

Online-Befragung zur Sparkassen-Sonderzahlung (SSZ)

Ergebnisse und Kommentare zur bundesweiten
Kienbaum-Umfrage unter ausgewählten Sparkassen

September 2008

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Agenda

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick

S. 3

Zielsetzung der Umfrage

S. 9

Teilnehmer der Umfrage

S. 11

Ergebnisse der Umfrage

S. 13

Agenda

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Grundsätzliche Aussagen

- » Voraussetzungen zur Umsetzung der Sparkassensonderzahlung sind in Form von Dienstvereinbarungen geschaffen.
- » Systeme sind weitgehend eingeführt und können sich in den nächsten Jahren etablieren.
- » Die tarifvertraglich vorgesehenen Instrumente Zielvereinbarung und Leistungsbewertung werden vielfältig genutzt.
- » Die Budgets bewegen sich im tariflich vorgesehenen Rahmen. Pauschalierende Modelle und Auszahlungsvarianten bilden die Ausnahme.

- » Professionalisierung der Systeme ist erforderlich, um Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Systeme zu erhöhen.
- » Optimierung ist erforderlich in den Bereichen Zielableitung, Präzisierung der Leistungskriterien und Prozessgestaltung.

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick 2/5

Zielvereinbarung

- » Die Zielvereinbarung ist das vorherrschende Instrument in den Instituten.
- » Kombinationen aus Einzel- und Teamzielen bilden die vorherrschende Praxis.
- » Es überwiegen Zielvorgaben durch Geschäftsleitung bzw. Führungskraft.
- » Zur Messung der Zielerreichung werden mehrheitlich Stufensysteme verwendet.

- » Die ausschließliche Kopplung der leistungsorientierten Bezahlung an das Instrument der Zielvereinbarung ist noch ausbaufähig.
- » Optimierungsmöglichkeiten sind z. B. Flexibilisierung der Zielgewichte, feste Mindest- und Höchstgewichte, differenzierte Zielbemessungen für quantitative und qualitative Ziele.
- » Professionalisierung der Zielvereinbarungen durch präzisere Prozesse zur Ableitung und zur Vereinbarung von Zielen ist vielfach notwendig.

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick 3/5

Systematische Leistungsbewertung

- » Das Instrument der systematischen Leistungsbewertung wird in der Regel zur ganzheitlichen Bewertung der individuellen Leistung benutzt.
- » Die Bewertung erfolgt kriteriengestützt anhand eines Rasters von überwiegend fünf Kriterien.
- » Es überwiegen summarische Bewertungen der Führungskräfte, die ohne ein vorgegebenes Gewichtungsschema der Einzelkriterien arbeiten.
- » Bei den Bewertungskriterien sind qualitative Merkmale vorherrschend.

- » Hohes Maß an Flexibilität bei der Ausgestaltung der Leistungsbewertung durch die Führungskräfte erschwert Herausbildung eines einheitlichen Bewertungsverständnisses.
- » Optimierungsmöglichkeiten sind z. B. Gewichtung der Kriterien, Präzisierung der Kriterien durch beschreibende Verhaltensanker, funktionsgruppenspezifisches Vorgehen.
- » Professionelle Bewertungsprozesse zur Herausbildung eines einheitlichen Bewertungsverständnisses erscheinen in vielen Instituten notwendig.

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick 4/5

Leistungsentgelt

- » Die Budgets für EOV und LOV werden in der Regel bei Zielüberschreitungen bzw. bei Leistungsüberschreitungen nicht aufgestockt.
- » Bei der Auszahlung der Leistungsentgelte wird mehrheitlich mit Teilbudgets, auf Grundlage der Organisationseinheiten, gearbeitet.
- » Eine Differenzierung der Budgets nach Entgeltgruppen spielt keine Rolle.
- » Die Auszahlung der SSZ erfolgt in 82 % der Fälle als einmalige Zahlung am Ende des Bewertungs- bzw. Zielvereinbarungszeitraumes.

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick 5/5

Akzeptanz des Systems

- » Eine überwiegend positive Haltung zu den Systemen findet sich nur bei den Führungskräften (54 %).
- » Die Haltung der Mehrheit der Beschäftigten und eines großen Teiles der Führungskräfte ist neutral oder auch negativ.
- » Eine skeptische, negative Haltung findet sich bei den Personal-/Betriebsräten. Ein Drittel dieser Gruppe ist gegenüber dem betrieblichen System negativ eingestellt.

- » Akzeptanzfördernde Maßnahmen zur Festigung der Systeme sind notwendig. Wichtige Ansatzpunkte sind:
 - Klare Ableitung/Formulierung und Messbarkeit von Zielen,
 - Schärfung der Systeme zur Leistungsbewertung durch Präzisierung der Bewertungskriterien,
 - Optimierung der Zielvereinbarungs- und Bewertungsprozesse,
 - Ergreifung von Maßnahmen zur Erreichung eines einheitlichen Bewertungsverständnisses.

Agenda

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Zielsetzung der Umfrage

- » Den Schwerpunkt der hier dokumentierten Umfrage markiert das Anliegen, die aktuelle Marktpraxis im Umgang mit der Sparkassen-Sonderzahlung (SSZ) zu erheben, auszuwerten und darzustellen.
- » Im Rahmen der Befragung wurde auf das jeweils vor Ort geltende betriebliche System zur Gewährung der SSZ fokussiert und in seinen Merkmalen erfasst. Dazu zählen in erster Linie die Kriterien für die Formulierung von Zielen (Zielvereinbarung) sowie die Voraussetzungen, unter denen Leistungen beurteilt werden (Systematische Leistungsbewertung). Darüber hinaus sind die Bedingungen für die Auszahlung von Leistungsentgelten ermittelt worden.
- » Weiterhin wurden Einstellungsfragen formuliert. Hier lag der Fokus zum einen auf dem Grad der Zustimmung zu den betrieblichen Systemen vor Ort; zum anderen wurden mögliche Entwicklungsfelder erfragt sowie Stärken und Schwächen der eingesetzten Instrumente erhoben.

Agenda

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

- » Zur Teilnahme an der Befragung wurden die Personalverantwortlichen und Vorstände der deutschen Sparkassen mit mehr als 300 Beschäftigten ausgewählt. Die Datenerhebung erfolgte in den Monaten März und April 2008.
- » An der Umfrage haben insgesamt 59 Sparkassen aus dem gesamten Bundesgebiet teilgenommen.
- » Das Teilnehmerfeld zeigt sich in seiner Zusammensetzung heterogen. Das mitarbeiterstärkste Institut beschäftigt rund 5.500 Personen, das Haus mit der geringsten Beschäftigtenzahl zählt 300 Beschäftigte.
- » Im Durchschnitt weisen die befragten Sparkassen eine Beschäftigtenzahl von 1.198 Personen auf.
- » Eine starke Streuung zeigt sich auch hinsichtlich der Bilanzsumme der teilnehmenden Sparkassen. Die geringste Bilanzsumme in Höhe von rund 1,6 Milliarden € definiert das untere Ende der Skala, der Maximalwert liegt bei einer Bilanzsumme von rund 23 Milliarden €.
- » Im Durchschnitt weisen die befragten Sparkassen eine Bilanzsumme von 3,6 Milliarden € auf.

Agenda

Die wesentlichen Ergebnisse auf einen Blick

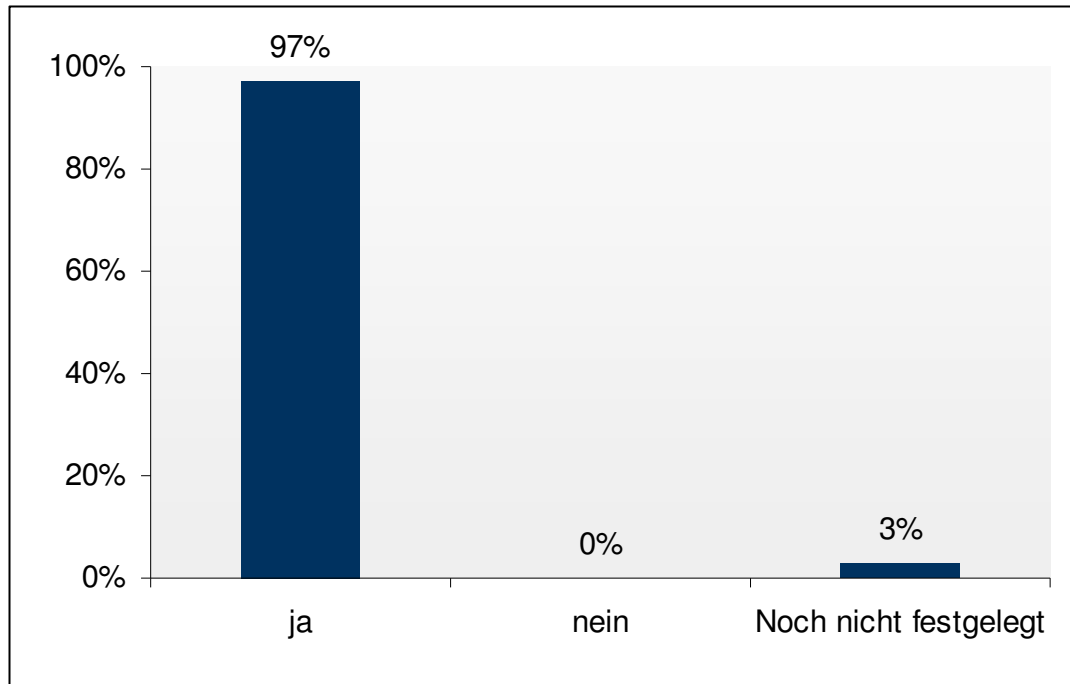
Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Dienstvereinbarung

Abschluss einer Dienstvereinbarung zur SSZ



Ergebnis

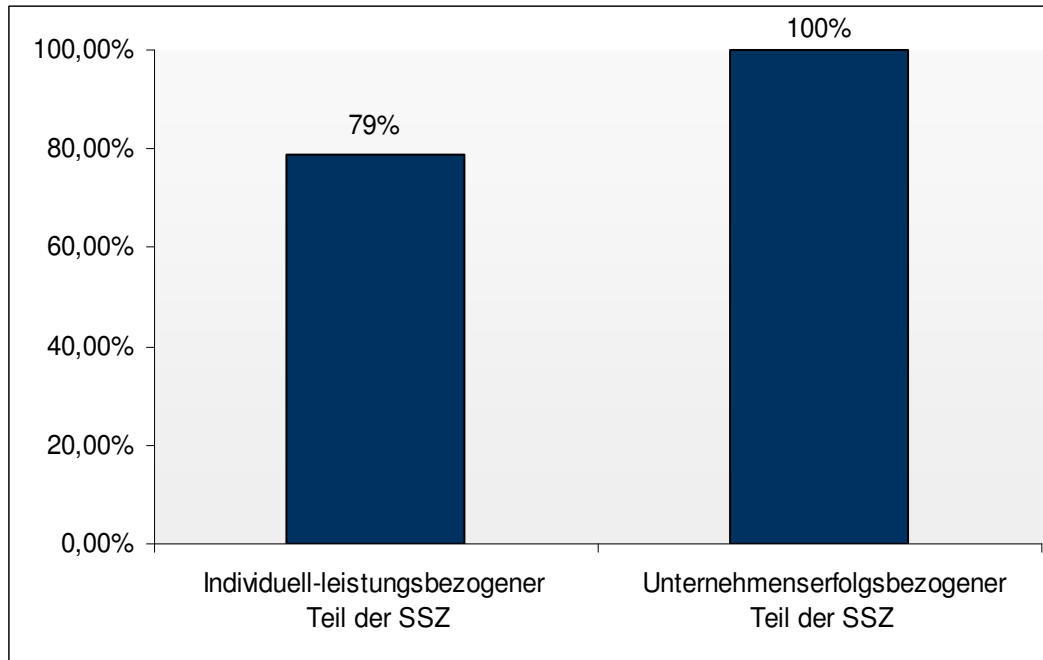
- » 97 % der befragten Sparkassen haben eine Dienstvereinbarung zum § 44 TVöD - S abgeschlossen.
- » Lediglich 3 % der Sparkassen haben noch keine Dienstvereinbarung abgeschlossen, überlegen aber dies zu tun.

