



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Schulen

9. Dezember 2008

Altenholz

Claudia Zempel, Dezernentin des Städteverbandes Schleswig-Holstein

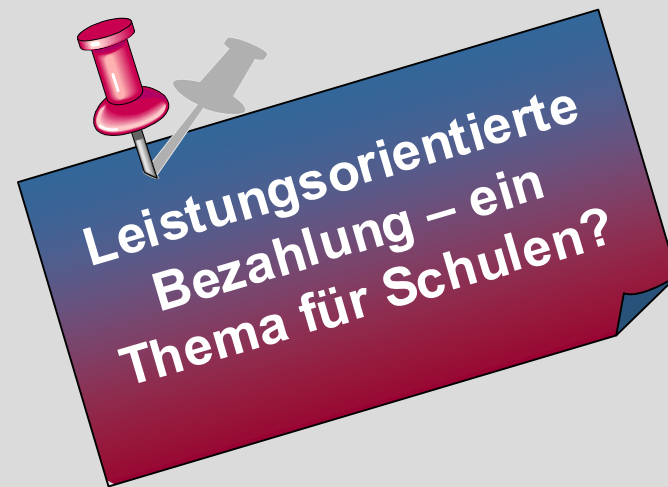
Dr. Kai Litschen, Stv. Geschäftsführer des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Schleswig-Holstein

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



- **Leistungsorientierte Bezahlung – ein Thema für Schulen?**
- **Ziele, Nutzen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung**
- **Ziele, Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung**
- **Gesamtprozess**

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Entwicklung variabler Vergütungen in Deutschland

60er – 80er Jahre

- Variable Vergütung für Führungskräfte und Vertrieb
- Prämienlohnsysteme in der Fertigung
- Erste Versuche mit variabler Vergütung für alle Mitarbeiter, z. B. in Versorgungsunternehmen

90er Jahre

- Leistungs-/erfolgsabhängige Vergütungskomponenten für alle Mitarbeiter on Top (z. B. Großbanken, Deutsche Post, Bayer, Hamburger Stadtentwässerung, E-Plus)

New Economy

- Mitarbeiterbeteiligung
- Stock options

2000 - 2005

- Neutral finanzierte variable Vergütung für alle Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen (z. B. Debis, Telekom, Bahn, Banken)
- Neugestaltung von Vergütungssystemen („Zieleinkommen“, Einbringen von Zulagen etc.)

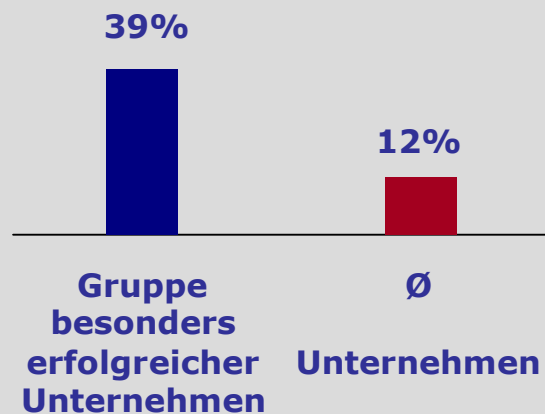
2005 ff.

- Ablösung des BAT durch TVöD
- Einführung variabler Vergütung für alle Mitarbeiter im gesamten öffentlichen Sektor und angrenzenden Bereichen (Verbände, Non-Profit-Organisationen etc.)
- TVöD als Reformbeitrag

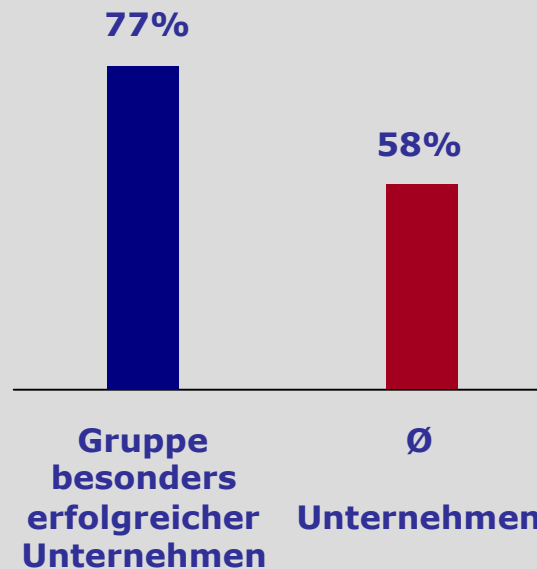
Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarungen und variable Vergütung machen Unternehmen erfolgreicher

