

Handbuch zur variablen Vergütung

Inhalt

	Seite
Präambel	4
1 Ziele von p.i.a und der Weg zum Ziel	7
2 Ziele und Zielgruppen des Handbuchs	9
3 Entgeltaufbau - bisher und zukünftig	11
4 Leistungsgerechte Vergütung	14
4.1 Vorgehen und Bezugsgrößen	14
4.1.1 Methode der Leistungsermittlung	14
4.1.2 Individuum/Team/Leistungserbringer	15
4.1.3 Bezugszeitraum der Leistungsermittlung und Zahlungsweise	15
4.2 Entgeltkomponenten	16
4.2.1 Leistungszulage	16
4.2.2 Zielentgelt	24
5 Erfolgsbezogene Vergütung	35
6 Gestaltung des variablen Entgeltsystems	36
7 Mitwirkung der MAV	42
Anhang 1: Entgeltmodelle für Caritas-Unternehmen	47
Modell: Zielvereinbarung und -bewertung in einem Alten- und Pflegeheim	47
Modell B	61
...	61
Modell N	61

Anhang 2:	Leitfaden zur betrieblichen Einführung der variablen Vergütung	63
A	Vorbereitungsphase	63
1	Aufbau einer Projektstruktur	63
2	Erarbeiten des einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems	65
3	Grobplanung des Zeitablaufs	68
4	Grobplanung der Evaluation	69
5	Klärung der Finanzierung	70
6	Information der Mitarbeiter	70
7	Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission	71
B	Durchführungsphase (Voraussetzung: Antragsbewilligung)	71
	Teil I: Vor der entgeltwirksamen Nutzung des neuen Entgeltsystems	71
	Teil II: Erprobung	75
C	Auswertungsphase	75
Anhang 3:	Muster zur Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission	78
A.	Rahmenbedingungen des Projektes	78
1	Zielsetzung des Projektes	78
2	Projektgruppe	78
3	Laufzeit des Projektes und Ausstiegsklausel	78
4	Evaluation des Projektes	78
5	Information/Beteiligung des Ausschusses „Modellprojekte“	79
B.	Das neue variable Entgeltsystem	79
1	Leistungsentgelt	79
2	Erfolgsbezogenes Entgelt	79
C.	Einführung des Entgeltsystems	79
1	Maßnahmenplan	79
2	Finanzierung	80
Anhang 4:	Mitglieder der p.i.a-Arbeitsgruppen	82

Präambel

Anfang 2003 gründet eine Reihe von in der Arbeitsgemeinschaft caritativer Unternehmen (AcU) zusammengeschlossenen Caritas-Unternehmen die Gesellschaft p.i.a* (Projektgesellschaft innovatives Arbeiten in caritativen Unternehmen). Im Rahmen eines gemeinsam mit Dienstnehmern durchgeführten Projektes sollen Lösungsvorschläge erarbeitet werden, durch die schrittweise moderne Arbeitsvertragsbedingungen entwickelt und die Mitarbeiterbeteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten verbessert werden.

Die Besonderheit des Vorgehens liegt darin, dass Dienstgeber und Dienstnehmer sich gemeinsam bemühen, durch eine Weiterentwicklung der AVR zukunftsrechte Arbeitsvertragsbedingungen zu formulieren, die sowohl für Mitarbeiter als auch Einrichtungen Vorteile bringen. Für die Praxis bedeutet das zugleich mehr Vereinfachung, Transparenz und Leistungsorientierung, wie auch mehr Sachgerechtigkeit bei der Ausgestaltung von Vergütung, Arbeitszeit und sonstigen Arbeitsbedingungen.

Damit sich alle Beteiligten mit dem Vorhaben identifizieren können, sollen in gemeinsam besetzten Arbeitsgruppen von Dienstgebern und Dienstnehmern Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Diese sollen sodann in ausgewählten Einrichtungen erprobt und weiterentwickelt werden. Danach wird die Verbindlichkeit angestrebt.

Die in dem Projekt mitwirkenden Dienstgeber sind sich bewusst, dass die monatliche Vergütung für den Dienstnehmer die materielle Lebensgrundlage darstellt, was Bemühungen zur geringfügigen Ersetzung des festen Einkommens durch eine variable und leistungsbezogene Entlohnung trotz deren höherer Verdienstchancen natürliche Grenzen setzt. Außerdem müssen die Kriterien für die Erreichung des bisherigen oder eines höheren Gesamteinkommens fair, realistisch, für die Dienstnehmer nachvollziehbar und von ihnen beeinflussbar sein.

Entscheidend wird sein, ob Mitarbeiter und Träger bereit sind, Vorbehalte gegenüber Ungewohntem und Ängste vor Erneuerungen zurückzustellen, aufgeschlossen die Experimente in den Einrichtungen zu begleiten und darauf zu vertrauen, dass in diesem Projekt niemand übervorteilt werden soll. Nicht ein Kostensenkungsprogramm soll hier realisiert werden, sondern ein ungewöhnlich wichtiger Beitrag zur Entwicklung einer verbesserten Personalarbeit im Dritten Weg, womit gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen verbessert und die Sicherheit der Arbeitsplätze erhöht wird.

Um das gesetzte, ehrgeizige Ziel zu erreichen, wird den Akteuren ein außerordentlich hohes zusätzliches Arbeitspensum abverlangt. Triebfeder für ihr Engagement ist die feste Überzeugung, dass die heutigen Regelungen, die sich fast ausschließlich am derzeitigen BAT orientieren (Stichwort: BAT als Leitwährung), nicht länger geeignet sind, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten und eine dem caritativen Auftrag entsprechende Arbeit zu gewährleisten.

Auch in anderen Strukturen und Organisationen außerhalb der Caritas wird nach neuen, zukunftsweisenden Lösungen gesucht.

Wenn die Einrichtungen der Caritas im harten Wettbewerb bestehen wollen, dann müssen sie sich rasch selbst helfen; sie können dabei auf ihre eigene Phantasie und Gestaltungskraft bauen sowie auf die aktive Mithilfe und Unterstützung durch Dienstnehmer, Führungskräfte und Träger vertrauen.

In diesem Sinne sind die nachstehenden Ausführungen zu verstehen:

Waldbreitbach, den 8. Mai 2003

* Gründungsmitglieder:

- Barmherzige Brüder Trier e.V., Trier
- Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln
- Caritas-Trägergesellschaft Saarbrücken mbH, Saarbrücken
- Gemeinnützige Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe mbH, Olpe
- Gesellschaften der Alexianerbrüder, Berlin
- Hospitalgesellschaften der Franziskanerinnen zu Münster - St. Mauritz, Münster
- Katholische Wohltätigkeitsanstalt zur hl. Elisabeth, Reinbek
- Kloster der Cellitinnen zur hl. Maria, Köln
- MTG MalteserTrägergesellschaft gGmbH, Köln
- Marienhaus GmbH, Waldbreitbach
- St. Nikolaus Stiftshospital GmbH, Andernach
- St. Vinzenz Krankenhaus gGmbH, Fulda

Zwischenzeitlich beigetreten:

- Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg i. Br.
- Diözesan-Caritasverband Fulda, Fulda
- Diözesan-Caritasverband München und Freising, München
- Diözesan-Caritasverband Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart
- Diözesan-Caritasverband Trier, Trier
- Fachkrankenhaus Kloster Grafschaft, Schmallenberg-Grafschaft
- Krankenanstalten Mutterhaus der Borromäerinnen e.V., Trier

Kooperationspartnerschaft:

- Katholischer Krankenhausverband Deutschlands e.V. (KKVD), Freiburg

1 Ziele von p.i.a und der Weg zum Ziel

Die Arbeit von p.i.a, in die neben den Dienstgebern der beteiligten Einrichtungen auch deren Dienstnehmervetreter einbezogen sind, hat sich folgende Ziele gesetzt:

- Renovierung der „Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR)“
- Ergänzung des aufgrund der überarbeiteten AVR ermittelten Grundentgeltes durch einen leistungsorientierten Entgeltbestandteil sowie gegebenenfalls
- Einführung eines erfolgs-/ertragsabhängigen Entgeltbestandteils
- Verbesserung der Mitarbeiterbeteiligung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde folgender Weg beschritten:

- Einrichtung von Arbeitsgruppen aus Vertretern der beteiligten Einrichtungen zu den Themen
 - Grundentgelt
 - Variables Entgelt
 - Mitarbeiterbeteiligung.