Kommentar

- » Die Sparkassen-Sonderzahlung hat sich etabliert.
- » Fehlende Dienstvereinbarungen widersprechen dem Grundgedanken des TVöD.

Dienstvereinbarung

Inhaltlicher Geltungsbereich der Dienstvereinbarung



Ergebnis

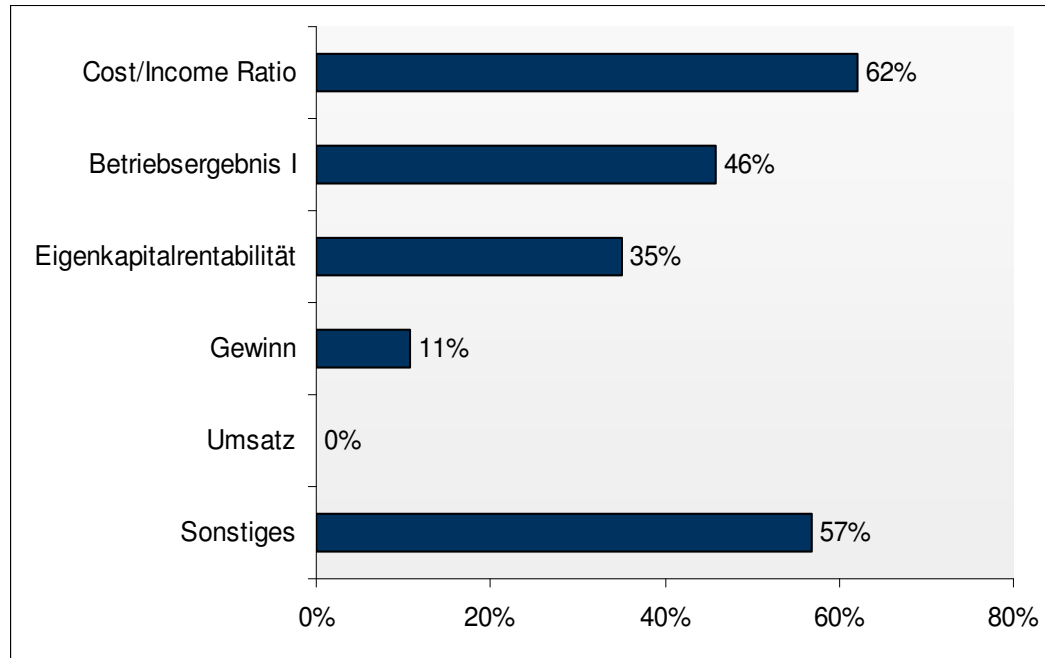
- » Bei allen befragten Sparkassen regelt die Dienstvereinbarung den unternehmenserfolgsbezogenen Teil der SSZ.
- » 79 % der Teilnehmer regeln den individuell-leistungsbezogenen Teil der SSZ in der Dienstvereinbarung.

Kommentar

- » Der überwiegende Teil der Institute ohne Regelung zum individuell-leistungsbezogenen Teil der SSZ bildet Budgets, die mehr als 25 % eines Monatstabellenentgeltes betragen.

Bemessung der Unternehmensziele

Kriterien für die Festlegung der Unternehmensziele 1/2



Ergebnis

- » Relativ häufig erfolgt eine Erfolgsbestimmung anhand der Cost/Income Ratio (62 %), gefolgt von einer Orientierung am Betriebsergebnis I (46%).
- » Für jede dritte Sparkasse ist die Eigenkapitalrentabilität relevant. Der Gewinn wird in nur 11 % der Fälle herangezogen.
- » Die unter Sonstiges rubrizierten Nennungen sind der folgenden Seite zu entnehmen.

Kommentar

- » Die Festlegung der Kriterien für die Bestimmung des Unternehmenserfolgs und damit die Grundlage des unternehmenserfolgsbezogenen Teils der SSZ erfolgt sparkassenspezifisch.

Bemessung der Unternehmensziele

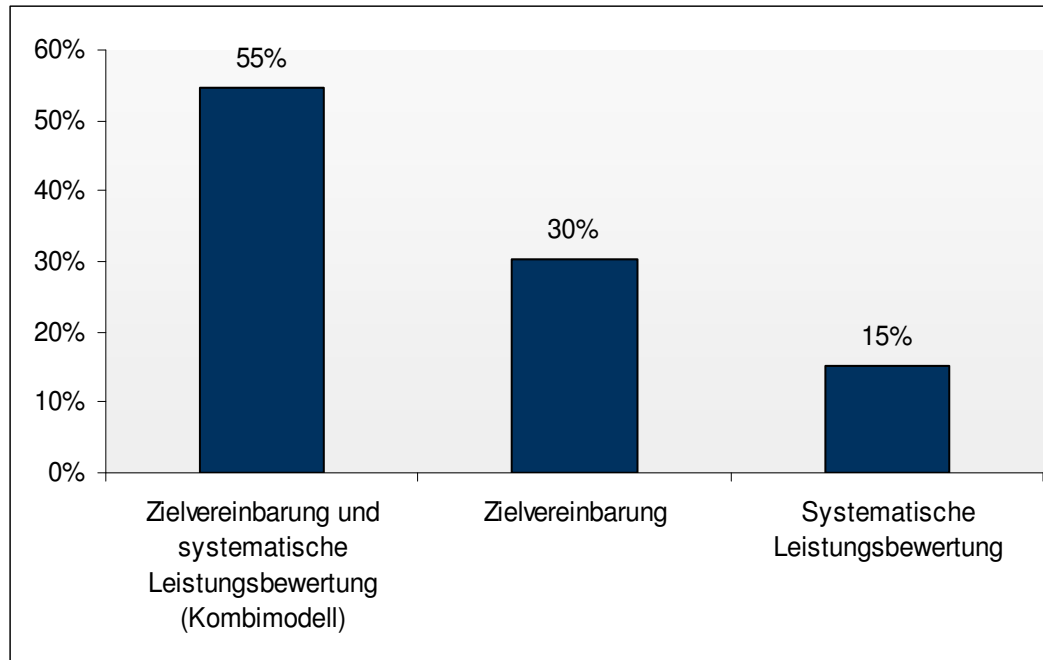
Kriterien für die Festlegung der Unternehmensziele 2/2

Sonstige Nennungen: In Einzelfällen wird der unternehmensbezogene Teil der SSZ anhand folgender Kriterien bemessen:

- » Ertragsentwicklung, Wachstum Kundengeschäft
- » Kundengeschäftsvolumen
- » Kundenvolumen je Mitarbeiter
- » Ertrags- und Risikokennzahlen
- » Jahresüberschuss
- » Bewertungsergebnis und Eigenkapitalquote
- » Betriebsergebnis II
- » Veränderung der Geldvermögensbildung
- » Kredit- und Einlagenwachstum
- » Zinsüberschuss, Bewertungsergebnis Kredit
- » Ausschüttung des variablen Teils der Vorstandsvergütung
- » Pauschale Auszahlung ohne Kriterien

Instrumente: Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung

Instrumente der leistungsorientierten Bezahlung



Ergebnis

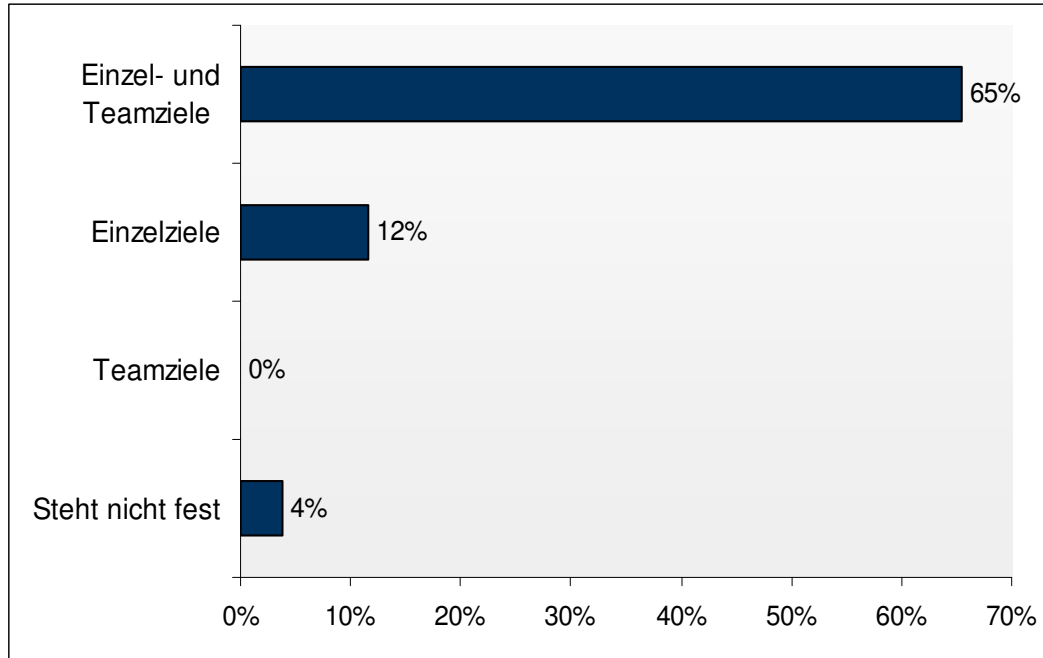
- » 55 % der Sparkassen verwenden ein Kombimodell für die leistungsorientierte Bezahlung. Dabei werden die Instrumente der Zielvereinbarung und der systematischen Leistungsbewertung eingesetzt.
- » 30 % verwenden ausschließlich Zielvereinbarungen.
- » 15 % verwenden ausschließlich die systematische Leistungsbewertung.

Kommentar

- » Die Zielvereinbarung ist das bevorzugte Instrument.
- » Die Koppelung der leistungsorientierten Bezahlung ausschließlich an das Instrument der Zielvereinbarung ist noch ausbaufähig.

