.

1.6 Erstellung eines detaillierten Zeitplans

Die bisher beschriebene Detailplanung der Aufgaben sollte in den Projektteams erfolgen und dann durch das Lenkungsteam zusammengeführt werden. Auf Basis dieser Gesamtaufgabenplanung kann nun - in Fortführung der Grobplanung in der Vorbereitungsphase - ein detaillierter Zeitplan für die Durchführung des Projektes erstellt werden.

Auch hier ist die Kennzeichnung von Meilensteinen ein wichtiges Hilfsmittel für die Orientierung der Beteiligten und die Steuerung bzw. Kontrolle des Projektes.

2 Durchführung der Aufgaben

Nach Abschluss dieser planerischen Arbeiten kann mit der Durchführung der Aufgaben begonnen werden.

Die Projektgruppe begleitet und unterstützt diese Arbeiten; sie sorgt dort, wo es aufgrund inhaltlicher Überschneidungen sinnvoll ist, für eine Verzahnung von Arbeiten bzw. für einen Austausch von Arbeitsergebnissen.

Sie kontrolliert und diskutiert Zwischenergebnisse und gibt Rückmeldungen in die jeweiligen Projektteams. Sie überwacht den plangemäßen Ablauf der Arbeiten und greift bei Störungen unterstützend ein.

Sind alle vorbereitenden Arbeiten durchgeführt, so ist die Einrichtung bereit für die eigentliche entgeltwirksame Einführung des Entgeltsystems. Von einem festgelegten Zeitpunkt an hat das neue Leistungsentgeltsystem Gültigkeit. Das Leistungsentgelt wird aufgrund der ermittelten Leistung gezahlt.

C Auswertungsphase

An die entgeltwirksame Einführung des Entgeltsystems schließt sich die Auswertungsphase an. In dieser Phase geht es darum, alle im Rahmen der Erprobung gesammelten Erkenntnisse zusammenzutragen und auszuwerten.

Hierbei sind insbesondere die betrieblichen Erfahrungen wichtig, ferner können die Ergebnisse der Evaluation einbezogen werden. Es ist wichtig bei der Bewertung der Einführung des Leistungsentgeltsystems starke Veränderungen der Rahmenbedingungen einzubeziehen und diese angemessen zu berücksichtigen.

Die Auswertung sollte z. B. Erkenntnisse darüber bringen,

- wie das Entgeltsystem von den Mitarbeitern angenommen wurde;
- ob die mit der Einführung des Entgeltsystems angestrebten Ziele erreicht werden konnten, z. B. Leistungssteigerung durch höhere Motivation und Zielorientierung;
- ob und ggf. wo Änderungen am Entgeltsystem erforderlich sind;
- ob und ggf. wo Änderungen am Vorgehen erforderlich sind;
- ob und wo Qualifizierungsbedarf besteht.

Diese Erkenntnisse sind auf Einrichtungsebene zu bewerten. Bei Bedarf kann man einen überbetrieblichen Erfahrungsaustausch suchen (Benchmarking).

Anhang

Kurzbeschreibung der Modellprojekte

Anhang: Kurzbeschreibung der Modellprojekte

Erprobung des Leistungsentgelts in Einrichtungen der Caritas (p.i.a - Modellprojekte)

Bezüglich der Einführung eines Leistungsentgelts hatte p.ia. sich von Beginn an ehrgeizige Ziele gesetzt.

So wurden zunächst Regelungen zur Gestaltung und Einführung eines Leistungsentgelts erarbeitet. Um die Umsetzung dieser Regelungen in die Praxis zu fördern und zu unterstützen, wurde ergänzend dazu das vorliegende Handbuch zum Leistungsentgelt erstellt, das den Anwendern konkrete Hilfestellungen bietet.

Wesentliches Ziel von p.i.a war jedoch darüber hinaus, die Durchführung von Modellprojekten zur Erprobung eines Leistungsentgeltes in Einrichtungen der Caritas zu fördern, zu begleiten und deren Erfahrungen auszuwerten. Grundlage für die Durchführung der Modellprojekte war die Anlage 19 der AVR der Caritas.