Diese Arbeitsgruppen haben die Aufgabe, ein Entgeltsystem oder Entgeltsysteme zu erarbeiten, die der oben genannten Zielsetzung entsprechen. Zur Unterstützung wurden zum einen externe Berater hinzugezogen, zum anderen wurden in den Arbeitsgruppen Entgeltsysteme anderer/vergleichbarer Einrichtungen vorgestellt und diskutiert, um die Erfahrungen anderer für die eigene Arbeit zu nutzen.

- Erprobung von Entgeltsystem/en im Modellprojekt

Das oder die von den Arbeitsgruppen erarbeiteten Entgeltsysteme soll/sollen in einzelnen Einrichtungen im Rahmen eines Modellprojektes gemäß Anlage 19 der AVR erprobt werden. Dazu ist eine Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission des Deutschen Caritasverbandes und deren Genehmigung erforderlich.

- Begleitung der Erprobung und Evaluation

Die Erprobung der Entgeltsysteme wird von p.i.a begleitet und unterstützt werden. Um die Auswirkungen des jeweiligen Entgeltsystems zu erfassen und sie bzw. ihre Anwendung ggf. zu verbessern, wird eine Evaluation unter wissenschaftlicher Begleitung durchgeführt.

Die drei Arbeitsgruppen von p.i.a.¹ konstituierten sich im März 2003, sie arbeiteten parallel und koordinierten sich in Plenarsitzungen.

Im Zuge der Arbeiten stellte sich im September 2003 heraus, dass die

- „Arbeitsgruppe Grundentgelt“ bei der Analyse der AVR erkannte, dass eine Renovierung der AVR nur mit sehr hohem Aufwand durch p.i.a möglich ist.
- „Arbeitsgruppe Variable Vergütung“ ihre Grundlagenarbeit für die in den Einrichtungen zu konkretisierenden variablen Entgeltsysteme weitgehend durchgeführt hat und die
- „Arbeitsgruppe Mitarbeiterbeteiligung“ ihre Arbeit abgeschlossen und eine von Dienstgebern und Dienstnehmern dieser Arbeitsgruppe getragene Vereinbarung/Übereinkunft für die Modellphase vorgelegt hat.

Das neue Grundentgelt kann nicht einrichtungsspezifisch erarbeitet werden, es bedarf des Blicks für das Ganze. Die Anlagen 2 bis 2e, die in den AVR 92 Seiten umfassen, müssen überarbeitet werden. Die Erarbeitung durch die Arbeitsgruppe Grundentgelt bedarf eines längeren Zeitraums.

Gleichzeitig zeigte sich, dass die Einführung des variablen Entgeltes eines großen zeitlichen Vorlaufs in den Einrichtungen bedarf, um zum einen das variable Entgeltsystem zu entwickeln, den Antrag an die Arbeitsrechtliche Kommission (AK) zu stellen und die personellen, organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen zu schaffen. Insbesondere die Information und Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte sei hier angesprochen.

Die Ausarbeitung der Arbeitsgruppe Mitarbeiterbeteiligung betrifft insbesondere das variable Leistungsentgelt.

¹ Anhang 4 enthält ein Verzeichnis der Mitglieder der Arbeitsgruppen.

2 Ziele und Zielgruppen des Handbuchs

Die Voraussetzungen zu den vorbereitenden Arbeiten für das einrichtungsspezifische variable Entgelt sind somit gegeben. Dienstgeber und Dienstnehmer können bereits mit den vorbereitenden Arbeiten beginnen. Sollte die Einführung des variablen Entgelts vor der Reform des Grundentgeltes erfolgen - was nicht auszuschließen ist - können die Einrichtungen Teile des jetzigen Entgelts variabilisieren. Zu denken ist hierbei insbesondere an die Jahressonderzahlungen.

p.i.a und die Arbeitsgruppe Grundentgelt setzen die Arbeiten für ein neues Grundentgelt zügig fort, auch wenn die Möglichkeit gegeben ist, das variable Leistungsentgelt auch ohne dieses einzuführen.

Die p.i.a-Überlegungen zur Renovierung des Grundentgeltes nach AVR sollen einfließen in die Arbeiten der Kommissionen, die sich die Reform des BAT, der bisher als Leitlinie für die AVR gesehen wird, zur Aufgabe gestellt haben.

Das vorliegende Handbuch richtet sich an die Mitglieder von p.i.a, die in die Arbeit der Arbeitsgruppen einbezogenen Mitarbeitervertreter, die Einrichtungen, die an den Modellprojekten mitarbeiten, und die dort beteiligten Dienstgeber- und Dienstnehmersvertreter sowie die Kommissionen und Entscheidungsträger, die über die Einführung von Modellen zu entscheiden haben. Es dient dazu

- p.i.a, seine Ziele und Arbeitsweise vorzustellen
- Hintergründe der variablen Entgelte zu vermitteln
- die p.i.a -Standards bei der variablen Entlohnung zu kommunizieren
- die Erarbeitung einrichtungsspezifischer variabler Entgeltsysteme zu ermöglichen
- einen Antrag an die arbeitsrechtliche Kommission zu formulieren
- die Einführung des variablen Entgelt in der Einrichtung zu unterstützen.

Das vorliegende Handbuch wird fortgeschrieben. In den Einrichtungen erarbeitete Entgeltsysteme und erprobte Modelle sowie die damit gewonnenen Erfahrungen werden in Ergänzungen/Folgelieferungen allen p.i.a-Mitgliedern und Arbeitskreismitgliedern zugänglich gemacht.

p.i.a bietet - neben dem Handbuch - den Einrichtungen, in denen Modelle erprobt werden, zur Unterstützung Informationsveranstaltungen und Foren für den Erfahrungsaustausch an.

p.i.a hat es sich zum Ziel gesetzt, die Evaluation der Modellprojekte nach einem zu entwickelnden p.i.a-Standard durchzuführen und die Ergebnisse allen Adressaten dieses Handbuches anonymisiert zur Verfügung zu stellen.

3 Entgeltaufbau - bisher und zukünftig

Der bisherige Entgeltaufbau bei den Beschäftigten in Caritas-Unternehmen entspricht den „Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes“ (AVR). Dessen zu Folge besteht das Entgelt aus:

- Grundvergütung mit
- Bewährungsaufstieg
- Ortszuschlag
- Alterszulagen (= Steigerung der Dienstaltersstufen) sowie
- ggf. speziellen Zulagen/Zuschlägen.