Instrumente: Zielvereinbarung

Zuschnitt der Zielvereinbarung



Ergebnis

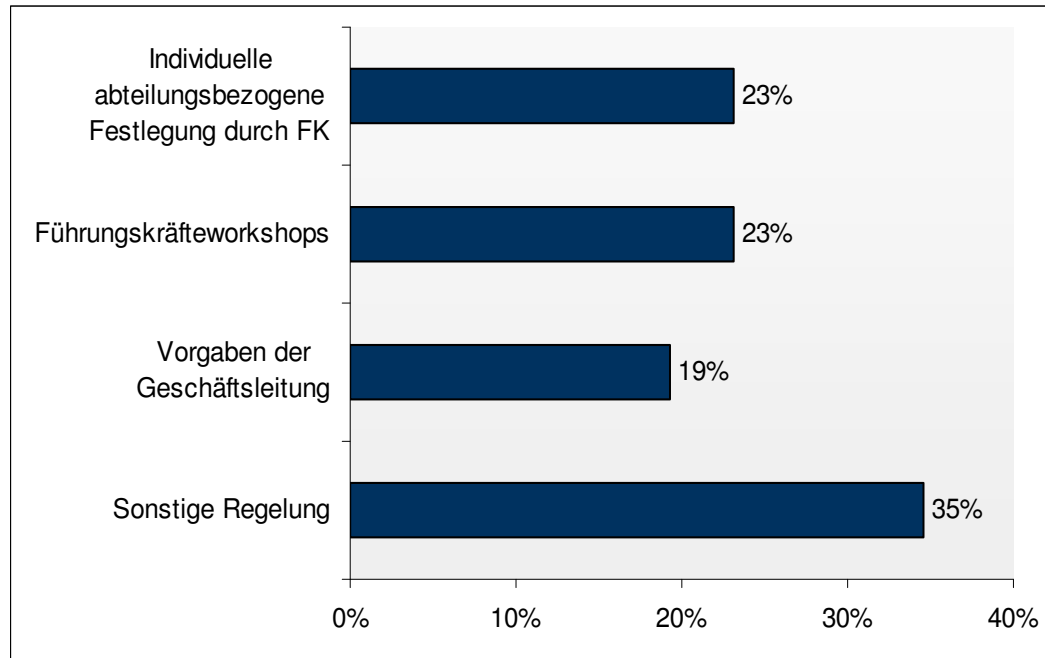
- » Zwei Drittel der Sparkassen wählen beim Zuschnitt der Zielvereinbarungen eine Kombination aus Einzel- und Teamzielen.
- » Äußerst selten ist die einseitige Festlegung auf eine der beiden Alternativen.
- » Nur rund jede zehnte Sparkasse schließt ausschließlich Vereinbarungen über Einzelziele ab.
- » Zielvereinbarungen ausschließlich auf der Ebene von Teamzielen sind gänzlich unüblich.

Kommentar

- » Einzelziele sind Teamzielen in der Regel vorzuziehen.
- » Zukünftig sollte ein stärkeres Augenmerk auf die Vereinbarung von Einzelzielen gesetzt werden.

Instrumente: Zielvereinbarung

Ableitung der Ziele aus der Gesamtstrategie 1/2



Ergebnis

- » Die Festlegung der individuellen Ziele erfolgt sehr unterschiedlich.
- » 42 % der Sparkassen leiten die Ziele aus der Gesamtstrategie im Rahmen von Führungskräfteworkshops oder durch Vorgaben der Geschäftsleitung ab.
- » Demgegenüber wird in 23 % der Fälle eine Zieldefinition individuell durch die jeweiligen Führungskräfte festgelegt.
- » Die unter Sonstiges rubrizierten Nennungen sind der folgenden Darstellung zu entnehmen.

Kommentar

- » Die Zielvereinbarungen sind in hohem Maße durch Vorgaben geprägt.
- » Die gemeinsame Definition von Zielen im Rahmen einer Vereinbarung trägt zu Akzeptanz und Motivation der Beschäftigten bei.

Instrumente: Zielvereinbarung

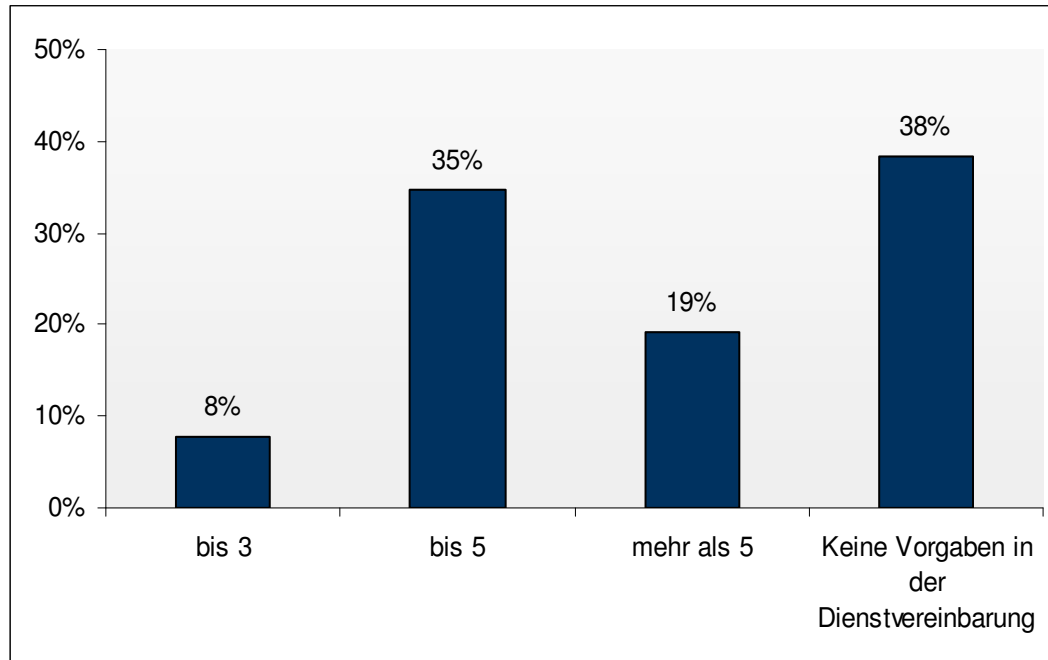
Definition von Zielen für den individuellen variablen Teil der SSZ 2/2

Sonstige Nennungen: In Einzelfällen werden die Ziele anhand der folgenden Kriterien definiert:

- » Abgleich einer Top-down- und Bottom-up-Planung
- » Keine Einzeldifferenzierung, sondern Auszahlung nach Erreichung Planergebnis bzw. BERG nach Bewertung
- » Vorgaben Geschäftsleitung + Vorgaben Führungskraft
- » Undifferenzierte Auszahlung der LOV bei Festsetzung einer Mindestleistung
- » Definition und Kommunikation der Einzelziele je Mitarbeiter durch die Führungskräfte auf der Basis der Gesamtziele für die jeweiligen Bereiche

Instrumente: Zielvereinbarung

Anzahl der zu vereinbarenden Ziele



Ergebnis

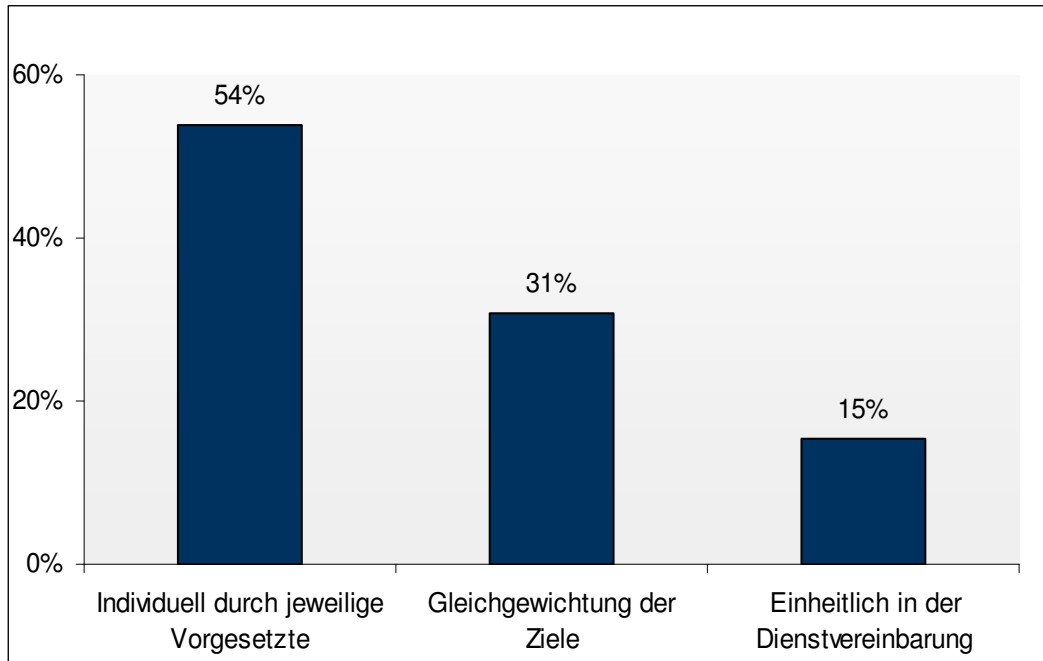
- » Ca. 62 % der befragten Sparkassen haben Mindest – bzw. Höchstgrenzen für die zu vereinbarenden Ziele vereinbart.
- » Bei 35 % der Institute ist die Anzahl der zu vereinbarenden Ziele auf fünf Ziele beschränkt.
- » Bei 8 % der Sparkassen ist eine Höchstgrenze von bis zu drei Zielen festgelegt.
- » Bei jeder fünften Sparkasse sind mindestens fünf Ziele zu vereinbaren.

Kommentar

- » Das Vereinbaren einer begrenzten Anzahl von Zielen ist sinnvoll.
- » 3 bis 5 Ziele gewährleisten eine Fokussierung und Risikostreuung für die Beschäftigten.
- » Ziele sollten mit einem klaren Mehrwert für das Institut verbunden sein.

Instrumente: Zielvereinbarung

Gewichtung der Ziele



Ergebnis

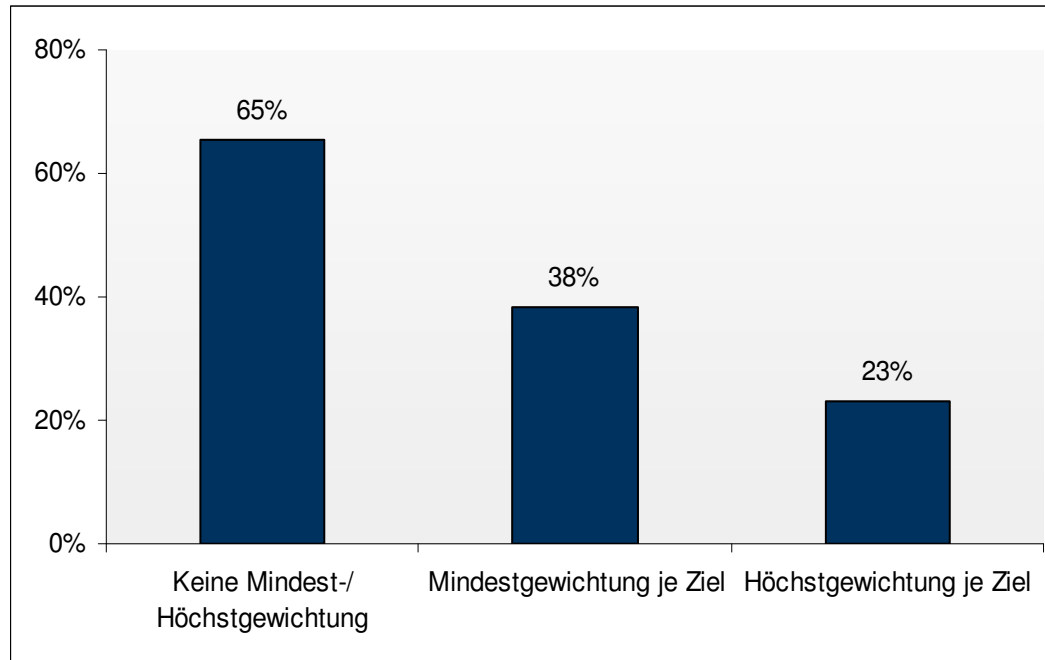
- » Bei 54 % der Sparkassen werden die Ziele individuell durch den jeweiligen Vorgesetzten gewichtet.
- » In fast jeder dritten Sparkasse werden die Ziele gleich gewichtet.
- » In 15 % der Fälle sind die Gewichtungsmuster für die Ziele in der Dienstvereinbarung festgelegt.