Die Einrichtungen, die Modellprojekte durchgeführt haben bzw. noch durchführen, gehören verschiedenen Bereichen der Caritas an:

- Krankenhaus
- Jugendhilfe
- Behindertenhilfe
- Altenhilfe

Die Modellprojekte begannen z. T. bereits zu Beginn 2005 und erstrecken sich unterschiedlich über ein bis drei Jahre.

Im Folgenden werden die Modellprojekte in Kurzform beschrieben. Für weitergehende Fragen zu den Modellprojekten ist am Ende des jeweiligen Kurzberichtes eine Kontaktadresse angegeben. Bezüglich der Evaluation der Modellprojekte wird auf den Bericht der begleitenden Forschungseinrichtung, des Fachbereiches Arbeits- und Betriebspsychologie der Universität Trier verwiesen.

St. Nikolaus Stiftshospital GmbH, Andernach

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>St. Nikolaus Stiftshospital GmbH Hindenburgwall 1, 56626 Andernach</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Krankenhaus (Akutkrankenhaus der Regelversorgung)</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Entgeltgerechtigkeit</i> • <i>Unterstützung der Flexibilität</i> • <i>Leistungsbezogenheit</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Leistungsbeurteilung im/des Teams (vom Teamleiter) (anonyme Vorgesetztenbeurteilung)</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>Physikalische Therapie</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % der Grundvergütung werden variabel gestaltet.</i> • <i>Grundvergütung wird um 3 % auf 97 % abgesenkt.</i> • <i>5 % können dann im Rahmen der LB ausgeschüttet werden. Max. 102 % sind erreichbar.</i> • <i>Während Modellphase wird mind. 100 % Vergütung garantiert.</i> • <i>Auszahlung monatlich</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Material</i> • <i>Schulung der Projektteilnehmer und Führungskräfte in Seminaren je 4x 4 Stunden und 2x ganztägig</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<i>(schriftliche begründete) Beschwerde an Bewertungskommission – getroffene Entscheidung dieser Kommission ist bindend</i>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung der betriebl. Steuerungsgruppe / Bewertungskommission: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder, der MAV.</i> <i>Gesamtanzahl: 6 Personen</i> <i>Aufgaben:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung</i> • <i>Plausibilitätskontrolle von Dienstgeberentscheidungen</i> • <i>Mitwirkung bei Beratung von Beschwerden</i>
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vierteljähriges Beurteilungsgespräch (vom Teamleiter)</i> • <i>Anonyme Vorgesetztenbeurteilung durch das</i>

	<p><i>Team; Ergebnis fließt in Gesamtbeurteilung mit ein.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Zur Vorbereitung auf Beurteilungsgespräch wird Betroffenen die Beurteilung mind. 1 Woche vorher zugeleitet.</i>
Dauer des Modellprojektes	<i>2 Jahre</i>
Kontaktadresse	<p><u>Projektleitung:</u> Ulla Schlöffel <i>St. Nikolaus Stiftshospital GmbH Hindenburgwall 1, 56626 Andernach Tel. 02632 / 404-8407 Fax 02632 / 404-5660 Mail: u.schloeffel@SNSA.de http://www.stiftshospital-andernach.de</i></p> <p><u>MAV-Vertretung:</u> Thilo Heyl MAV Vorsitzender <i>St. Nikolaus Stiftshospital GmbH Hindenburgwall 1, 56626 Andernach Tel.02632/4048370 Mail: tw.heyhl@t-online.de</i></p>