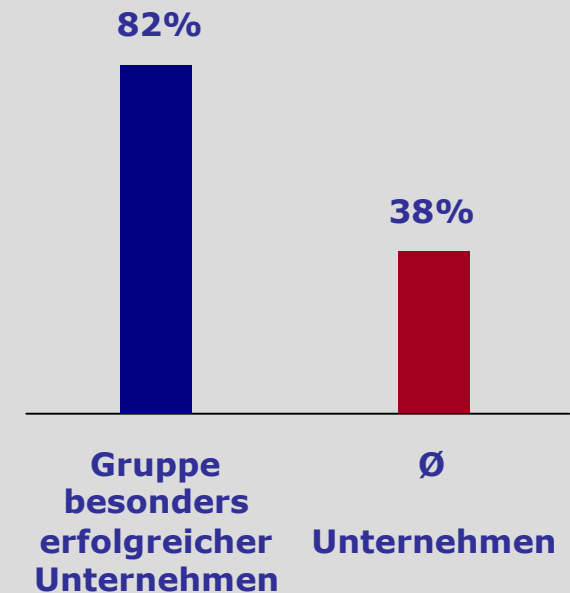
Unternehmen mit Zielvereinbarungen ohne weitere Konsequenzen



Unternehmen die mit Zielvereinbarungen arbeiten und diese systematisch kontrollieren



Unternehmen die Zielvereinbarungen und eine variable Vergütung haben

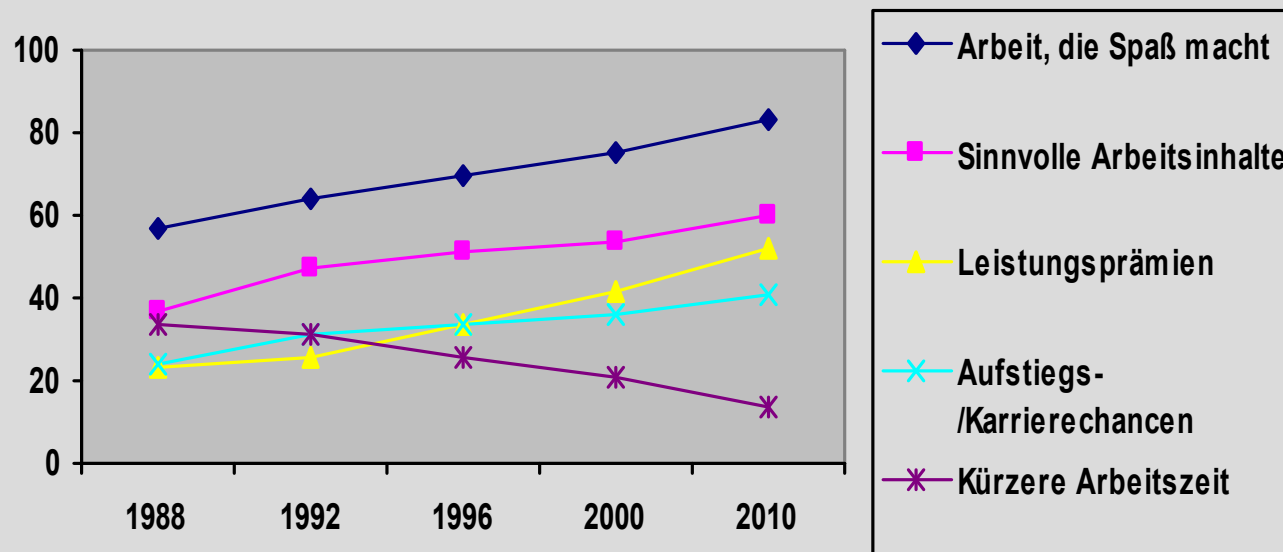


Quelle: Baumgartner und Co.

Mittelständische Unternehmen
Quelle: BestPersAward 2003

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Interessenlage der Mitarbeiter



OECD „Paying for Performance“ Mai 2005

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Wichtige Erfolgsfaktoren zur Einführung der LoB

Leistungsorientierte Vergütung
ist mehr als ein
Bezahlungsinstrument

- Führungsinstrument
- Verbesserungsinstrument

Einführung
leistungsorientierter
Vergütung braucht
„Anfeuerung und Triebkraft“
der obersten Leistungsebene

Start mit einfachen
Systematiken, die dann
verbessert werden

Das System muss den
unterschiedlichen
Interessen gerecht
werden

Insbesondere die
Führungskräfte müssen
mitmachen

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Die 10 größten Vorurteile

- Die Voraussetzungen für ein solches Instrument liegen nicht vor!
- Leistung ist bei uns nicht messbar!
- Die Mitarbeiter sind ja gar nicht vergleichbar!
- Bei uns können keine Ziele formuliert werden!
- Man kann die Leistung nicht unendlich steigern!
- Leistungsgeminderte bleiben draußen vor!
- Das Geld wird doch wieder ungerecht verteilt?
- Von 1% wird doch niemand motiviert!
- Alle rennen nur den Zielen hinterher und vergessen ihre Arbeit!
- Das bringt doch alles nichts!



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Die 10 größten Vorurteile



Quelle: Baumgartner und Co.