Kommentar

- » Die individuelle Gewichtung von Zielen durch die Führungskraft erlaubt die gezielte Steuerung des Mitarbeiters.
- » Fast die Hälfte der Institute verzichtet auf diese individuellen Führungs- und Steuerungspotentiale.

Instrumente: Zielvereinbarung

Mindest-/ Höchstgewichtung der Ziele



Ergebnis

- » Die Festlegung auf eine Mindest- bzw. Höchstgewichtung der Ziele ist mehrheitlich nicht üblich. 65 % aller Sparkassen haben diesbezüglich keinerlei Vorgaben.
- » In 38 % der Fälle ist eine Mindestgewichtung vorgegeben. Die Mindestgewichtung liegt mehrheitlich bei 10 % je Ziel.
- » Ist, wie bei 23 % der befragten Sparkassen, eine Höchstgewichtung je Ziel vorgegeben, liegt diese mehrheitlich bei 50 % je Ziel.

Kommentar

- » Gewichtungen zwischen 10 % und 50 % sind zu empfehlen.
- » Ziele werden so nicht „bedeutungslos“ und das Risiko für die Mitarbeiter wird gestreut.

Instrumente: Zielvereinbarung

Bewertung der Zielerreichung

Ergebnis

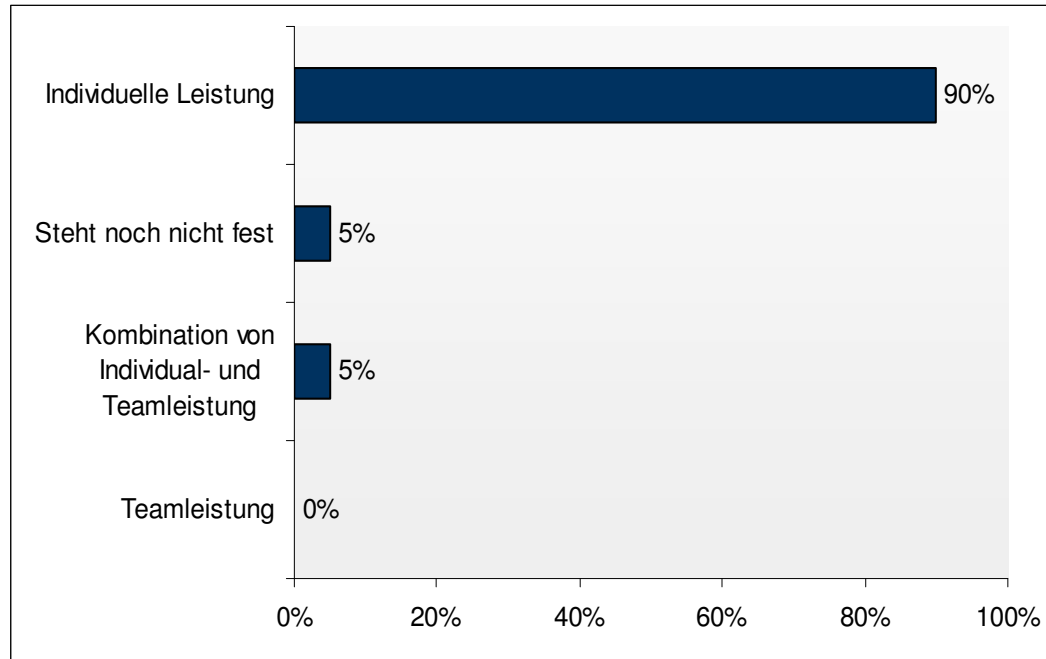
- » Bei 40 % der befragten Sparkassen sind für die Definition der Zielerreichung vier bis fünf Stufen festgelegt worden.
- » In jeder vierten Filiale sind Zielvereinbarungen getroffen worden, die mehr als fünf Stufen vorsehen.
- » Bei 32 % der Sparkassen werden keine Stufenregelungen zur Bestimmung der Zielerreichung getroffen.
- » Überwiegend gilt ein Ziel als voll erreicht, wenn die Mitte der vereinbarten Stufen erreicht wird, z. B. bei vereinbarten fünf Stufen wird ein Ziel ab der dritten Stufe als voll erreicht angesehen.
- » In den Fällen, in denen keine Stufenregelung zur Bestimmung der Zielerreichung vereinbart wird, wird häufig ein prozentualer Zielerreichungsgrad als Maßstab herangezogen.

Kommentar

- » Differenzierung zwischen quantitativen und qualitativen Zielen in den Bewertungsmodellen ist sinnvoll.
- » Stufenlose, stetige Zielerreichungsmessung eignet sich insbesondere bei quantitativen, messbaren Zielen.
- » Stufenmodelle eignen sich insbesondere für qualitative Ziele, die über Termine, Meilensteine oder bestimmte inhaltliche Kriterien beschrieben werden.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Zuschnitt der systematischen Leistungsbewertung



Ergebnis

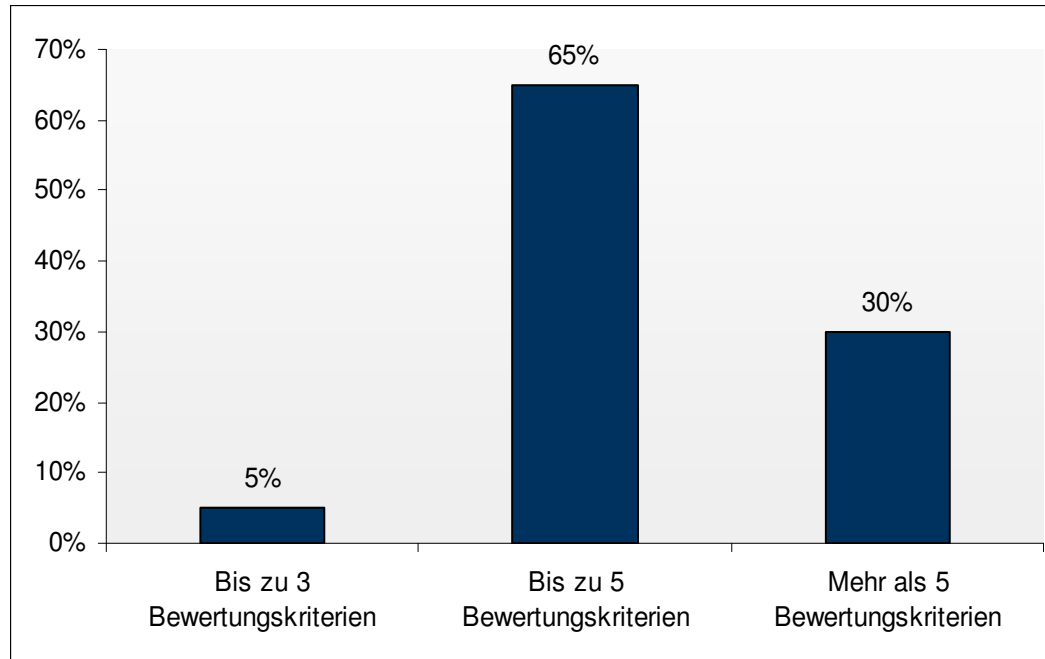
- » Bei der systematischen Leistungsbewertung wird bei 90 % der Sparkassen die individuelle Leistung bewertet.
- » 5 % legen eine Kombination aus individueller Leistung und Teamleistung für die Leistungsbewertung zu Grunde.
- » Bei keiner der befragten Sparkassen wird ausschließlich die Teamleistung bewertet.

Kommentar

- » Die systematische Leistungsbewertung eignet sich insbesondere zur Bewertung individueller Leistungen.
- » Die gelebte Praxis bestätigt dies.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Anzahl der zu bewertenden Kriterien



Ergebnis

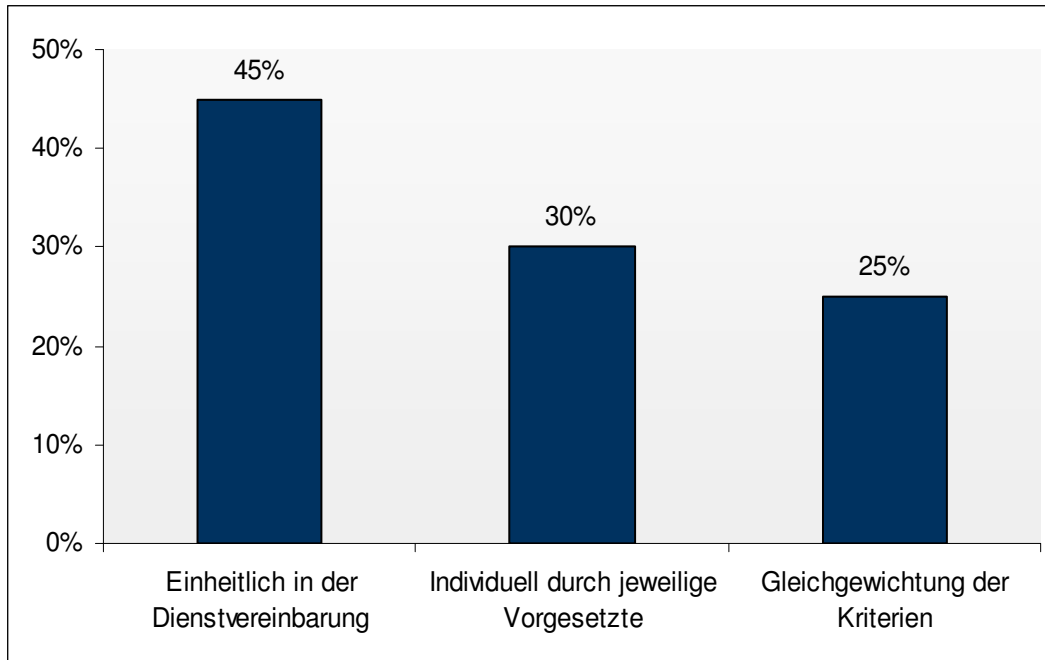
- » Die Bewertung der Leistung erfolgt bei fast zwei Drittel der Sparkassen anhand von bis zu fünf Bewertungskriterien.
- » Bei ca. 1/3 der Institute werden mehr als fünf Bewertungskriterien zugrunde gelegt.
- » Eine Bewertung anhand von bis zu drei Kriterien erfolgt bei 5 % der Sparkassen.