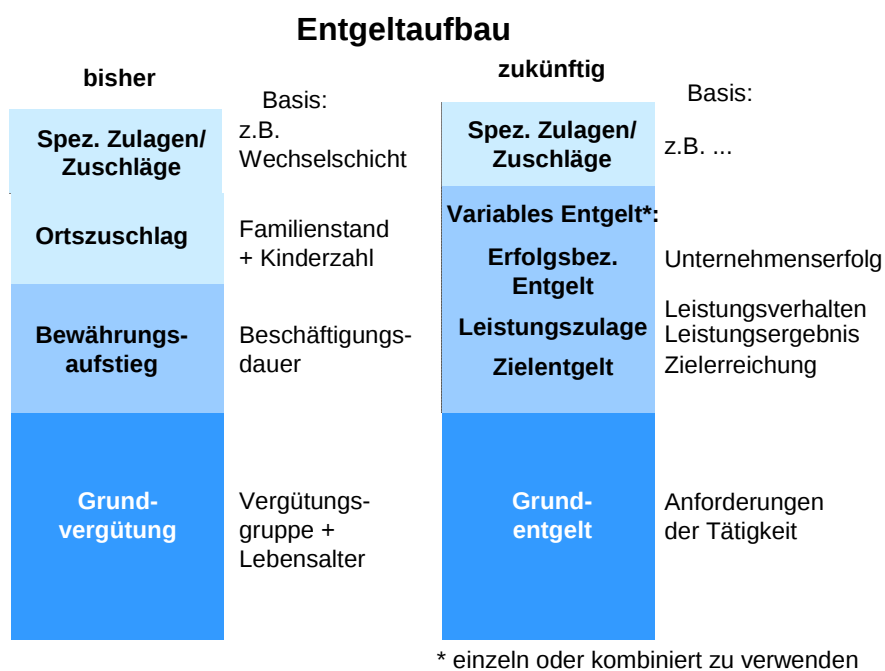


Abbildung 1: Entgeltaufbau bisher und zukünftig

(Darstellung der Entgeltkomponenten nur qualitativ, keine Aussage zur Quantität)

Das bisherige Entgelt für den Arbeitnehmer bestand zunächst aus der Grundvergütung, die auf der ihm zugeordneten Vergütungsgruppe sowie seinem Lebensalter basierte. Diese Grundvergütung erhöhte sich nach jeweils zwei Jahren stufenweise. Aufgrund des Bewährungsaufstiegs konnte die Eingruppierung in eine höhere als die der Tätigkeit entsprechende Entgeltgruppe erfolgen.

Der Familienstand des Arbeitnehmers, die Zahl seiner Kinder sowie seine Vergütungsgruppe waren maßgebend für die Zahlung des Ortszuschlages.

Ergänzend bestand ein Zulagensystem, das bei Bestehen bestimmter Voraussetzungen zur Zahlung von Zulagen führte.

Diese sehr vereinfachte Erläuterung des bisherigen Vergütungssystems lässt bereits seine Schwachpunkte erkennen:

- Die Vergütung berücksichtigt Kriterien, die für die Ausführung der Tätigkeit durch den Arbeitnehmer ohne Bedeutung sind, z.B. Lebensalter, Familienstand, Kinderzahl.
- Das Vergütungssystem beinhaltet mehrere Zeitautomatismen zur Entgelterhöhung, die jüngere Arbeitnehmer mit vergleichbarer Tätigkeit und gleicher geforderter Qualifikation benachteiligen und dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ widersprechen.
- Das Vergütungssystem lässt keine Berücksichtigung unterschiedlicher Leistungen von einzelnen Mitarbeitern, Mitarbeitergruppen oder ganzen Bereichen zu.

Um diese und weitere Schwachstellen zukünftig zu beheben, soll ein neues Entgeltsystem entwickelt werden, das aus den folgenden Komponenten besteht:

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

Die Ermittlung des Grundentgelts soll zukünftig personenunabhängig ausschließlich aufgrund der Anforderungen der auszuführenden Tätigkeit erfolgen. Das Grundentgelt stellt den weitaus größten Teil der Vergütung dar und sichert das Einkommen des Mitarbeiters. Die Arbeiten zum Grundentgelt werden fortgesetzt und sind noch kein Bestandteil dieses Handbuchs.

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.

Diese Komponenten werden durch Beurteilung beziehungsweise Messung von Leistungsverhalten, Leistungsergebnis oder Zielerreichung sowohl von einzelnen Mitarbeitern als auch von Teams ermittelt. Die Komponenten des Leistungsentgelts können sowohl einzeln als auch in Kombination zur Anwendung kommen. Die Höhe des Leistungsentgelts beträgt im Durchschnitt ca. 10 Prozent² des Grundentgeltes. Die Verfahren zur Ermittlung des Leistungsentgelts werden nachfolgend beschrieben.

Das erfolgsbezogene Entgelt kann ausschließlich oder zusätzlich zum Leistungsentgelt eingeführt werden. Seine Auszahlung erfolgt in Abhängigkeit von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in der Regel einmal jährlich.

² Höhe des Leistungsentgelts ist nicht abschließend festgelegt.

4 Leistungsgerechte Vergütung

4.1 Vorgehen und Bezugsgrößen

4.1.1 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 2: Methoden der Leistungsermittlung

4.1.2 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.

4.1.3 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 Leistungsermittlung 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.

4.2 Entgeltkomponenten

4.2.1 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

- Kooperationsverhalten/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. 3).

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 3: Allgemeine Stufenbeschreibung (Beispiel)

Bei der merkmalspezifischen Stufenbeschreibung wird für jedes Leistungsmerkmal konkret beschrieben, welches Leistungsniveau je Stufe zu erbringen ist (siehe Abb. 4).

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 sowie in anderen Teams; zuverlässige Weitergabe sachdienlicher Informationen innerhalb des Teams, aber auch an andere Informationsempfänger; Annahme von Kritik als Hilfe und Umsetzung

Abbildung 4: Merkmalsspezifische 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. 5 und 6 zeigen beispielhaft, wie Beurteilungsbögen zur Leistungsbeurteilung gestaltet werden können.

Beurteilungsbogen									
Name:		Datum:							
Merkmalsgruppe	Leistungs- merkmal	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		
Qualitätsverhalten	Einhalten der Pflegestandards	0	1	2	3	4	1		
	Vollständigkeit der Dokumentation	0	1	2	3	4	1		
Gesamtpunktwert									
<i>Unterschrift des Beurteilers</i> <i>Unterschrift des Mitarbeiters</i>									

Abbildung 5: 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	- Umfang des Arbeitsergebnisses - Arbeitsintensität - Zeitnutzung	0	7	14	28
II Arbeitsqualität	- Fehlerquote - Güte der Arbeit	0	7	14	28
III Arbeitseinsatz	- Initiative - Belastbarkeit - Vielseitigkeit	0	4	8	16
IV Arbeitssorgfalt	- Verbrauch und Behandlung von Arbeitsmitteln aller Art - Zuverlässiges, rationelles, kostenbewusstes Verhalten	0	4	8	16
V Betriebliches Zusammenwirken	- gemeinsame Erledigung von Arbeitsaufgaben - Informationsaustausch	0	3	6	12
Gesamtpunktwert :					
Unterschrift des Beurteilers		Unterschrift des Mitarbeiters			

Abbildung 6: 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 mit einander 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. 7.

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 Leistungs-

erbringung - auch zwischenzeitlich eine entsprechende Rückkopplung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen.

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 7: Beispiel eines ausgefüllten Beurteilungsbogens

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 5).

4.2.2 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. 8).

