

DIE ZEIT  
**WISSEN**<sup>3</sup>  
Brief für Hochschule Wissenschaft Scientific Community



Dr. acad. Sommer



*“Liebe Frau Dr. Acad. Sommer, ich habe kürzlich eine Stelle als Direktorin eines kleinen Forschungsinstituts übernommen und werde diese bald antreten. Ein Auftrag an mich ist, eine leistungsorientierte Bezahlung einzuführen. Es gibt kaum Vorgaben zu den Kriterien, mit denen die Messung der Leistung erfolgen soll. Diese sollen im Rahmen der Einführung definiert werden: ich möchte transparente, gender- und diversitätssensible Leistungsbewertung im Institut etablieren. Was gilt es dabei zu beachten?”*

Liebe X,

zunächst: Herzlichen Glückwunsch zur Direktor:innenstelle! Was sollten Sie bei Ihrem großen Vorhaben bedenken?

Leistungsorientierte Bezahlung wird kontrovers diskutiert und die Einführung eines solch umstrittenen Instruments als neue Führungskraft anzustoßen, birgt Risiken! Klären Sie zunächst eigene Ambivalenzen und gehen Sie nochmal mit Ihren Auftraggeber:innen ins Gespräch: Wie sieht das Problem eigentlich aus, das durch die leistungsorientierte Vergütung behoben werden soll und ist diese die einzig denkbare Lösung? Nur wenn Sie als oberste Führungskraft die Notwendigkeit zur Einführung überzeugend kommunizieren können, kann

das Unternehmen gelingen. Ganz wichtig: bleiben Sie nicht allein, Sie brauchen „Insider:innen“ als Unterstützung. Die Führungskräfte müssen – zumindest mehrheitlich - auf Ihrer Seite sein, den Prozess mittragen und umsetzen. Dazu braucht es Zeit, denn auch Sie müssen sich zunächst kennenlernen und Vertrauen ineinander gewinnen. Auch der Personalrat und die Vertretungen sollten an Ihrer Seite stehen. Setzen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften eine Steuerungsgruppe mit Vertreter:innen aller Beschäftigtengruppen ein, die den „Change“-Prozess koordiniert.

Klären Sie den arbeitsrechtlichen Rahmen, der eine leistungsorientierte Bezahlung für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen regelt. Werden alle Beschäftigten nach dem gleichen Tarifvertrag bezahlt? Gibt es verbeamtete Beschäftigte? Die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes bieten in der Regel zwei Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung: a) Zielvereinbarungen und b) systematische Leistungsbeurteilung. Im zweiten Falle muss entschieden werden, welche Merkmale zur Leistungsbeurteilung genutzt werden sollen. Je partizipativer dieser Teil des Prozesses, desto größer die Akzeptanz: fragen Sie bei den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen nach, anhand welcher Kriterien diese selbst ihre Leistung einschätzen. In Hinsicht auf Gender und Diversity ist es wichtig, möglichst eine große Diversität unter den am Prozess Beteiligten sicher zu stellen und Maßnahmen so anzulegen, dass Machtungleichgewichte berücksichtigt werden. Es sollten solche Leistungsmerkmale ausgewählt werden, die mit Fakten zu belegen sind und nicht vom „Bauchgefühl“ der beurteilenden Person abhängen. Definieren Sie dazu die Merkmale und beschreiben Sie verschiedene Leistungsstufen. In Bezug auf Gleichstellung steckt der Teufel im Detail: bei Leistungsmerkmalen wie „Flexibilität“ entscheidet die Definition darüber, ob z.B. Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen benachteiligt werden oder nicht. Hier können entsprechende Veröffentlichungen oder das Einbeziehen von Expert:innen unterstützen. Als motivierendes Instrument muss die Leistungsbeurteilung in das Führungskonzept des Instituts eingebunden werden: z.B. für regelmäßiges, detailliertes Feedback und Jahresgespräche. Um fair beurteilen zu können, müssen Führungskräfte bezüglich unbewusster Zuschreibungsprozesse, unconscious bias und Gefahren einer pseudoobjektiven Beurteilung geschult werden. Last but not least: Nur wenn Aufwand und Nutzen einer leistungsorientierten Bezahlung sich für alle Beteiligten lohnen, wird das neue Prozedere Akzeptanz finden.

09.10.2022

**Dr. Neela Enke**, Berlin, ist Biologin, Coach, Trainerin und Mediatorin. Sie schreibt für das Coachingnetz Wissenschaft als "Dr. acad. Sommer". Kontakt: [www.scienza-berlin.de](http://www.scienza-berlin.de) und [www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)

Auch eine Frage an Dr. acad. Sommer? Schreiben Sie an [wissendreizeit.de](mailto:wissendreizeit.de), twittern Sie unter #Wissen3 – oder hinterlassen Sie uns **in diesem Kontaktformular** anonym Ihre Frage!