Kommentar

- » Um eine sachgerechte Leistungsbewertung vorzunehmen reichen in der Regel vier bis fünf Kriterien aus.
- » Eine höhere Anzahl von Kriterien überfordert oft die Führungskräfte hinsichtlich der Beobachtung und Differenzierung der Leistungserbringung.
- » Bei einer hohen Anzahl an Kriterien finden sich häufig inhaltliche Überschneidungen.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Gewichtung der Beurteilungskriterien



Ergebnis

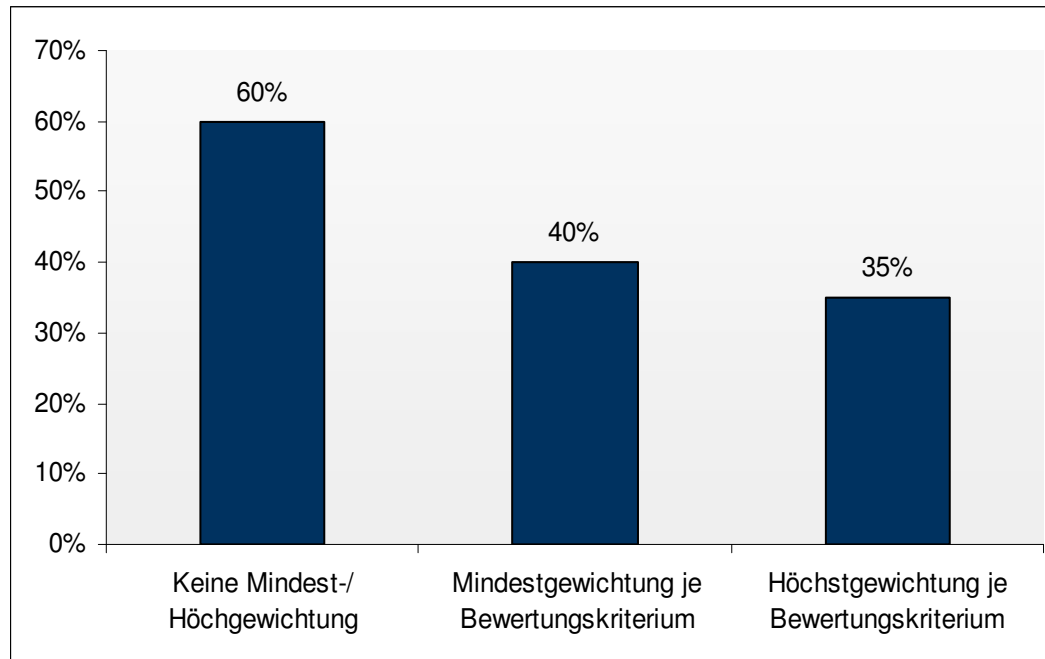
- » Mit 45 % der Nennungen am häufigsten zu beobachten ist ein in der Dienstvereinbarung festgelegtes, einheitliches Gewichtungsschema.
- » Eine individuelle Gewichtung der Beurteilungskriterien durch den Vorgesetzten erfolgt bei 30 % der Sparkassen.
- » Bei jeder vierten Sparkasse wird keine Gewichtung der Kriterien vorgenommen.

Kommentar

- » Kriteriengewichtungen spiegeln die grundsätzliche Anforderung der Organisation an die Funktionen wieder.
- » Die Gewichtung der Kriterien sollte nicht in die Hand der einzelnen Führungskraft übergeben werden.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Mindest-/ Höchstgewichtung der Bewertungskriterien



Kommentar

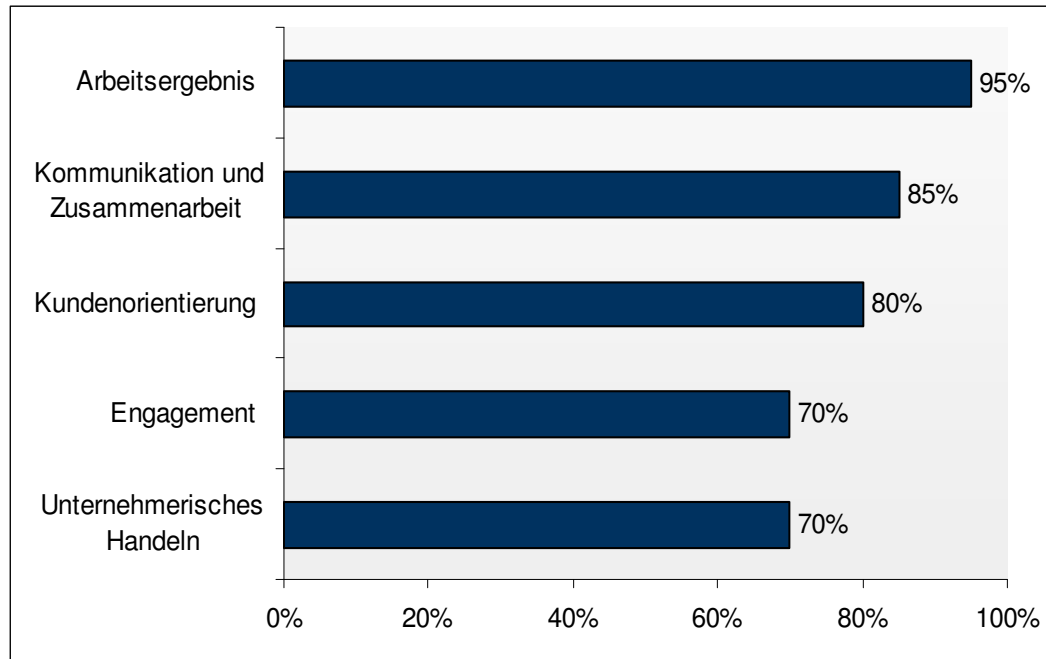
- » Eine individualisierte Vorgehensweise zur Gewichtung von Kriterien ist sowohl aus Personalentwicklungssicht, als auch aus Gründen der internen Gerechtigkeit nicht empfehlenswert.
- » Verallgemeinernde funktionsgruppenspezifische Differenzierungen sind hingegen sinnvoll und empfehlenswert.

Ergebnis

- » Eine Festlegung auf eine Mindest- bzw. Höchstgewichtung von Kriterien ist - analog zu den Befunden bei der Zielvereinbarung - mehrheitlich nicht üblich. 60 % aller Sparkassen haben diesbezüglich keinerlei Vorgaben.
- » In 40 % der Fälle ist eine Mindestgewichtung vorgegeben. Die Mindestgewichtung der Bewertungskriterien liegt mehrheitlich bei 10 %.
- » Bei 35 % der befragten Sparkassen ist eine Höchstgewichtung je Kriterium vorgegeben. Die Höchstgewichtung der Bewertungskriterien liegt mehrheitlich bei 50 %.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Kriterien für die systematische Leistungsbewertung



Kommentar

- » Es überwiegen qualitative Kriterien.
- » Die Bewertung qualitativer Kriterien fällt Führungskräften schwerer, als die Bewertung von quantitativen Kriterien.
- » Präzisierende Beschreibungen der Bewertungsanker können eine einheitliche Bewertung in der Praxis erleichtern.

Ergebnis

- » Das erzielte Arbeitsergebnis ist mit 95 % der Nennungen das am häufigsten gewählte Kriterium für eine systematische Leistungsbewertung.
- » Die kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten ihrer Angestellten bewerten 85 % aller Sparkassen. In 80 % der Häuser hat der Umgang mit dem Kunden Einfluss auf die Berechnung der SSZ.
- » Individuelles Engagement sowie unternehmerisches Handeln werden in 70 % der Fälle systematisch bewertet.
- » Weitere genannte Kriterien:
 - Flexibilität,
 - Fachliches Wissen und Können,
 - Sozialverhalten,
 - Bei Führungskräften: Führungsverhalten.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Anzahl der Bewertungsstufen für die systematische Leistungsbewertung

Ergebnis

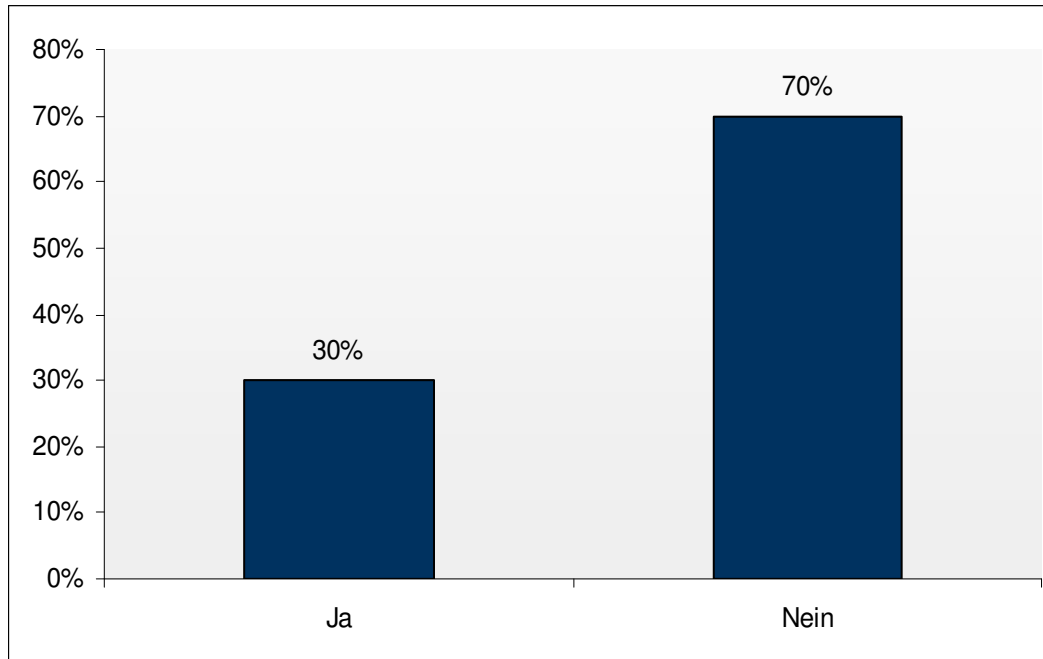
- » Mehrheitlich haben sich die befragten Sparkassen auf vier bzw. fünf Stufen je Bewertungskriterium für die systematische Leistungsbewertung festgelegt (60 %).
- » Demgegenüber selten sind Leistungsbewertungssysteme, die sechs oder sieben Bewertungsstufen vorsehen (20 %). Noch höhere Stufenzahlen finden sich in rund jeder zehnten Sparkasse.
- » Überwiegend gilt eine Leistung dann als voll erbracht, wenn die Mitte der vereinbarten Stufen erreicht wurde, z. B. bei vereinbarten fünf Stufen wird eine Leistung ab der dritten Stufe als voll erbracht angesehen.

Kommentar

- » Stufenschemata mit vier bis fünf Stufen sind marktüblich.
- » Bewertungsschemata mit mehr als sieben Stufen sind aufgrund der hohen Differenzierungsanforderungen für die Führungskräfte schwer zu operationalisieren.
- » Vorformulierte Bewertungsanker erhöhen die Bewertungsqualität.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Verteilungsvorgabe für die Vergabe von Bewertungsstufen



Ergebnis

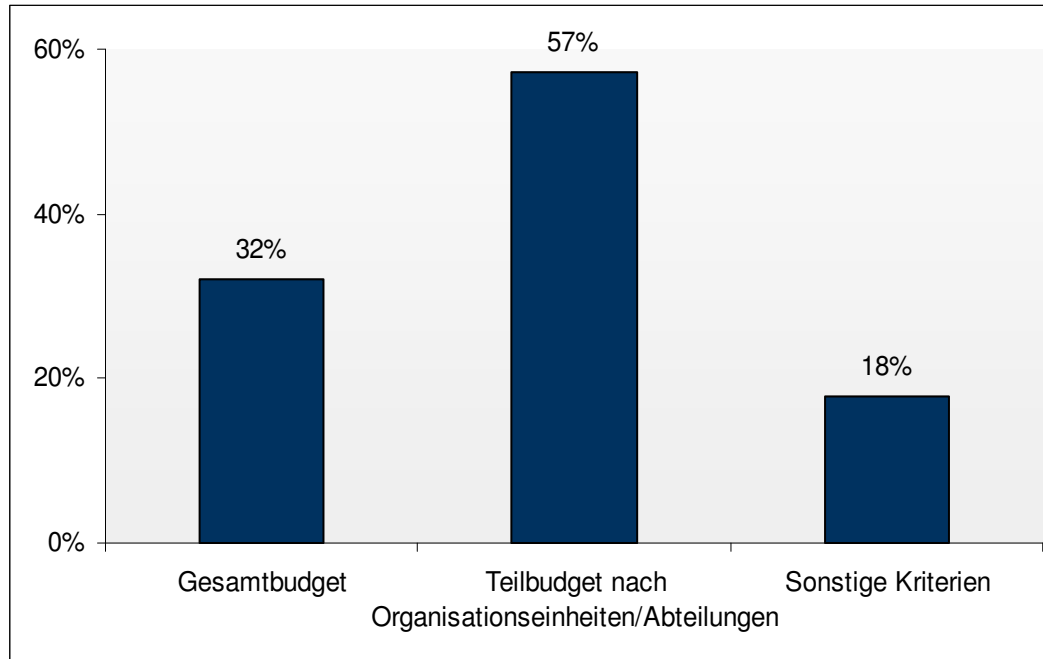
- » Die Definition einer Verteilungsvorgabe von Bewertungsstufen ist in der Mehrheit der untersuchten Fälle nicht gegeben.
- » Fast jede dritte Sparkasse hat sich in diesem Punkt verbindlich festgelegt.