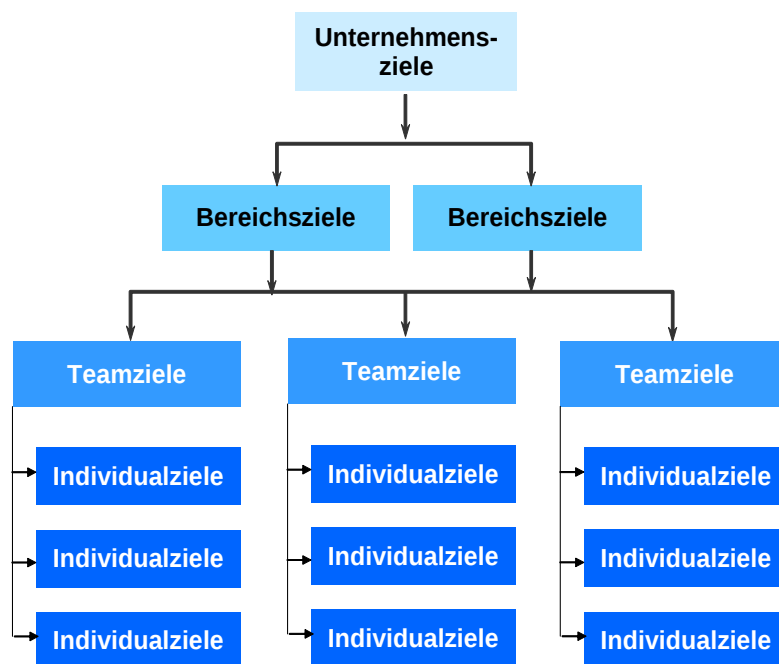


Abbildung 8: Zielpyramide

Exkurs: Zielableitung und -definition mit Balanced Scorecard

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. 9.

Es wird deutlich, dass die Verknüpfung der Zielgrößen mit konkreten Maßnahmen bei jeder der vier Kategorien gewährleistet ist.

Zunächst werden die allgemeinen Ziele in die Karte eingetragen, daraufhin die dazugehörige Kennzahl und der angestrebte meist numerische Wert des Leistungsniveaus, das erreicht werden soll. Zusätzlich werden dann die Maßnahmen aufgeführt, die zum Erreichen der Ziele führen. Durch dieses Vorgehen wird es möglich, anhand der Scorecard die komplette Unternehmensstrategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen und transparent zu machen.

In der Praxis gibt es eine Reihe von Hilfsmitteln, mit denen man überprüfen kann, ob ein Ziel den Anforderungen an Zielauswahl und Zielformulierung genügt.

Eines dieser Hilfsmittel, das im Folgenden näher erläutert wird, ist das so genannte SMART-Prinzip. Bei SMART handelt es sich um ein Akronym (= ein aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter gebildetes Wort), hinter dem sich fünf Anforderungen an Ziele bzw. an die Zielformulierung verbergen:

- **Specific** **Spezifisch**
- **Measurable** **Messbar**
- **Achievable** **Erreichbar**

- | | |
|--------------|-------------|
| • 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 Unternehmenserfolgs 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:

Kenngößen 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. 10.

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 Pflegestandards	Soll: 95 % Ist:	0	1	2	3	4	2	
Dekubitusquote	Soll: 3 % Ist:	0	1	2	3	4	1	
Gesamtpunktwert								
Unterschrift der Führungskraft				Unterschrift des Mitarbeiters				

Abbildung 10: 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 $\pm 30\%$.
- 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 vierstufige, fünfstufige, sechsstufige, siebenstufige 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. 11 stellt Beispiele für Skalierungen dar.

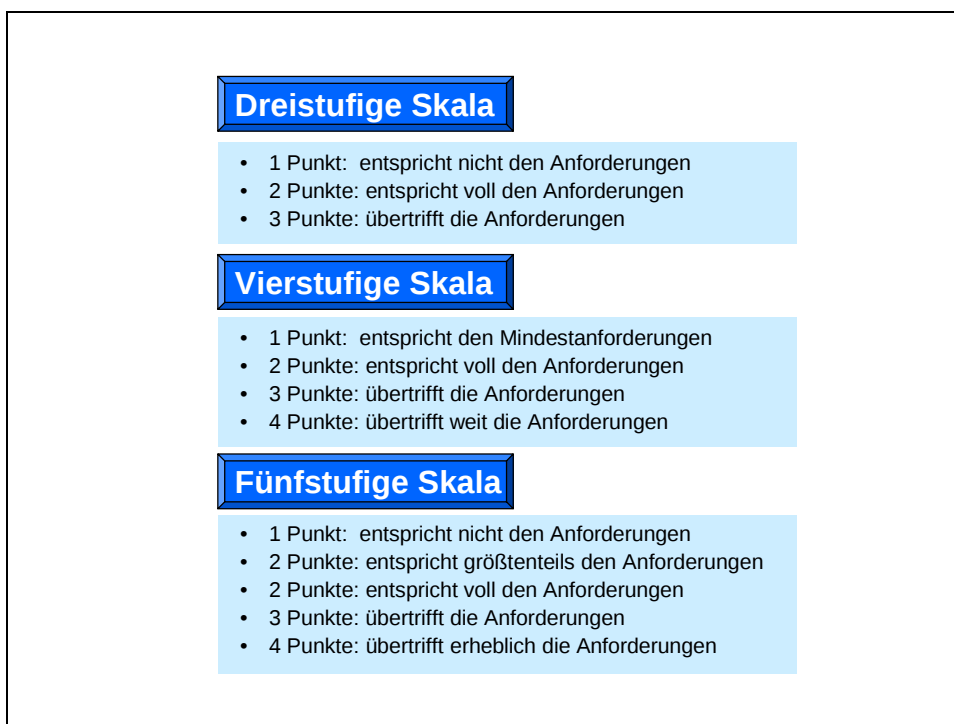


Abbildung 11: Beispiele für Skalierungen der Zielerreichung

- 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 trüge. 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. 12) 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/	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
Unterschrift der Führungskraft				Unterschriften der Mitarbeiter				

Abbildung 12: 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 5).

5 Erfolgsbezogene Vergütung

Unabhängig von der Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage und der Zielvereinbarung mit Zielentgelt können die Einrichtungen 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. 13 zeigt noch weiter aufgeschlüsselt werden.



Abbildung 13: Formen der Erfolgsbeteiligung

6 Gestaltung des variablen Entgeltsystems

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, das heißt 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.

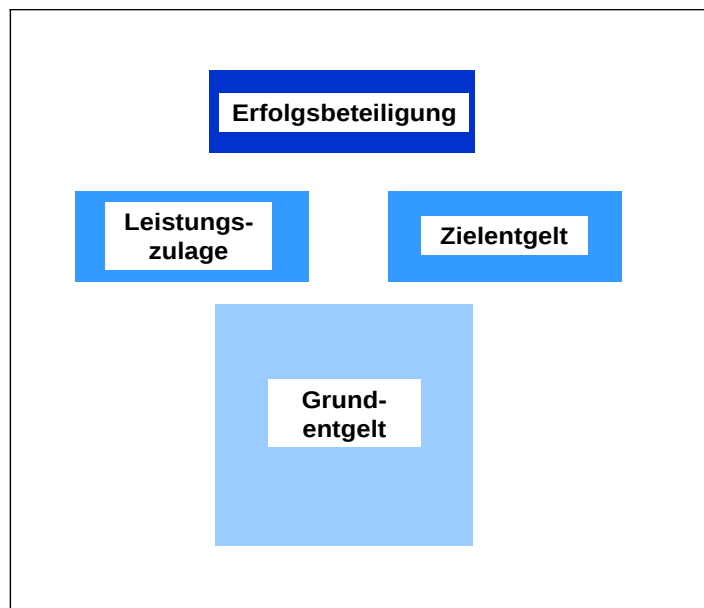


Abbildung 14: Kombination der Entgeltkomponenten

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 15:

Entgeltaufbau für alle Mitarbeiter in Beispiel 1



Beispiel 2: Zielvereinbarung für Führungskräfte und Teams

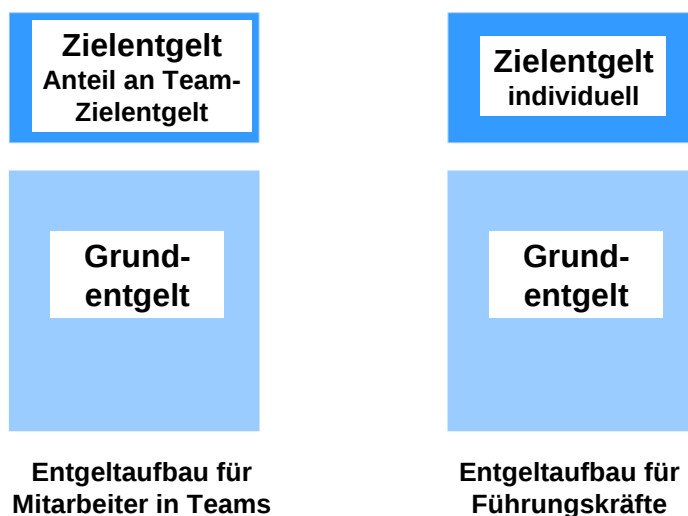
Situation

Art der Einrichtung	Altenstift
Anzahl Mitarbeiter	150
Führungsebenen	Drei: • Wohnhausleitung • Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, Technische Leitung, Verwaltungsleitung • Wohnbereichsleitung, Küchenleitung, Wäschereileitung

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 2. Führungsebene vereinbart und beurteilt Ziele der Teams
Rückmeldung über Leistung und Ergebnisse	Halbjährlich an die Wohnhausleitung Vierteljährlich an die Führungskräfte der 2. Ebene und die Teams
Auszahlungszeitpunkt der Leistungsentgelt	jährlich

Abbildung 16:
Entgeltaufbau
für Beispiel 2



Beispiel 3: Krankenhaus

Situation

Art der Einrichtung
Anzahl Mitarbeiter
Führungsebenen

Krankenhaus
500
Vier:

- 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

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)
Erfolgsbeteiligung	Wertschöpfungsbeteiligung bei einer Wertschöpfung von mehr als ... € je VAK
Rückmeldung über Leistung und Ergebnisse	Halbjährlich
Auszahlungszeitpunkt der Leistungsentgelt	Jährlich



Abbildung 17: Entgeltaufbau in Beispiel 3

7 Mitwirkung der MAV

Die Mitwirkung der Dienstnehmer, vertreten durch die MAV, ist bei der Durchführung von Modellprojekten in Anlage 19 AVR verbrieft. Eine p.i.a -Arbeitsgruppe hat die in Anlage 19 genannten Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte konkretisiert und als Empfehlung für die Modelleinrichtungen niedergeschrieben. Die Empfehlung wird von den Vertretern der Dienstgeber und Dienstnehmer der Arbeitsgruppe Mitarbeiterbeteiligung getragen.

Gemeinsamer Antrag von Dienstgeber und Mitarbeitervertretung zur betrieblichen Erprobung eines variablen Entgeltmodells mit Mitarbeiterbeteiligung

I. Positionen einer Mitarbeiterbeteiligung bei einer variablen Vergütung im Rahmen der Modellprojekte:

1. Information der Mitarbeitervertretung in wirtschaftlichen Angelegenheiten:

§ 27 a Rahmen-MAVO n.F. regelt die Information in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

Im Rahmen der Modellprojekte soll eine Erweiterung der Information in wirtschaftlichen Angelegenheiten auch auf kleine Einrichtungen (Einrichtungen mit in der Regel nicht mehr als 50 ständig beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) erfolgen.

2. Ermächtigung der Mitarbeitervertretung zur Zustimmung bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung:

Die Entscheidung des Dienstgebers über die Einführung von neuen Verfahren betrieblicher Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung bedarf der Zustimmung der Mitarbeitervertretung. Dies gilt auch für die Festsetzung der Zulagen, der leistungsbezogenen Entgelte und vergleichbarer Leistungen einschließlich der Geldfaktoren.

3. Konkrete betriebliche Ausgestaltung der Mitarbeiterbeteiligung:

Eine betriebliche Kommission (Projektgruppe), die paritätisch besetzt ist, wirkt bei der Gestaltung und dem Controlling einer variablen Vergütung sowie bei der Beratung von Beschwerdefällen mit.

(Das Nähere wird unter Punkt II. geregelt.)

II. Vorschlag für eine Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen eines variablen betrieblichen Vergütungssystems

§ 1

(1) Kriterien und Vorgaben für das variable Vergütungssystem sowie das Verfahren werden in einem zu vereinbarenden „Betrieblichen System“ gemäß § 2 festgelegt.

(2) Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des Systems sowie bei der Beratung von Beschwerdefällen wirkt eine „Betriebliche Kommission“ gemäß § 3 mit.

§ 2

Betriebliches System

(1) Eine Leistungszulage oder ein Zielentgelt vergibt der Dienstgeber, nachdem der Dienstnehmer die dafür vorgesehenen Voraussetzungen erfüllt hat.

(2) Das Betriebliche System bestimmt, wie Leistungszulage oder Zielentgelt im Zusammenhang mit einem Leistungsbeurteilungssystem bzw. einer Zielvereinbarung auszugestalten sind. Es muss grundsätzlich enthalten:

Haupt- und Unterziele bzw. Merkmalsgruppen und Leistungsmerkmale.

§ 3
Betriebliche Kommission
(Projektgruppe gem. Anlage 19 § 3 AVR)

(1) Die Betriebliche Kommission besteht je zur Hälfte aus Vertretern des Dienstgebers und aus Mitgliedern der Mitarbeitervertretung.

Die Anzahl der Mitglieder insgesamt beträgt 6 Personen.

(2) Entscheidungen in der Betrieblichen Kommission werden mit Mehrheit getroffen. Bei Nichteinigung tritt der Betrieblichen Kommission eine gemeinsam benannte weitere Person zur abschließenden Entscheidung bei. Diese Person ist bei Einrichtung der Kommission zu bestimmen.

(3) Die Betriebliche Kommission ist zuständig für:

die Vorbereitung und Weiterentwicklung der Vorgaben des Betrieblichen Systems, insbesondere für:

- eine Festlegung von abstrakten Kriterien für die Formulierung, Änderung oder Ergänzung von Leistungsbeurteilungssystemen und Zielvereinbarungen
- eine Steuerung des Einführungsprozesses, Verabredung geeigneter Maßnahmen zur Information, Beratung und Unterstützung der Betriebsparteien bzw. der Parteien von Leistungsbeurteilungssystemen und Zielvereinbarungen
- eine Entwicklung der Instrumente für Leistungszulagen und Zielentgelt
- eine Konkretisierung der betrieblichen Verfahren zur Leistungsfeststellung, Reaktion auf Störungen oder auf Änderungen von Rahmenbedingungen etc.
- das ständige Controlling des Betrieblichen Systems, insbesondere eine Steuerung der Anliegen und Wirkungen,
- die Plausibilitätskontrolle von Dienstgeberentscheidungen, insbesondere eine Durchsicht der vom Dienstgeber getroffenen Beurteilungen bzw. Zielbewertungen und deren Auswirkungen auf das variable Entgelt im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit den
 - o Regelvorgaben der AK-Ermächtigung,

- o Vorgaben des Betrieblichen Systems,
- o Kriterien des Leistungsbeurteilungssystems bzw. der Zielvereinbarung
- die Beratung von Beschwerden des Dienstnehmers, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen.

(4) Sieht sich ein Dienstnehmer wegen vorgenannter Mängel durch eine Beurteilung bzw. Zielbewertung benachteiligt, kann er sich schriftlich begründet bei der Betrieblichen Kommission beschweren.