St. Alexius Service-GmbH, Berlin

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>St. Alexius Service-GmbH der Gesellschaften der Alexianerbrüder Große Hamburger Str. 3, 10115 Berlin</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Service-Leistungen in den Bereichen</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Bau- und Gebäudemanagement</i> - <i>Finanzen</i> - <i>Personal + Recht</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Marktorientierung</i> • <i>Anreizsystem für Zielvereinbarungen schaffen</i> • <i>Erhöhen der Verbindlichkeit bei Zielvereinbarungen</i> • <i>Weiterentwicklung des Veränderungsmanagements und Personalentwicklungskonzeptes</i> • <i>Leistungsgerechtigkeit</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Zielvereinbarungen mit Teams als auch individuell, auf der Basis der Balance Score Card!</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>Alle Mitarbeiter der SASG, die mind. ½ Jahr (während der Zielerreichungsperiode) im Unternehmen sind vertretene Berufsgruppen in der SASG: Sachbearbeiter (Personal, Finanzen), Geistes-/Sozial-/Rechtswissenschaftler, Techniker (EDV), Handwerker (Objektmanager), EDV-Fachleute, Architekten, Dipl.-Kaufleute, Bürokaufleute Keine Auszubildenden</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % Einbehalt von Bruttojahreseinkommen der beteiligten MitarbeiterInnen (Weihnachtszuwendung)</i> • <i>zusätzlich Einführung eines Prämiensystems</i> • <i>Bei Zielerreichung kann bis zu 5 % des Bruttojahreseinkommens erreicht werden.</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Broschüre, Intranet</i> • <i>Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter in Seminaren</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe</i> • <i>Entscheidung des Schlichtungsgremiums muss einstimmig sein.</i> • <i>Wenn keine einstimmige Entscheidung zustande kommt, wird Personalausschuss des Aufsichtsrates konsultiert dessen Entscheidung abschließende Gültigkeit hat.</i>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung: je 4 Mitarbeiter- und 4 Dienstgeberverepreter</i> Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Konzeptionelle Ausgestaltung eines Variablen Ver-</i>

	<p><i>gütungssystem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sicherstellung einer ordnungs- und verfahrensge- rechten Durchführung des Zielvereinbarungsprozesses</i> • <i>Regulation von Konflikten / Schlichtung</i>
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitarbeitergespräch zu Beginn des Zielvereinbarungszeitraums mit Vereinbarung von Zielen</i> • <i>Zwischenzeitliche Rückmeldung (nach der ersten Hälfte der Zielerreichungsperiode)</i> • <i>Zielerreichungsgespräch am Ende der Zeitraums mit Feststellung des Zielerreichungsgrades</i>
Dauer des Modellprojektes	<i>2 Jahre</i>
Kontaktadresse	<p><u><i>Projektleitung:</i></u> <i>Andreas Kather</i> <i>St. Alexius Service-GmbH der Gesellschaften der Alexianerbrüder</i> <i>Große Hamburger Str. 3, 10115 Berlin</i> <i>Tel. 030/2311-2589</i> <i>Fax 030/2311-2386</i> <i>Mail: a.kather@alexius.de</i> <i>http://www.alexius.de</i></p> <p><u><i>MAV-Vertretung:</i></u> <i>Bernhard Hampel</i> <i>St. Alexius Service-GmbH der Gesellschaften der Alexianerbrüder</i> <i>Große Hamburger Str. 3, 10115 Berlin</i> <i>Mail: b.hampel@alexius.de</i></p>

St. Marien-Hospital, Bonn

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>St. Marien-Hospital Robert-Koch-Str. 1, 53115 Bonn</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Krankenhaus (Krankenhaus der Regelversorgung)</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Marktorientierung</i> • <i>Anreizsystem für Zielvereinbarungen schaffen</i> • <i>Erhöhen der Verbindlichkeit bei Zielvereinbarungen</i> • <i>Weiterentwicklung des Veränderungsmanagements</i> • <i>Förderung mitarbeiterorientierten Führungs- und Informationsverhaltens</i> • <i>Motivationsverbesserung bei Mitarbeitern</i> • <i>Erhöhtes Engagement aller im Verbesserungsmanagement</i> • <i>Leistungsgerechtigkeit</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Zielvereinbarungen mit Team</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>MitarbeiterInnen einer internistischen Abteilung Keine Zivildienstleistenden, FSJ-ler/Praktikanten, Auszubildende</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % von Bruttojahreseinkommen der beteiligten MitarbeiterInnen wird einbehalten als Risikokapital</i> • <i>Einbehalt erfolgt mtl. über den Projektzeitraum (gem. einstimmiger Willenserklärung der betroffenen MA)</i> • <i>Aufstockung durch den Dienstgeber um 50 % des von den Dienstnehmern eingegebenen Risikokapitals</i> • <i>Auszahlung/Ausschüttung einer Gesamtsumme (als einmalige Leistungsprämie) spätestens im Februar des Folgejahres</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Broschüre, Intranet</i> • <i>Schulung der Führungskräfte in Seminaren (2 Tage)</i> • <i>Schulungen erfolgten vor Beginn des Projektes lt. modularem Schulungskonzept von p.i.a</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<i>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe, schriftlich begründete Stellungnahme und Weiterleitung des Vorschlags an Beschwerdeführer und Dienstgeber, (neue) Entscheidung durch die Projektgruppe ist bindend</i>

Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder und jew. Amtierenden Mitgliedern der MAV. Gesamtanzahl der Projektgruppe: 6 Personen; bei Nichteinigung wird 7. neutrales Mitglied angerufen und entscheidet nach gem. Erörterung</i> <p><i>Aufgaben:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung</i> • <i>Konkretisierung der betrieblichen Verfahren zur Leistungsfeststellung</i> • <i>Plausibilitätskontrolle von Dienstgeberentscheidungen</i> • <i>Beratung von Beschwerden</i>
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitarbeitergespräch zu Beginn des Zielvereinbarungszeitraums mit Vereinbarung von Zielen</i> • <i>regelmäßige Rückmeldung über persönlichen Zielerreichungsgrad</i> • <i>Zielerreichungsgespräch am Ende der Zeitraums mit Feststellung des Zielerreichungsgrades</i>
Dauer des Modellprojektes	<p><i>1 Jahr</i></p>
Kontaktadresse	<p><u><i>Projektleitung:</i></u> <i>Helmut Scheller</i> <i>St. Marien-Hospital, Robert-Koch-Str. 1, 53115 Bonn</i> <i>Tel. 0228/505-2003</i> <i>Fax 0228/505-2039</i> <i>Mail: helmut.scheller@marien-hospital-bonn.de</i> <i>http://www.marien-hospital-bonn.de</i></p> <p><u><i>MAV-Vertretung:</i></u> <i>Sonja Lützenkirchen</i> <i>St. Marien-Hospital, Robert-Koch-Str. 1, 53115 Bonn</i> <i>Tel. 0228/505-2004</i> <i>Mail: sonja.luetzenkirchen@marien-hospital-bonn.de</i></p>