Kommentar

- » Verteilungsvorgaben bzw. Verteilungsorientierungen unterstützen gewünschte Leistungsdifferenzierungen.
- » Verteilungsvorgaben sind in Bewertungsprozess und –methode eindeutig zu verankern, um die notwendige Akzeptanz zu erhalten.
- » Neben der Verteilungsvorgabe haben sich moderierte Bewertungskonferenzen als zielführend für die „objektive“ Leistungsdifferenzierung herausgestellt.

Instrumente: Systematische Leistungsbewertung

Aufgliederung der Leistungsentgeltbudgets



Kommentar

- » Teilbudgets stellen Verteilungsgerechtigkeit zwischen den Organisationseinheiten her.
- » Die Verteilungsgerechtigkeit bzgl. der Entgeltgruppen spielt eine untergeordnete Rolle.

Ergebnis

- » Die Leistungsentgeltsysteme der Sparkassen setzen sich in der Regel aus mehreren Budgets zusammen. Nur jede dritte Filiale hält ein Gesamtbudget bereit.
- » In mehr als der Hälfte aller Fälle werden Teilbudgets gebildet, die sich an den vor Ort befindlichen Organisationseinheiten orientieren.
- » 18 % der Sparkassen teilen Ihr Budget nach anderen Kriterien auf. Dabei wurden folgende Kriterien genannt:
 - Vertrieb und interne Bereiche,
 - Nach ähnlichen Aufgabenprofilen,
 - Budgets für Vertriebsbereiche und ein Budget für Zentralbereiche.

Budget

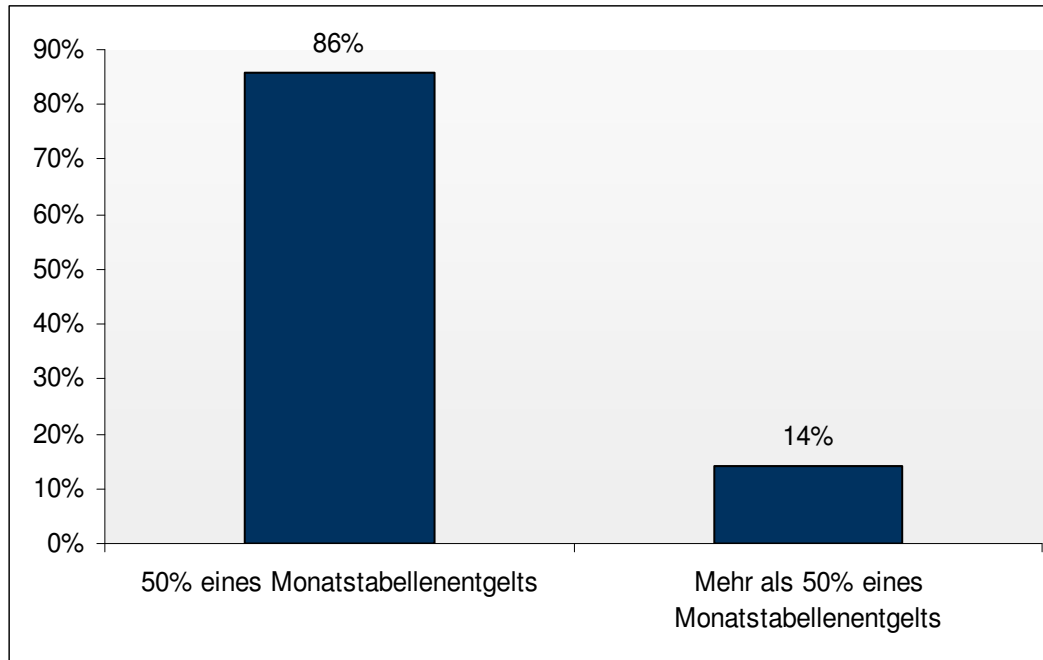
Leistungsbudget: Unternehmenserfolgsbezogener Teil (EOV)

Ergebnis

- » Bei zwei Drittel der Sparkassen entspricht das Budget dem tariflich geschuldeten, halben Monatstabellenentgelt.
- » Ein aufgestocktes Budget mit mehr als 50 % eines Monatstabellenentgeltes wird bei jedem zehnten Institut gebildet.
- » Für den Fall, dass keine Einigung über die Dienstvereinbarung erzielt wurde, wird bei 6 % der befragten Institute ein nach § 44 IV S. 10 TVöD – S vorgeschriebenes Budget von 25 % eines Monatstabellenentgeltes gebildet.
- » Bei 15 % der befragten Sparkassen wird im Fall der fehlenden Einigung über die Dienstvereinbarung, ein über den tariflichen Vorgaben geschuldetes Budget zwischen 25 % und 50 % eines Monatstabellenentgeltes an die Beschäftigten ausgeschüttet.

Budget

Leistungsbudget: Individuell-leistungsbezogener Teil (LOV)

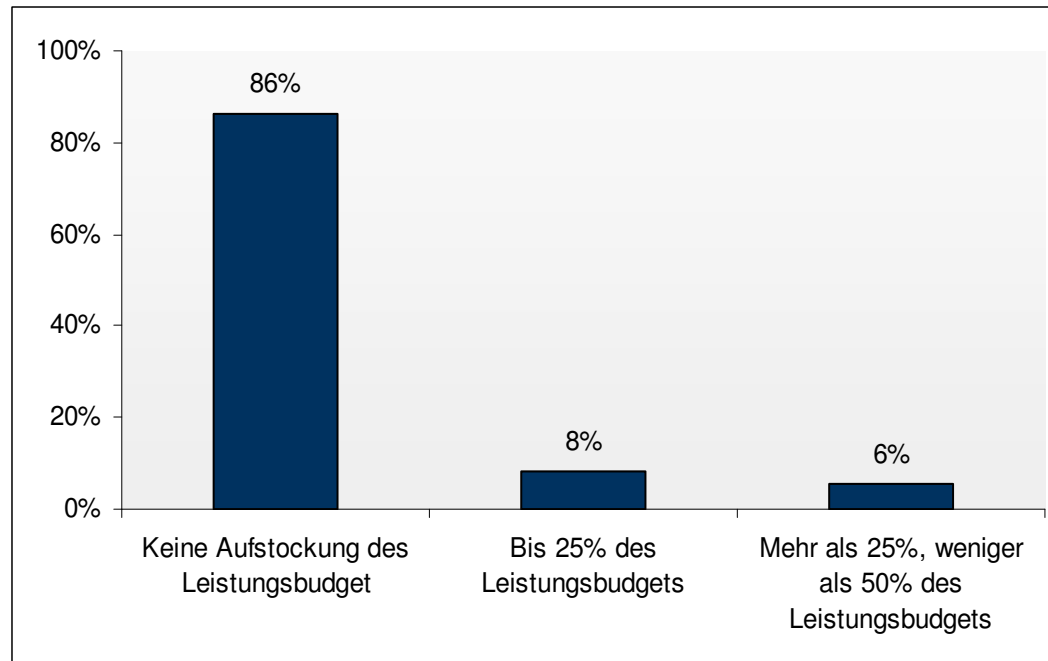


Ergebnis

- » Analog zum Leistungsbudget für die EOV dominiert auch bei dem individuell-leistungsbezogenen Teil der SSZ (LOV) ein Volumen von 50 % eines Monatstabellenentgelts.
- » Die Bildung eines Budgets mit mehr als 50 % eines Monatstabellenentgelts ist verhältnismäßig selten und findet in nur 14 % der Fälle Anwendung.

Budget

Aufstockung des Leistungsbudgets bei Zielüberschreitung



Ergebnis

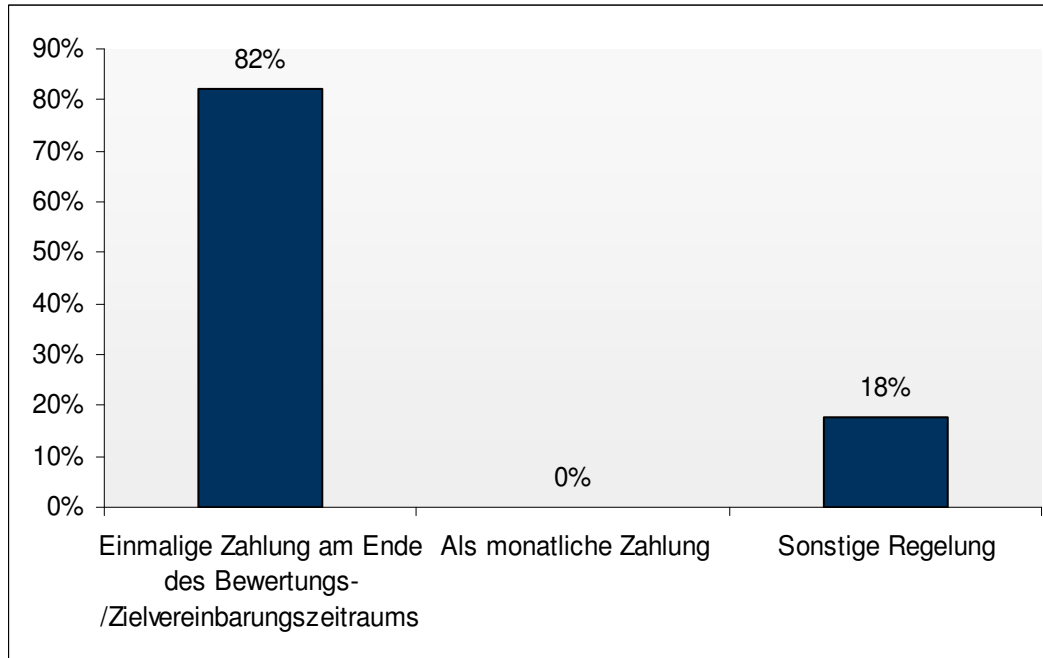
- » Die in den einzelnen Sparkassen definierten Leistungsbudgets sind mehrheitlich feste Größen, die bei Zielüberschreitungen nicht angepasst werden.
- » Nur 14 % der befragten Sparkassen schenken dem Aspekt der Zielüberschreitung Aufmerksamkeit. Eine Aufstockung des Leistungsbudgets um maximal 25 % erfolgt bei 8 % der Institute, eine Erhöhung des Volumens um bis zu 50 % ist in 6 % der betrachteten Fälle möglich.

Kommentar

- » Die zusätzliche finanzielle Honorierung von herausragenden Leistungen ist die Ausnahme.