Die Betriebliche Kommission, die mit je zwei Vertretern des Dienstgebers und der Mitarbeitervertretung tagen kann, nimmt zu der Beschwerde Stellung und leitet ihren Vorschlag dem Beschwerdeführer und dem Dienstgeber zu.

Die nach einer eventuellen Zurückverweisung im Anschluss getroffene neue Entscheidung des Dienstgebers ist bindend.

Anhang 1

Entgeltmodelle für Caritas-Unternehmen

Anhang 1: Entgeltmodelle für Caritas-Unternehmen

Modell: Zielvereinbarung und -bewertung in einem Alten- und Pflegeheim³

Nachfolgend wird die Anwendung eines Zielvereinbarungssystems in einer stationären Alteneinrichtung 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.

1 Zielvereinbarungsprozess

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 Alteneinrichtung 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.

³ Das Betriebliche Beispiel ist in Zusammenarbeit mit der CBT-Köln entstanden.

Zielvereinbarungsbogen								
Name: Herr Schuster, Wohnhausleiter				Datum: 10.12.2002				
Ziele	Kennzahlen/ Leistungsniveau	Leistungsstufen						Punkt- wert
		1	2	3	4	5	Gew.- Faktor	
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								
Unterschrift der Führungskraft				Unterschrift des Mitarbeiters				

Abbildung 18: Beispiel der Zielvereinbarung eines Wohnhausleiters mit seinem Geschäftsführer

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	
Mehrarbeitsstunden- aufkommen 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								
Unterschrift der Führungskraft				Unterschrift des Mitarbeiters				

Abbildung 19: Beispiel der Zielvereinbarung einer Pflegedienstleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

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 fünf mal 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/ Leistungs-niveau	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								
Unterschrift der Führungskraft Unterschrift des Mitarbeiters								

Abbildung 20: Beispiel der Zielvereinbarung einer Hauswirtschaftsleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

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/ Leistungs-niveau	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	
Mehrarbeitsstunden- aufkommen 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								
Unterschrift der Führungskraft				Unterschrift des Mitarbeiters				

Abbildung 21: Beispiel der Zielvereinbarung eines Wohnbereich-Teams mit der Pflegedienstleiterin

2 Zielbewertungsprozess

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.

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

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 Jahres- durchschnitt mit vereinbarter Be- wohnerstruktur	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 Verhand- lungsergebnis anpassen	Soll: 4,0% -Punkte Kostenreduktion Ist: 4,4%	0	1	2	3	4	2	8
Dienstleistungsqualität durch An- sprechbarkeit an der Rezeption verbessern	Soll: 14 Stunden täglich Ist: 14 Stunden	0	1	2	3	4	1	2
Gesamtpunktwert								36
Unterschrift der Führungskraft					Unterschrift des Mitarbeiters			

Abbildung 22: Beispiel der Zielbewertung eines Wohnhausleiters mit seinem Geschäftsführer

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. Des 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 wurden 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 23: Beispiel der Zielbewertung einer Pflegedienstleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

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 24: Beispiel der Zielbewertung einer Hauswirtschaftsleiterin mit ihrem Wohnhausleiter

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 erreicht und 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
Unterschrift der Führungskraft					Unterschrift des Mitarbeiters			

Abbildung 25: Beispiel der Zielbewertung eines Wohnbereich-Teams mit der Pflegedienstleiterin

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 der unterschiedlichen Gewichtung der Ziele 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. 26).

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 26: Zielerreichungsgrad in Prozent und sich daraus ergebende individuelle Punktspanne

Abb. 27 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 27: 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.

Modell B

Weitere Modelle werden ergänzt.

...

Modell N

Anhang 2

Leitfaden zur betrieblichen Einführung der variablen Vergütung

Anhang 2: Leitfaden zur betrieblichen Einführung der variablen Vergütung

Hat sich eine Einrichtung in Abstimmung mit ihrer Mitarbeitervertretung (MAV) dafür entschieden, ein Modellprojekt nach Anlage 19 AVR zur Erprobung eines neuen Entgeltsystems durchzuführen, 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 Klärung der Finanzierung des Modellvorhabens. Über diese Themen muss Klarheit und Konsens gewonnen werden, bevor sie in den Antrag an die Arbeitsrechtliche Kommission aufgenommen werden. Mit der Antragstellung wird die Vorbereitungsphase abgeschlossen.

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 gemäß Anlage 19 AVR als Lenkungsteam

In Anlage 19 der AVR ist vorgeschrieben, dass in der Einrichtung, die ein Modellprojekt durchführen will, eine Projektgruppe zu bilden ist. Diese Projektgrup-

pe muss zu gleichen Teilen aus Vertretern des Dienstgebers sowie der Dienstnehmer, die von der Mitarbeitervertretung benannt werden, bestehen.

Aufgabe dieser Projektgruppe ist es, gemäß AVR die Entwicklung des Modellprojektes zu begleiten und die Arbeitsrechtliche Kommission in regelmäßigen Abständen zu unterrichten.

Sie übernimmt damit - bezogen auf das Modellprojekt - die Rolle eines Lenkungsteams, das den Ablauf des Projektes steuert und überwacht.

1.2 Projektteams

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

Bei größeren Einrichtungen und/oder umfangreichen Modellprojekten sind ergänzend zum Lenkungsteam 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
- Finanzierung
- Kommunikation
- Evaluation.

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

Die Zahl der Projektteams ist abhängig von der Vielfalt und Größe des geplanten Modellprojektes, 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 dem Lenkungsteam vorgegebenen

Aufträge und legen ihre Ergebnisse diesem zur Diskussion und Entscheidung vor.

Die Steuerung und Koordination der Projektteams erfolgt durch das Lenkungs-team.

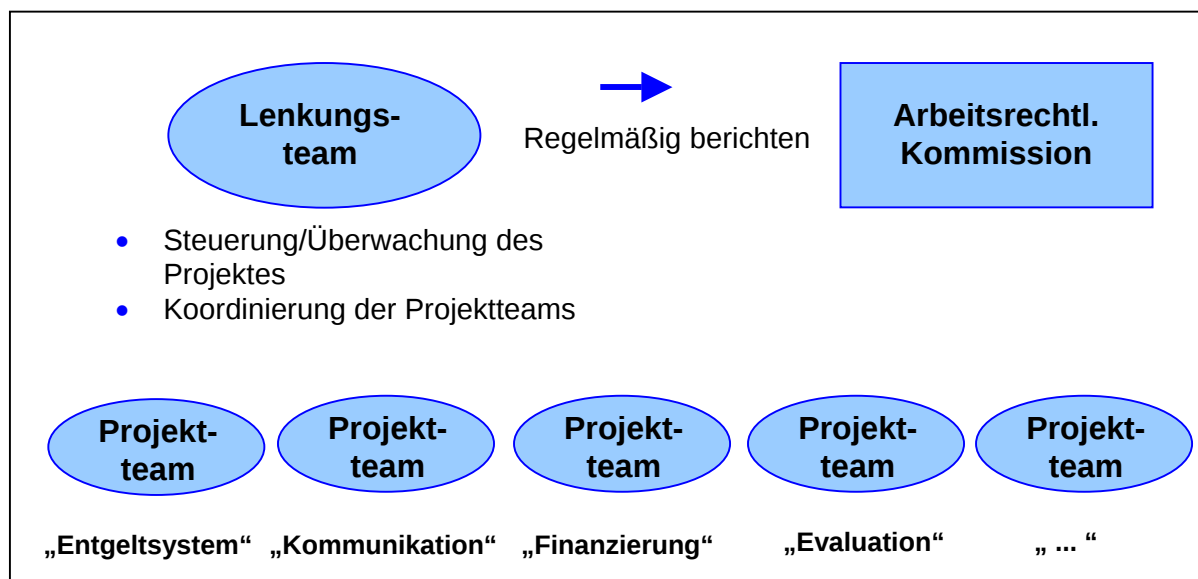


Abbildung 28: Projektstruktur

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, 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 wesentlich 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 Kapitel 4 und 5 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 bei Reklamationen sowie die Zuständigkeit der Betrieblichen Kommission sind zu regeln.