Förderschulinternat Schloss Horneburg, Datteln

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>Förderschulinternat Schloss Horneburg Horneburger Str. 39, 45711 Datteln</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Betreuung von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Jugendhilfe nach SGB VIII, §§ 34, 35a und 41 KJHG</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Höhere Leistungsgerechtigkeit</i> • <i>Partizipation der Mitarbeiter am Erfolg der Einrichtung</i> • <i>Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit über die individuelle Leistungsvergütung</i> • <i>Einführung formalisierter Leistungsbeurteilungsinstrumente im Rahmen der Personalführung mit dem Ziel der Qualitätssteigerung</i> • <i>Differenzierte Reflexion von Arbeits- und Leistungsprozessen mit der Möglichkeit, individuelle Entwicklungspotentiale und -verläufe aufzuzeigen</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Leistungsbeurteilung (für jeden Mitarbeiter anhand eines individuellen Leistungsprofils, ausgearbeiteten Leistungskataloges)</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<p><i>MitarbeiterInnen aus folgenden Arbeitsbereichen: Pädagogischer Bereich, Gruppenergänzender Dienst, hauswirtschaftlicher - und technischer Bereich, Verwaltung, Leitung</i></p> <p><i>Keine geringfügig Beschäftigten, Zivildienstleistenden, Auszubildende und Jahrespraktikanten, MitarbeiterInnen in der Probezeit</i></p>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % der mtl. Dienstbezüge werden als Einsatz der MA einbehalten u. Teil eines zur Auszahlung best. variablen Vergütungsvolumens.</i> • <i>Vom Dienstgeber wird die gleiche Summe bereitgestellt, so dass sich das zur Verfügung stehende variable Vergütungsvolumen zu je 50 % von Dienstnehmer und Dienstgeber zusammensetzt.</i> • <i>Auszahlung als einmalige Leistungsprämie im ersten Quartal des Folgejahres (i.d.R. im Jan.)</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schulung der Führungskräfte in Seminaren, ab Januar 2005 fortlaufend ca. 4 Stunden im Monat</i> • <i>Die beurteilenden Mitarbeiter erhielten vor Beginn des Projektes eine Intensivschulung bzgl. Leistungskriterien, den Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung und des Trainings zur Beurteilerübereinstimmung</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Zudem Schulung der gesamten Mitarbeiterschaft im Sep. 2005 u. Jan. 2006 – Inhalt: prakt. Umgang mit dem Leistungskatalog
Reklamationsmöglichkeiten	<p>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe, schriftlich begründete Stellungnahme und Weiterleitung des Vorschlags an Beschwerdeführer und Dienstgeber Die nach erneuter Beratung in der Projektgruppe getroffene Entscheidung ist bindend.</p>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Paritätische Besetzung: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder der amtierenden MAV. Gesamtanzahl der Projektgruppe: 6 Personen <p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung • Konkretisierung der betrieblichen Verfahren zur Leistungsfeststellung • Plausibilitätskontrolle von Dienstgeberentscheidungen • Beratung von Beschwerden
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines individuellen Leistungsprofils anhand der Bewertung des beobachtbaren Leistungsverhaltens, Zwischenstandsgespräch im Mai, Leistungsbewertungsgespräch im November des Jahres • Offenlegung des individuellen Leistungsprofils • Leistungsbewertung erfolgt über fünfstufige Skala
Dauer des Modellprojektes	2 Jahre
Kontaktadresse	<p><u>Projektleitung und MAV-Vertretung:</u> Träger: DICV MÜNSTER Einrichtungsleitung: Margret Hartmann MAV-Vertretung: Hilla Schmitz / Margit Kocnar Förderschulinternat Schloss Horneburg, Horneburger Str. 39, 45711 Datteln Tel. 02363/5674-0 Fax 02363/5674-74 Mail: info@internat-schloss-horneburg.de http://www.internat-schloss-horneburg.de</p>

Barmherzige Brüder Saffig - St. Josefs-Werkstätten, Plaidt

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>Barmherzige Brüder Saffig St. Josefs-Werkstätten, Gewerbepark, Saffiger Straße 14, 56637 Plaidt</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Betreuung von Menschen mit Behinderungen</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Marktorientierung</i> • <i>Anreizsystem für Zielvereinbarungen schaffen</i> • <i>Erhöhen der Verbindlichkeit bei Zielvereinbarungen</i> • <i>Weiterentwicklung des Veränderungsmanagements und Personalentwicklungskonzeptes</i> • <i>Leistungsgerechtigkeit</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Zielvereinbarungen mit Teams und Mitarbeitern</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>alle Mitarbeiter/Angestellten der St. Josefs-Werkstätten, Gewerbepark Plaidt Keine Zivildienstleistenden, FSJ-ler/Praktikanten, Auszubildende</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % (eig. Anteil DN) von Bruttojahreseinkommen der beteiligten MitarbeiterInnen</i> • <i>5 % des Dienstgebers</i> • <i>Auszahlung (als einmalige Leistungsprämie) der variablen Vergütung mit Januarabrechnung des Folgejahres</i> • <i>Der Anteil des Dienstnehmers wird von der Einmalzahlung (Weihnachtsgeld) genommen.</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Broschüre, Intranet</i> • <i>Schulungen der Führungskräfte und nach geordneten MA in ganztägigen Workshops</i> • <i>Schulungskonzept/Zielvereinbarungsprogramm in Form eines Leitfadens</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<i>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe, Stellungnahme und Weiterleitung ihres Vorschlags an Beschwerdeführer und Dienstgeber, neue Entscheidung durch Dienstgeber ist bindend.</i>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder, die von MAV benannt sind. Gesamtanzahl der Projektgruppe: 6 Personen</i> <i>Aufgaben:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung</i> • <i>Steuerung des Einführungsprozesses des Zielver-</i>