Budget

Auszahlung des Leistungsentgeltes



Kommentar

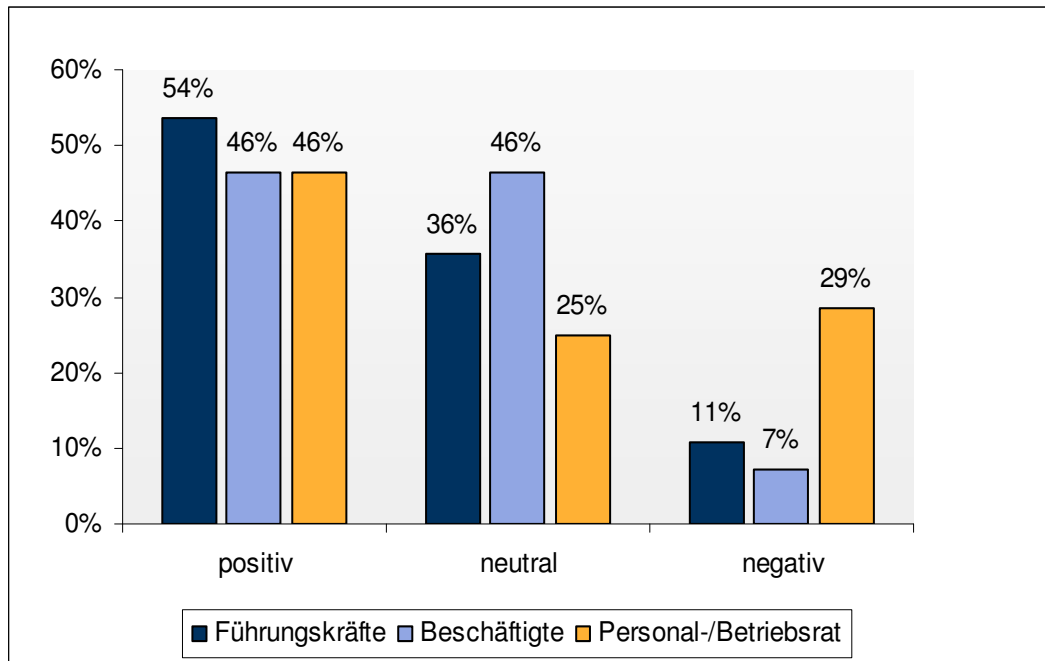
- » Einmalzahlungen entsprechen dem Bewertungsrhythmus und sind in der Regel finanziell deutlich spürbar.
- » Zulagen bergen die Gefahr eines Gewöhnungseffektes. Leistungszulagen werden als „normales Gehalt“ wahrgenommen.

Ergebnis

- » Die Auszahlung von Leistungsentgelten wird bei den befragten Sparkassen relativ einheitlich geregelt. In 82 % der Fälle findet eine einmalige Zahlung am Ende des Bewertungs- bzw. Zielvereinbarungszeitraums statt.
- » Unter den Befragten unüblich ist die Ausschüttungsvariante in Form einer monatlichen Zahlung.
- » Weitere Auszahlungsregelungen:
 - Auszahlung im April des Folgejahres,
 - 13,5 Gehälter per 30.11 & weitere 0,25 + 0,25 nach vorliegen der aufgestellten Bilanz zum 30.04.08.

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Akzeptanz des betrieblichen Systems



Kommentar

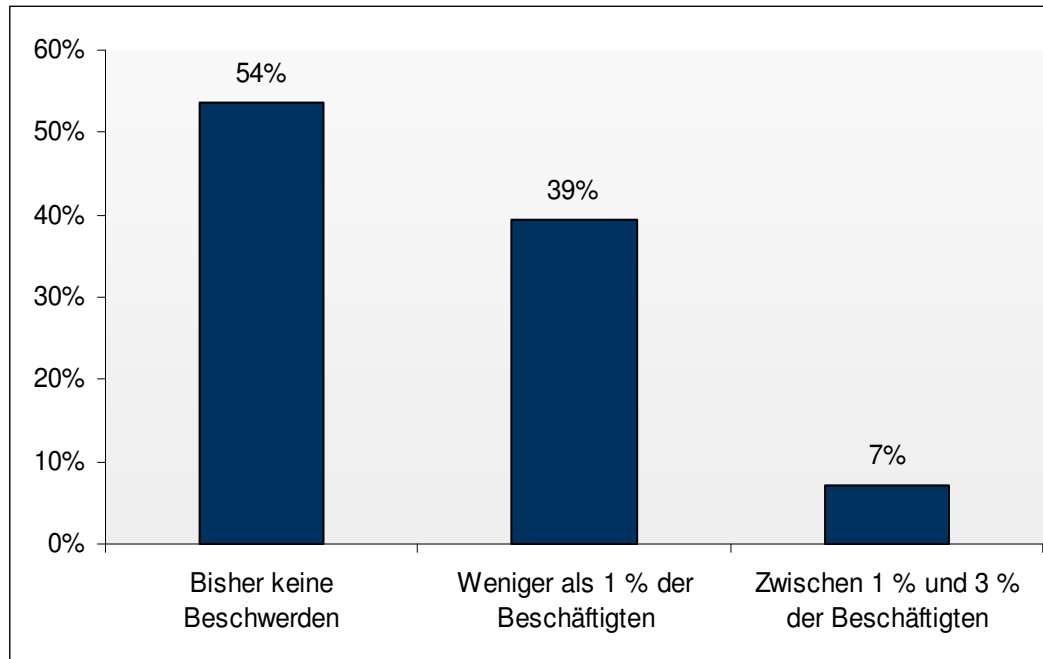
- » Die Regelungen sind grundsätzlich akzeptiert, aber Beharrungseffekten ist entgegenzuwirken.
- » Eine Weiterentwicklung und Professionalisierung der Systeme ist notwendig, um die Akzeptanz zu halten und auszubauen.

Ergebnis

- » Den höchsten Zuspruch erhalten die Leistungsentgeltsysteme von Seiten der Vorgesetzten: Die Mehrheit der Führungskräfte begrüßt die bestehenden Regelungen, 36 % verhalten sich neutral und nur 11 % stehen dem geltenden System negativ gegenüber.
- » Die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung bewerten das Leistungsentgeltsystem häufig positiv oder neutral (46 %). Eine ablehnende Haltung weisen rund 7 % auf.
- » Die Personalvertretungen bewerten das Leistungsentgeltsystem zu jeweils 46 % positiv oder neutral. Die Ablehnungsquote ist in dieser Gruppe besonders hoch (29 %).

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Beschwerdefälle in der betrieblichen Kommission



Ergebnis

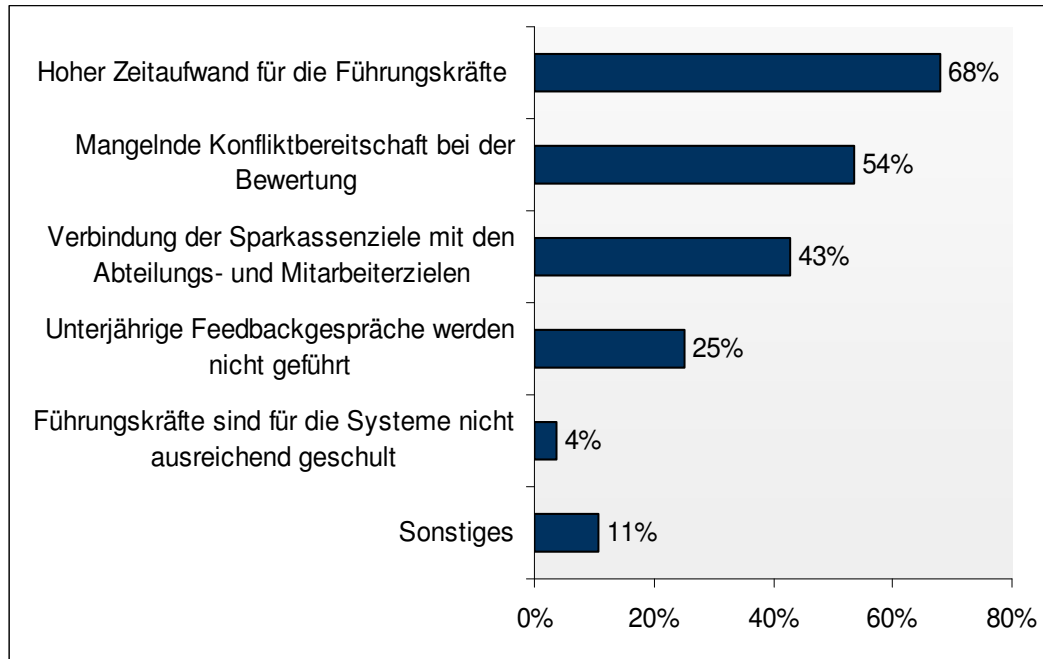
- » Das Beschwerdeaufkommen im Zusammenhang mit der SSZ ist bei den befragten Sparkassen äußerst gering. Mehr als die Hälfte der Häuser (54%) hat diesbezüglich noch keine Erfahrungen machen müssen.
- » In 39 % der Fälle hat sich die betriebliche Kommission bereits mit Beschwerden beschäftigt, dabei handelte es sich jedoch immer um Einzelfälle. 7 % der Sparkassen berichten von einer Beschwerdequote von bis zu 3 % der Beschäftigten.

Kommentar

- » Die befürchtete Widerspruchs- und Klageflut ist ausgeblieben.
- » Überwiegend liegt ein verantwortungsbewusster Umgang mit den neuen Führungsinstrumenten vor.

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Betriebliches System als Führungs- und Steuerungsinstrument

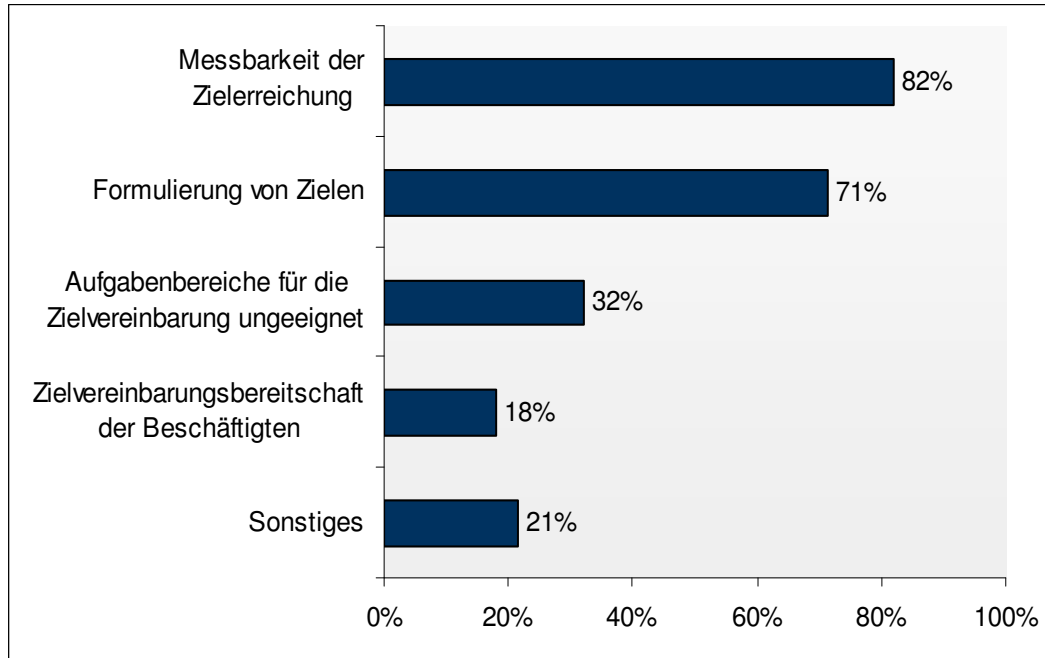


Ergebnis

- » In 68 % der Fälle wird von den befragten Sparkassen der hohe Zeitaufwand für die Führungskräfte herausgestellt.
- » Des Weiteren werden eine mangelnde Konfliktbereitschaft bei der Bewertung (54 %) sowie nicht geführte, unterjährige Feedbackgespräche (25 %) bei der Durchführung des Systems herausgestellt.
- » 43 % der Teilnehmer kritisieren die Verbindung der Sparkassenziele mit den Abteilungs- und Mitarbeiterzielen.