3 Grobplanung des Zeitablaufs

3.1 Laufzeit des Modellprojektes

Da die Modellprojekte nach Anlage 19 AVR befristet sein müssen, ist die Laufzeit des Modellprojektes festzulegen. Für diese Festlegung ist es erforderlich, einen groben Zeitplan für den Projektablauf aufzustellen. Hierbei sind zum einen die einzelnen Phasen des Modellprojektes von der Information und Schulung der Mitarbeiter über die eigentliche Erprobung des Entgeltsystems bis hin zur abschließenden 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 einführen will, als wenn man Teamziele - verknüpft mit dem entsprechenden Entgelt - für ähnliche Wohnbereiche in einem 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 realistische Zeitplanung und ermöglichen eine Orientierung für alle Projektbeteilig-

ten. In der Durchführungsphase dienen sie zudem der Kontrolle des zeitgerechten Projektablaufs.

4 Grobplanung der Evaluation

Um die Anforderungen der Anlage 19 AVR zu erfüllen, ist eine Evaluation des Modellprojektes erforderlich. Diese soll die Auswirkungen der Erprobung des Entgeltsystems quantitativ und/oder qualitativ erfassen, um daraus Erkenntnisse für eine Weiterentwicklung und/oder Veränderung der AVR zu gewinnen.

4.1 Festlegung der evaluierenden Institution

Zunächst ist die Institution auszuwählen, die die Evaluation durchführen soll. Hilfreich für die Reformarbeiten von p.i.a. an den bestehenden Vergütungsregelungen in den Caritas-Unternehmen ist es, wenn die Erkenntnisse aus den Modellprojekten eine Vergleichbarkeit zulassen. Dies spricht dafür, dass hinsichtlich der durchführenden Institution, der Methoden und der Vorgehensweise zur Evaluation eine Abstimmung unter den Modelleinrichtungen erfolgt.

Hierbei kann p.i.a. Unterstützung leisten und Standards setzen. Eine in etwa einheitliche und auf die Caritas-Einrichtungen angepasste Evaluation bietet den Vorteil der Kosten- und Zeitersparnis zum Einen und der besseren Vergleichbarkeit der Evaluationsergebnisse zum Anderen⁴.

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 Hierzu wurde von p.i.a. noch keine Entscheidung getroffen.

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 Klärung der Finanzierung

Die Finanzierung des Modellprojektes ist ein wesentlicher Aspekt, der in der Vorbereitungsphase zu klären ist.

Hierbei geht es zunächst um die Kosten, die durch eine Veränderung des Entgeltsystems und damit der Gesamtentgeltsumme entstehen können. Hierzu muss das geplante Volumen für das Leistungsentgelt festgelegt werden.

Es ist dann zu klären, inwieweit bisherige Entgeltbestandteile zur Finanzierung des zu erprobenden Entgeltsystems verwendet werden können.

Weiterhin ist grob abzuschätzen, wie hoch der Aufwand für die Durchführung des Einführungsprozesses und die Begleitung der 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 ebenfalls 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 Betriebsversammlung sollten sowohl Vertreter des Dienstgebers wie auch Mitglieder der Mitarbeitervertretung über das geplante Modellprojekt 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 durch sachliche Argumente abgebaut werden.

7 Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission

Nach Abschluss dieser Vorarbeiten erfolgt die Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission.

B Durchführungsphase (Voraussetzung: Antragsbewilligung)

Wird der Antrag von der Arbeitsrechtlichen Kommission bewilligt, so beginnt die eigentliche Durchführungsphase des Projektes. Diese verläuft in zwei Teilen: Im ersten Teil dieser Phase werden alle Arbeiten geleistet, die **vor** der entgeltwirksamen Einführung des Entgeltsystems erforderlich sind. Im zweiten Teil geht es um die eigentliche Erprobung des Entgeltsystems.

Teil I: Vor der entgeltwirksamen Nutzung des neuen 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 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, 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 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.

Dieser Prozess muss durch die Schulungen unterstützt werden und erfordert Zeit.

Bezüglich der Schulungen ist weiterhin zu klären, inwieweit sie durch hausinterne Fachkräfte aus den Bereichen Personalentwicklung erfolgen kann oder ob ex-

terne 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

Die Maßnahmen zur Evaluation des Modellprojektes sind - in Zusammenarbeit mit der evaluierenden Institution - im Detail zu planen.

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.

2 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 Vor-

bereitungsphase - 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.

3 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.

Teil II: Erprobung

Sind alle vorbereitenden Arbeiten durchgeführt, so ist die Einrichtung bereit für die eigentliche Erprobung des Entgeltsystems. Von einem festgelegten Zeitpunkt an hat das neue Leistungsentgeltsystem Gültigkeit.

C Auswertungsphase

An die Erprobungsphase 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 Ergebnisse der Evaluation und starke Veränderungen der Rahmenbedingungen während der Modellphase zu berücksichtigen.

Die Auswertung sollte zum Beispiel 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.

Diese Erkenntnisse sind zunächst auf Einrichtungsebene zu bewerten. Ganz wesentlich ist auch der Transfer dieser Erkenntnisse an die Arbeitsrechtliche Kommission und an p.i.a, damit sie in die Überlegungen zur Veränderung der AVR einfließen können.

Anhang 3

Muster zur Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission

Anhang 3: Muster zur Antragstellung an die Arbeitsrechtliche Kommission

A. Rahmenbedingungen des Projektes

1 Zielsetzung des Projektes

Die Ziele, die mit der Durchführung des Modellprojektes verknüpft sind, sind zu beschreiben.

2 Projektgruppe

Zur Durchführung des Modellprojektes ist in der Einrichtung eine Projektgruppe zu gründen. Deren Größe und Zusammensetzung (Dienstgeber/MAV-Vertreter) ist festzulegen. Zugleich sind Regeln für die Zusammenarbeit in der Projektgruppe aufzustellen (siehe dazu Kapitel 7 Nr. 3).

3 Laufzeit des Projektes und Ausstiegsklausel

Die Laufzeit des Projektes als Modellprojekt gemäß Anlage 19 der AVR ist konkret festzulegen.

Die Bedingungen für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Projekt sind zu vereinbaren - sowohl für einen Ausstieg der Dienstgeber- wie der Dienstnehmerseite.

4 Evaluation des Projektes

Entsprechend den Vorgaben der Anlage 19 AVR ist das Projekt zu evaluieren.

Die Evaluation sollte durch eine unabhängige Institution vorgenommen werden. Die Evaluation kann aufgrund von personal- und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie auch aufgrund von Befragungen von Dienstnehmern und Dienstgebern erfolgen. Für die Evaluation sind mehrere Erhebungen in Zeitabständen vorzusehen, um Vergleichsdaten zu erhalten.

Die wesentlichen Angaben zur Evaluation, wie durchführende Institution, Form der Evaluation, grober Zeitplan der Evaluation, sind hier festzuhalten.

5 Information/Beteiligung des Ausschusses „Modellprojekte“

Durch Zwischenstandsberichte ist der Ausschuss „Modellprojekte“ über den Fortgang des Modellprojektes zu informieren. Die Zeitpunkte für die Abgabe dieser Berichte sind in Abhängigkeit vom Projektfortschritt festzulegen.

B. Das neue variable Entgeltsystem

Das im Modellprojekt zu erprobende variable Entgeltsystem ist detailliert zu beschreiben.