	<p><i>einbarungssystem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Entwicklung eines Instrumentes für Zielentgelt</i> • <i>Nach Abschluss der Zielvereinbarungsgespräche findet Zielüberprüfung statt.</i> • <i>Mitwirkung bei Beratung von Beschwerden</i> • <i>Projektbewertung zur Frage der trägerweiten Implementierung</i>
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitarbeitergespräch zu Beginn des Zielvereinbarungszeitraums mit Vereinbarung von Zielen</i> • <i>regelmäßige Rückmeldung (mind. zweimal im Jahr) über persönlichen Zielerreichungsgrad</i> • <i>Zielerreichungsgespräch am Ende der Zeitraums mit Feststellung des Zielerreichungsgrades</i>
Dauer des Modellprojektes	2 Jahre
Kontaktadresse	<p><u>Projektleitung:</u> Heinz Kruse Barmherzige Brüder Saffig St. Josefs-Werkstätten, Gewerbepark, Saffiger Straße 14, 56637 Plaidt Tel. 02632 / 952-300 /-301 Fax 02632 / 952-397 Mail h.kruse@bb-saffig.de http://www.bb-saffig.de</p> <p><u>MAV-Vertretung:</u> Hans-Werner Kraus Pöschstr. 18 56648 Saffig Tel. 02625 / 31-121 Mail hw.krause@bb-saffig.de</p>

Heilpädagogisches Zentrum, Wadgassen

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>Heilpädagogisches Zentrum Haus Mutter Rosa Schulstraße 2, 66787 Wadgassen</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Betreuung von Kindern und Jugendlichen</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivationsverbesserung bei Mitarbeitern</i> • <i>Förderung mitarbeiterorientierten Führungs- und Informationsverhaltens</i> • <i>Leistungsgerechtigkeit</i> • <i>Weiterentwicklung des Veränderungsmanagements</i> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Leistungsbeurteilung anhand des Beurteilungs- und Förderbogens der Marienhaus GmbH</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>MitarbeiterInnen aus folgenden Arbeitsbereichen: Stationäre Wohngruppen, Teilstat. Gruppen (Tagesgruppen), Erziehungsstellen, Gruppenübergreifender Dienst, Betreutes Wohnen, Verwaltung, Hauswirtschaft, Bereichs-, Erziehungs- und Einrichtungsleitung</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marienhaus GmbH zahlt Prämie in Höhe von 5 % des Bruttojahreseinkommens des MA.</i> • <i>Nach Ablauf des Geschäftsjahres (spätestens im Feb. des Folgejahres) werden bis zu 5 % bei einer entspr. Leistungsbeurteilung ausbezahlt.</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Broschüre</i> • <i>Schulung der Führungskräfte in Seminaren (ca. 3 Stunden)</i> • <i>modulares Trainingskonzept</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<i>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe, schriftlich begründete Stellungnahme und Weiterleitung des Vorschlags an Beschwerdeführer und Dienstgeber Die nach evtl. Zurückweisung im Anschluss getroffene Entscheidung des Dienstgebers ist bindend.</i>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder der MAV. Gesamtanzahl der Projektgruppe: 6 Personen</i> <p><i>Aufgaben:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung</i> • <i>Konkretisierung der betrieblichen Verfahren zur Leistungsfeststellung</i> • <i>Plausibilitätskontrolle von Dienstgeberentscheidungen</i> • <i>Beratung von Beschwerden</i>

Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Am Jahresanfang findet je ein Eingangsgespräch zur Ermittlung des Leistungsstandes statt.</i> • <i>Nach ca. halbem Jahr wird Meilensteingespräch geführt zur Ermittlung des Leistungszwischenstandes.</i> • <i>Am Jahresende findet dann die entgeltrelevante Leistungsbeurteilung statt.</i>
Dauer des Modellprojektes	2 Jahre
Kontaktadresse	<p><u>Projektleitung:</u> Franz-Josef Wild Heilpädagogisches Zentrum Haus Mutter Rosa Schulstraße 2, 66787 Wadgassen Tel. 06834/9405-126 Fax 06834/9405-120 Mail: info@hpzweb.de http:// www.haus-mutter-rosa.de</p> <p><u>MAV-Vertretung:</u> Harald Martin Heilpädagogisches Zentrum Haus Mutter Rosa Schulstraße 2, 66787 Wadgassen Tel. 06834/9405-168 Mail: mav@hpzweb.de</p>