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Entwicklungsfelder bei der Zielvereinbarung



Kommentar

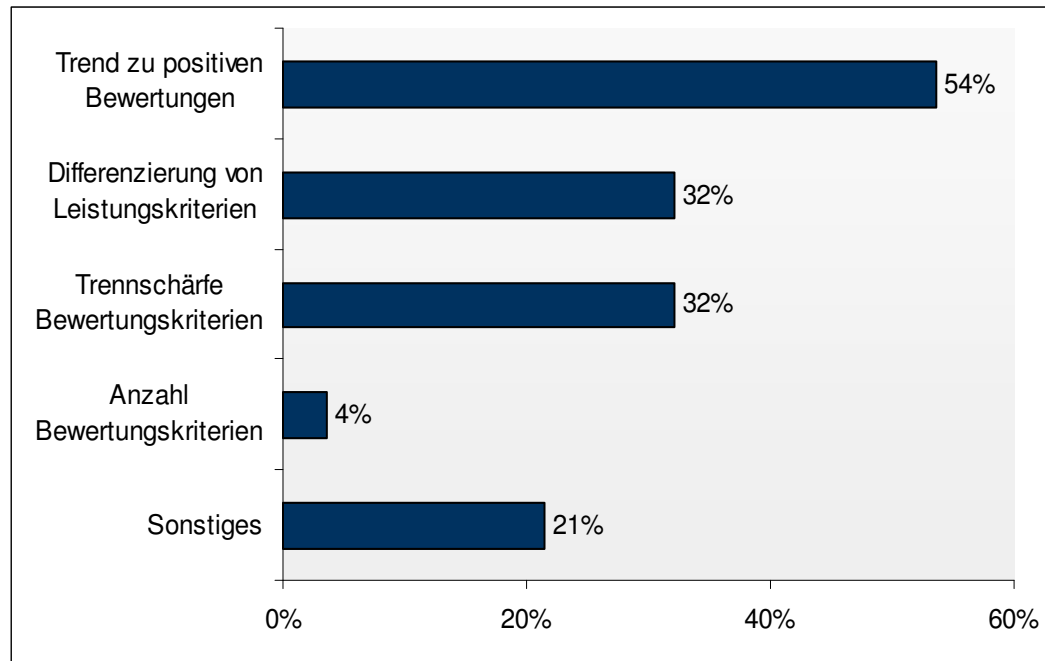
- » Die Qualität der Zielvereinbarungen kann verbessert werden durch:
 - Professionalisierung des Zielvereinbarungsprozesses,
 - Einbeziehung der Mitarbeiter,
 - Schulung der Führungskräfte.

Ergebnis

- » Den größten Entwicklungsbedarf (82 %) sehen die Sparkassen in der Verbesserung der Messbarkeit der Ziele.
- » Bei der Formulierung der Ziele sehen 71 % der Befragten Verbesserungsbedarf.
- » Jede dritte Sparkasse hält einzelne Aufgabenbereiche für eine Zielvereinbarung als ungeeignet.
- » Als weiteres Problem wird von 18 % der Personalverantwortlichen die mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten für Zielvereinbarungen genannt.
- » Weitere genannte Entwicklungsfelder:
 - Erhöhung finanzieller Anreize,
 - Vereinfachung des Verfahrens,
 - Leistungsdifferenzierung,
 - IT- Instrumente.

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Entwicklungsfelder bei der systematischen Leistungsbewertung



Kommentar

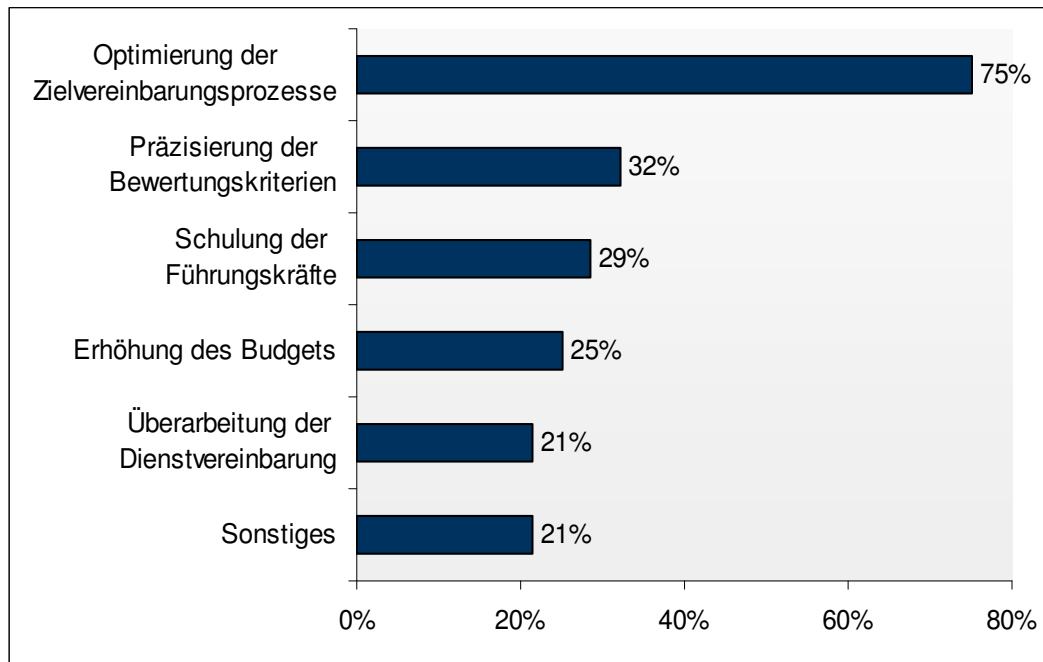
- » Die Qualität der Leistungsbewertungen kann verbessert werden durch:
 - Schärfung des Bewertungsinstrumentes und –prozesses,
 - Schulung der Führungskräfte.

Ergebnis

- » Bei der systematischen Leistungsbewertung bemängeln die Befragten mehrheitlich eine im Einzelfall zu unkritische Leistungsbewertung, die Bewertungen seien überwiegend zu positiv.
- » Für jeden dritten Personaler sind die Leistungskriterien zu undifferenziert, um unterschiedliche Funktionsgruppen jeweils angemessen beurteilen zu können.
- » 32 % der Befragten haben die Beobachtung gemacht, dass die vor Ort geltenden Leistungskriterien nicht trennscharf genug sind.
- » Weitere genannte Entwicklungsfelder:
 - EDV- technische Umsetzung,
 - Konkrete Anbindung an die Aufgaben bzw. Funktionen.

Akzeptanz und Entwicklungsfelder

Weiterentwicklungsbedarf des betrieblichen Systems



Kommentar

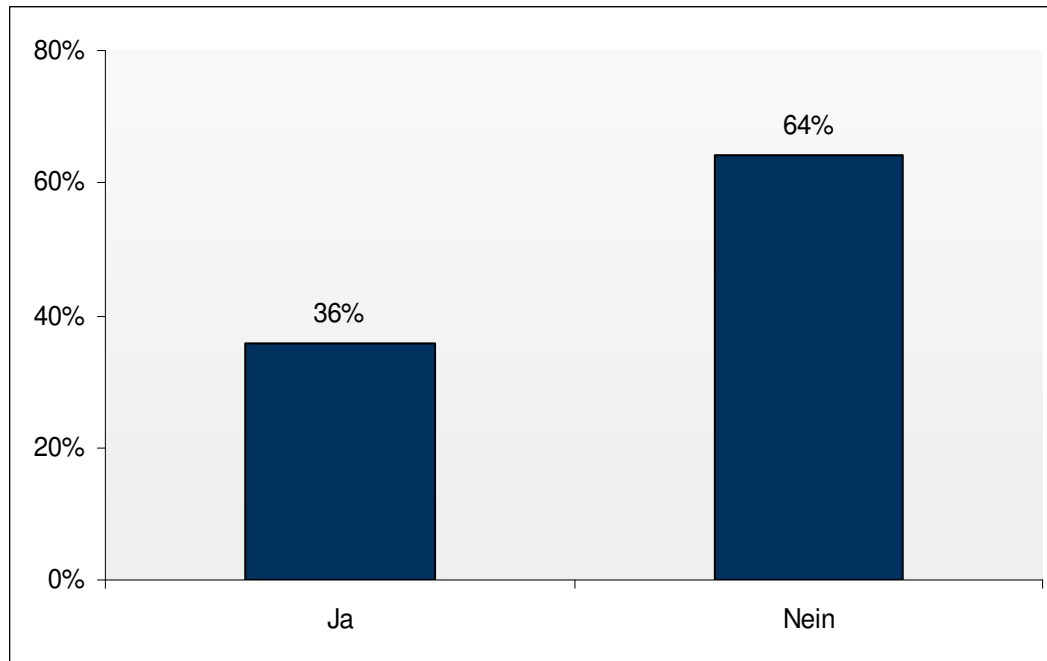
- » Um die Akzeptanz der Systeme sicherzustellen, ist die Optimierung der Zielvereinbarungsprozesse erforderlich.
- » Schärfung der Bewertungskriterien erhöht die Qualität der Leistungsbewertung.
- » Befähigung der Führungskräfte für Leistungsbewertungen und Zielvereinbarungen durch weiterführende Schulungen.

Ergebnis

- » Drei Viertel der Befragten sieht einen Optimierungsbedarf hinsichtlich der Zielvereinbarungsprozesse. Rund ein Drittel der Institute hält eine Präzisierung der Bewertungskriterien für notwendig.
- » Eine Intensivierung von Schulungsmaßnahmen, eine Erhöhung des Budgets sowie die Überarbeitung der Dienstvereinbarung erachtet jedes vierte Institut als erforderlich.
- » Sonstiger genannter Weiterentwicklungsbedarf:
 - Einbeziehung Personalrat,
 - EDV- technische Umsetzung.

Beratungsdienstleistungen

Externe Beratung bei der Entwicklung des betrieblichen Systems



Ergebnis

- » Bei der Entwicklung von betrieblichen Systemen zur SSZ ist ein Beratungsbedarf vorhanden. 36% der Sparkassen haben hierfür externe Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen.

Kommentar

- » Externe Beratungsleistungen leisten Mehrwert insbesondere bei:
 - Professionalisierung des Zielvereinbarungsprozesses (Zielableitung, Prozess der Zielvereinbarung, Zieldefinition),
 - Schärfung der Leistungsbewertung (Kriterien, Kompetenzen),
 - Akzeptanz des Systems,
 - Schulung der Führungskräfte.

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach



Kienbaum Management Consultants GmbH
Georg – Glock - Str. 8
40474 Düsseldorf

Hans-Carl von Hülsen
Principal

☎ +49 (0211) 9659 – 226

Fax +49 (0211) 9659 – 240

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de