10

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Kennzeichen der LoB:

- **Kein Extraentgelt**
 - **Nur eine andere Art der Verteilung**
- **Es wird niemandem etwas weggenommen!**
 - **Aber jeder hat die Chance, sein Entgelt zu erhöhen!**
- **Die Schwachen werden nicht bestraft**
 - **Aber die Engagierten werden belohnt**
- **Es wird keine Akkordarbeit gefordert**
 - **Aber jeder muss sich Gedanken über seine Tätigkeit machen**
- **Die Ellenbogenmentalität wird nicht gefördert**
 - **Nur im Team erreicht man seine Ziele**
- **Der einzelne steht nicht unter ständiger Beobachtung**
 - **Aber der Vorgesetzte kann und muss Führung auch ausüben**



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Nutzen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung

Nutzen

- Einklang der Ziele der Verwaltungsmodernisierung mit Zielen der Mitarbeiter
- Weg von der Alimentation hin zur Leistungsorientierung
- Führungskräfte erhalten neue Steuerungsinstrumente
- Führung wird gestärkt
- Mehr Transparenz
- Mitarbeiter erfahren Leistungsanerkennung
- gute und schlechte Leistungen werden differenziert

Risiken

- Besitzstandsdenken
- Angleichungstendenzen
- Gefälligkeitsbewertung

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Interessenlagen

Leitungsebene:
„Die Leistung
soll steigen!“

Führungskräfte:
„Möglichst wenig
Aufwand für mich!“

Mitarbeiter/-innen:
„Ist das System gerecht und
transparent?“

Quelle: Baumgartner und Co.

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung

Zielvereinbarung

- Freiwillige Abrede mit Mitarbeiter
- über objektivierbare Leistungsziele und ihre Erfüllung
- in die Zukunft gerichtet
- Verständigung auf vereinbarte oder vorgegebene Ziele
- ohne Zielvereinbarung kein Leistungsentgelt

Systematische Leistungsbewertung

- mit dem Personalrat vereinbartes betriebliches System
- zur Feststellung erbrachter Leistungen
- Bewertung vergangener Leistung
- nach möglichst messbaren / objektivierbaren Kriterien
- unabhängig von der Zustimmung des Mitarbeiters

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Was sind Ziele?

Arbeitsalltag



→ **Schwerpunkte:**
Worauf es besonders ankommt

AG und Beschäftigte sind frei in der Bestimmung und Gewichtung der Ziele (Vorbehalt tariflicher Regelung)

Ziele müssen sich auf den Arbeitsplatz des Beschäftigten bzw. Arbeitsplätze des Teams und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben beziehen

Zielerfüllung muss in der geschuldeten Arbeitszeit möglich sein

Ziele setzen Schwerpunkte für Verbesserungen

Ziele sind keine Aufgaben- oder Stellenbeschreibungen

Zielerreichung darf nicht zu einer Vernachlässigung der normalen Arbeitspflichten führen

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Messkriterien?

Menge

Leistungsumfang nach Quantitäten

Zeit

Dauer, Termine, Meilensteine, Zeitrahmen

Kosten

Erlöse, Kosten, Ressourceneinsatz

Leicht
zu
messen

Qualität

Qualitative Ausprägung des Leistungsergebnisses

Wirkung

Leistungsergebnis nach angestrebter Wirkung

Schwer
zu
messen

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Wo kommen die Ziele her?

Entwicklungsaufgaben

Einführung
von ...

Projektaufträge

Standard entwickeln

Standards

Standard erreichen

Spitzenleistung verstetigen

Qualitäts-, Kosten-
Marktvorsprung halten

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Perspektive

Finanzen

**Prozesse,
Qualität**

**Anspruchs-
gruppen**

Mitarbeiter

Ziel

Der Verbrauch von Büromaterial und Druckertinte wird im Vergleich zum Vorjahr um 20 % gesenkt.

Die Fehlerquote bei der Übermittlung von Daten wird um 50% im Vergleich zu Vorjahr gesenkt.

Auf 90% aller Anfragen wird spätestens am nächsten Werktag reagiert.

Die Zahl der Supportanfragen zu IT-Anwenderproblemen wird um 50% im Vergleich zum Vorjahr gesenkt.

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Basisdaten

Bezugsjahr

Beteiligte

ggf.
Personaldaten
(z.B. Umfang der
Beschäftigung)

Ziele, Teilziele, Maßnahmen

**Übergeordnetes
Ziel**

Vereinbartes Ziel

Teilziele

**Indikatoren und
Kennzahlen für
Zielerreichung**

ggf. **Maßnahmen
und Aufgaben-
verteilung**

Ressourcen

**Mann-/Frautage
oder Stunden**

Finanzen

**Material bzw.
Arbeitsmittel**

ggf.
Kompetenzen

Termine

**Termin für
Zielerreichung**

**Termine für
Teilziele**

**Termine für
Zwischen-
berichte**

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Ziele sind SMART:

S



Spezifisch

M



Messbar / bewertbar

A



**Angemessen,
Anspruchsvoll**

R



Realisierbar

T



Terminiert

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung?



Quelle: Baumgartner und Co.

22

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Gesamtprozess in zeitlicher Abfolge



Quelle: Baumgartner und Co.