CBT-Wohnhaus St. Michael, Waldbröl

Name und Anschrift der Einrichtung	<i>CBT Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln CBT-Wohnhaus St. Michael, Dechant-Wolter-Straße 11, 51545 Waldbröl</i>
Hauptaufgabe/Zweck der Einrichtung	<i>Betreuung von alten und pflegebedürftigen Menschen</i>
Ziele des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modernisierung des Vergütungssystems</i> • <i>Marktgerechtigkeit</i> • <i>Anreizsystem für Zielvereinbarungen schaffen</i> • <i>Erhöhen der Verbindlichkeit bei Zielvereinbarungen</i> • <i>Weiterentwicklung des Veränderungsmanagements</i> • <i>Leistungsgerechtigkeit</i>
Form/Instrument des Leistungsentgelts	<i>Zielvereinbarungen mit Teams sowie individuelle Ziel-einbringungen</i>
Betroffene MitarbeiterInnen (Geltungsbereich)	<i>Leitungsteams Pflege / Haus, Verwaltung, Küche Keine Zivildienstleistenden, FSJ-ler/Praktikanten, Auszubildende</i>
Höhe und Auszahlungsform des Leistungsentgelts	<ul style="list-style-type: none"> • <i>5 % (eig. Anteil DN) von Bruttojahreseinkommen der beteiligten MitarbeiterInnen</i> • <i>5 % des Dienstgebers</i> • <i>Auszahlung (als einmalige Leistungsprämie) der variablen Vergütung mit Januarabrechnung des Folgejahres</i>
Information und Schulung der beteiligten MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information mündlich in Mitarbeiterversammlung</i> • <i>Schriftlich durch Info-Broschüre, Intranet</i> • <i>Schulung der Führungskräfte in Seminaren (5 Tage)</i> • <i>Schulungskonzept/Zielvereinbarungsprogramm in Form eines Leitfadens</i>
Reklamationsmöglichkeiten	<i>Beschwerde bei betriebl. Projektgruppe, Stellungnahme und Weiterleitung ihres Vorschlags an Beschwerdeführer und Dienstgeber, (neue) Entscheidung durch Dienstgeber (ist bindend)</i>
Zusammensetzung und Aufgaben der betrieblichen Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paritätische Besetzung: je zur Hälfte Vertreter der Dienstgeber und Mitglieder, die von MAV benannt sind. Gesamtanzahl der Projektgruppe: 7 Personen, eine „neutrale“ Person</i> <p><i>Aufgaben:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitwirkung bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung</i> • <i>Steuerung des Einführungsprozesses des Zielvereinbarungssystems</i> • <i>Entwicklung eines Instrumentes für Zielentgelt</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Abschluss der Zielvereinbarungsgespräche findet Zielüberprüfung statt. • Mitwirkung bei Beratung von Beschwerden
Vorgehen zur Ermittlung des Leistungsentgelts in Kürze (Stichpunkte)	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräch zu Beginn des Zielvereinbarungszeitraums mit Vereinbarung von Zielen • regelmäßige Rückmeldung (mind. zweimal im Jahr) über persönlichen Zielerreichungsgrad • Zielerreichungsgespräch am Ende der Zeitraums mit Feststellung des Zielerreichungsgrades
Dauer des Modellprojektes	<i>Bisher 3 Jahre</i>
Kontaktadresse	<p><u>Projektleitung:</u> Winfried Wassong Wohnhaus St. Michael Dechant-Wolter-Str. 11, 51545 Waldbröl Tel. 02291/87-200 Fax 02291/87-220 Mail: W.Wassong@cbt-gmbh.de</p> <p><u>MAV-Vertretung</u> Ursula Sterzenbach Wohnhaus St. Michael Dechant-Wolter-Str. 11, 51545 Waldbröl Tel. 02291/87-0 Mail: U.Sterzenbach@cbt-gmbh.de</p>