1 Leistungsentgelt

Das oder die Verfahren zur Ermittlung des Leistungsentgelts sind zu beschreiben. Grundlage der Beschreibung sollte der von p.i.a. abgestimmte Rahmen⁵ für die Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems/Zielentgeltes sein.

2 Erfolgsbezogenes Entgelt

Soll ein erfolgsbezogenes Entgelt erprobt werden, so sind die zugrunde liegenden Kennzahlen, die Auszahlungsvoraussetzungen und der Auszahlungsmodus zu beschreiben.

C. Einführung des Entgeltsystems

1 Maßnahmenplan

Für die Einführung des zu erprobenden Entgeltsystems ist ein Maßnahmenplan aufzustellen.

⁵ Der Rahmen wird z.Zt. noch abgestimmt. Nach Fertigstellung wird er in das Handbuch aufgenommen.

Dieser sollte beispielsweise enthalten

- Information der Mitarbeiter
- Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Erprobung des Entgeltsystems (Testphase)
- Ggf. Schattenrechnungen
- Start des Entgeltsystems
- Evaluation des Entgeltsystems

2 Finanzierung

Die Finanzierung des zu erprobenden Entgeltsystems ist zu beschreiben. Hier sind sowohl die mögliche Erhöhung der Gesamtentgeltsumme wie auch zusätzliche Kosten zu berücksichtigen, die z.B. durch die Information und Schulung der Mitarbeiter oder die verwaltungstechnische Bearbeitung entstehen.

Zu klären ist, in welchem Maße Dienstgeber und Dienstnehmer anteilig an der Finanzierung beteiligt sind.

Anhang 4

Mitglieder
der
p.i.a - Arbeitsgruppen

Anhang 4: Mitglieder der p.i.a-Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe Grundentgelt

Reinhard Boesten (Vertreter)	MAV Brüderkrankenhaus Trier, Trier
Malte Crome	Diözesan-Caritasverband Fulda
Cornelius Degenhardt	St. Vinzenz-Hospital, Dinslaken
Georg Faber (Vertreter)	Malteser-Krankenhaus Bonn-Hardtberg, Bonn
Robert Gelautz	MAV Clemens-August-Krankenhaus, Bitburg
Wilhelm Hinkelmann	St. Barbara-Klinik Heesen, Hamm
Christian Kallweit	Gemeinschafts-Krankenhaus, Bonn
Andreas Kather	Gesellschaften der Alexianerbrüder, Berlin
Norbert König	St. Barbara-Klinik Heesen, Hamm
Inge Mayer	Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart
Reiner Pahl	MAV Brüderkrankenhaus St. Josef, Paderborn
Helmut Scheller	St. Marien-Hospital, Bonn-Venusberg
Michael Schellenberger	Diözesan-Caritasverband München, München
Dr. Matthias Scholz	Malteser Trägergesellschaft gGmbH, Köln
Günter Schmidt (Vertreter)	MAV Kath. Klinikum Koblenz, Koblenz
Peter Weidenbach	Christophorus-Jugendwerk, Breisach
Hans-Joachim Schmitt	Hildegardis-Krankenhaus Mainz, Mainz
Axel Hannemann	Caritasverband München, Dachau
Wolfgang Obermair	Diözesan-Caritasverband München und Freising
Frank Reusch	St. Elisabeth-Krankenhaus, Lahnstein
Wolfram Schieffert	DiAG-Geschäftsstelle Schellklingen
Dr. Thomas Steinbock	Diözesan-Caritasverband München und Freising

Thomas Schwendele	Diözesan-Caritasverband Rottenburg-Stuttgart, Schwäbisch Gmünd
Franz Billen	St. Josef-Hospital, Troisdorf
Marc Riede	Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg
Werner Wilhelm	MAV Marienkrankenhaus, St. Wendel

Arbeitsgruppe Variables Entgelt

Reinhard Boesten (Vertreter)	MAV Brüderkrankenhaus Trier, Trier
Wolfgang Becker-Freyseng	Gesamt-MAV Caritas München, München
Cornelius Degenhardt (Vertreter)	St. Vinzenz-Hospital, Dinslaken
Margret Finke	Caritas-Betriebsführungs-Trägersgesellschaft, Köln
Harald Großart	St. Marien-Hospital, Bonn-Venusberg
Axel Hannemann	Caritasverband München, Dachau
Wilhelm Hinkelmann (Vertreter)	St. Barbara-Klinik Heesen, Hamm
Christian Kallweit	Gemeinschafts-Krankenhaus, Bonn
Andreas Kather	Gesellschaften der Alexianerbrüder, Berlin
Achim Kirschner	St. Vinzenz Krankenhaus gGmbH, Fulda
Detlef Kolz	MAV Alten- und Behinderteneinrichtung Barmherzige Brüder Richlingen, Kleinblittersdorf
Norbert König	St. Barbara-Klinik Heesen, Hamm
Sonja Lützenkirchen	St. Marien-Hospital, Bonn-Venusberg
Wolfgang Obermair	Diözesan-Caritasverband München und Freising
Frank Reusch	St. Elisabeth-Krankenhaus, Lahnstein
Marc Riede	Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg
Axel Sans	Stiftung Liebenau, Meckenbeuren
Helmut Scheller	St. Marien-Hospital, Bonn-Venusberg
Hans-Joachim Schmitt	Hildegardis-Krankenhaus Mainz, Mainz
B. Wickert-Schmitz	St. Nikolaus-Stiftshospital GmbH, Andernach
Thomas Schwendele	Diözesancaritasverband Rottenburg-Stuttgart, Schwäbisch Gmünd
Dr. Thomas Steinforth	Diözesan-Caritasverband München und Freising
Peter Weidenbach	Christophorus-Jugendwerk, Breisach
Theodor Wigge	St. Bernhard-Hospital, Kamp-Lintfort
Werner Wilhelm	MAV Marienkrankenhaus, St. Wendel

Arbeitsgruppe Mitarbeiterbeteiligung

Franz Billen	St. Josef-Hospital, Troisdorf
Reinhard Boesten	MAV Brüderkrankenhaus Trier, Trier
Wolfgang Böttcher	BAG der MAVen, Göttingen
Günter Däggelmann	BAG der Mitarbeitervertretungen, Ettenheim
Hans-Josef Haasbach	Malteser Hilfsdienst gGmbH, Köln
Verena Hölken	Gemeinn. Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe mbH, Olpe
Detlef Kolz (Vertreter)	MAV Alten- und Behinderteneinrichtung Barmherzige Brüder Richlingen, Kleinblittersdorf
Wolfgang Obermair	Diözesan-Caritasverband München und Freising
Heinz Palzer	Caritas-Trägersgesellschaft, Saarbrücken
Marc Riede	Deutscher Caritasverband e.V., Freiburg
Wolfram Schiering	DiAG-Geschäftsstelle, Schelklingen

Anhang 5

p.i.a

Leitung und Beratung

Anhang 5: Leitung und Beratung

Andreas Franken	Geschäftsführer p.i.a GbR, Leiter der Stabsstelle Recht und Personal bei der Marienhaus GmbH, Waldbreitbach
Theresa Otte	Assistentin der Geschäftsführung Rechtsanwalt, 27 Jahre Hauptgeschäftsführer des Spitzenver- bands der Metall- und Elektroindustrie, Gesamtme- tall
Dr. Dieter Kirchner	Beratung verschiedener Unternehmens- bzw. Ver- bandsgruppen bei der Modernisierung des Flächentarifs und der Tarifpartner-Beziehungen
Eckhard Eyer	Berater für die Entwicklung und Umsetzung von an- forderungs- und leistungsbezogenen Entgeltsyste- men