

# Strategien zur Umsetzung der Leistungsentgelt differenzierung nach dem TVöD

## TDS god-Personal

Prof. Dr. Frank Dulisch  
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

[www.personalbeurteilung.de](http://www.personalbeurteilung.de)

## Mein Vortrag

- Thesen zur leistungsbezogenen Vergütung im öffentlichen Dienst
- Funktionen und Formen der Personalbeurteilung
- 4 strategische Wege der Leistungsdifferenzierung
- Entscheidungsfelder bei der Einführung von LOB (Leistungsorientierte Bezahlung)

# Thesen zur leistungsbezogenen Entlohnung im öffentlichen Dienst

1. **Wer Leistungen finanziell auszeichnet, muss vorher sagen, was er unter Leistung versteht.**
2. **Die Leistungsbewertung muss im öffentlichen Dienst besonders schwer durchführbar sein.**
3. **Viele öffentliche Leistungen sind Teamleistungen.**
4. **Personalbeurteilungssysteme funktionieren häufig anders, als das von den Initiatoren erwartet wird.**
5. **Leistungsentgelt ist dann besonders motivierend, wenn der einzelne vorab kalkulieren kann, dass seine Anstrengungen belohnt werden.**
6. **„Nicht die Tatsache einer neuen Prämie motiviert die Mitarbeiter, sondern die Veränderungen, die notwendig werden, wenn eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt wird.“** Quelle: OECD „Paying for Performance“ (May 2005)

# Funktionen der Personalbeurteilungen

- Grundlage für Entscheidungen zur Vergabe von Leistungsprämien
- Grundlage für Entscheidung über vorgezogenen Stufenaufstieg (erheblich über dem Durchschnitt liegende Gesamtleistung)
- Informationen für das Treffen von Personalauswahlentscheidungen, damit „die richtige Frau / Mann an die richtige Stelle“ kommt.
- Treffen von Beförderungsentscheidungen: Verwirklichung des Gebotes der „Bestenauslese“ im öffentlichen Dienst
- Überprüfung von einmal getroffenen Personalentscheidungen: Grundlage arbeitsrechtlicher Schritte
- Informationsgrundlage für das Schreiben leistungsgerechter Arbeitszeugnisse
- Informationsgrundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen,
- Führungsinstrument, um eine regelmäßige „bilanzierende“ Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern sicherzustellen.
- Instrument zur Motivierung der Mitarbeiter/innen.

# Personalbeurteilung – die eierlegende Wollmilchsau!

(Bild aus [www.stmg.de](http://www.stmg.de) )



## Formen der Personalbeurteilung

Beurteilungsverfahren	Ergebnisorientiert	Verhaltensorientiert	Eigenschaftsorientiert
Bezeichnung	Leistungsbeurteilung	Verhaltensbeurteilung/ Kompetenzbeurteilung	Potentialbeurteilung
Leitende Fragestellung:	Welche konkreten Leistungsergebnisse hat die Person auf dem Arbeitsplatz erbracht?	Wie arbeitet die Person?	Was ist das für ein Mensch? Welche Potentiale besitzt er für andere Arbeitsplätze?
Beurteilungsaspekt:	Arbeitsergebnis	Arbeitsprozess	Personaler Input
Typische Beurteilungskriterien	Erreichen konkreter Ziele oder „Meilensteine“, Quantität und Qualität der Arbeitsergebnisse,	Dienstleistungsorientierung, kollegiales Verhalten	Allgemeine Auffassungsgabe, Lernfähigkeit, Durchsetzungsvermögen,
Erkenntnisformen	Zählen, Messen, Beobachten, Datenerhebungen und statistische Auswertungen	Vergleichende Verhaltensbeobachtungen	Schlussfolgerungen des Beobachters angestoßen durch Verhaltensbeobachtungen

## Tendenz weg von den eigenschaftsorientierten Verfahren hin zu den ergebnisorientierten Verfahren

- Das Führen über Ziele schließt die konkrete Überprüfung der Leistungsergebnisse mit ein.
- Die Frage nach den individuellen Potentialen überfordert die Leistungsfähigkeit eines Vorgesetzten als „Laien-Psychologen“
- Bedeutung anderer Einschätzungsverfahren, wie das Assessment-Center, gewinnen an Bedeutung.
- Die Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften wird besonders schnell durch die Geschlechtsstereotypen des Beurteilers verzerrt.

# TVöD § 18 Leistungsentgelt

- (1) Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.
- (5) Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung.

Zielvereinbarung ist eine **freiwillige** Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung.

**Leistungsbewertung** ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst **messbaren** oder anderweitig **objektivierbaren Kriterien** oder durch **aufgabenbezogene Bewertung**.



## TVöD §18 (6)

Dienstvereinbarung soll umfassen:

- Verfahren der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelten,
- zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen,
- Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen (z.B. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, - der Dienstleistungsqualität, - der Kunden-/Bürgerorientierung)
- Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen, u.U. Zielerreichungsgrade,
- Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen,
- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen,
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens,
- ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umgewidmetem Entgelt,
- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen.

## 1. Offenes Vorschlagsverfahren

- Aufforderung an alle Mitarbeiter/innen und **Führungskräfte**, Beschäftigte, die besondere Leistungen gezeigt haben, vorzuschlagen und diesen Vorschlag in einem Formblatt zu begründen; Eigenvorschläge sind möglich.
- Ziel-Kategorien werden zu Jahresbeginn besonders herausgestellt werden; sie können jährlich variiert werden
- Begründete Vorschläge können sich auf Teams oder Gruppen beziehen
- Vorstand wertet die Vorschläge aus und trifft die Entscheidung, es wird zugleich eine Statistik zur Vermeidung wesentlicher Beurteilungsverzerrungen erstellt (Frauen/ Männer; Vollzeit / Teilzeit; Hierarchiestufen)
- Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat und Schwerbehindertenvertretung
- Verleihung der Prämie
- (Öffentliche) Auszeichnung im November des Jahres
- Beschwerdeinstanz ist die Kommission

## 2. Offenes Vorschlagsverfahren

### Vorteile

- Schlankes Verfahren dem 1 % Budget angemessen
- Geringe Widerspruchsquote
- Weites Verständnis von besondere Leistungen möglich
- Gerechtigkeitssinn aller Mitarbeiter wird angesprochen
- Team- und Einzelorientierung möglich
- Transparenz
- Es wird nur über Gutes gesprochen!

### Nachteile

- Bestimmte Personen haben es leichter, sich zu profilieren
- TVöD „kreativ“ umgesetzt
- Geringere Motivationswirkung, da nicht vorab kalkulierbar

## 2 a. Aufgabenbezogene Beurteilung ohne Kriterien

Aufgaben	nicht den Anforderungen entsprechend	den Anforderungen entsprechend	über den Anforderungen	deutlich über den Anforderungen
Einzelberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durchführung von Schulveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**am Beispiel der Tätigkeit eines Berufsberaters**

## 2 a. Aufgabenbezogene Beurteilung mit Kriterien

Name:	Funktion: Berufsberater bei der Arbeitsverwaltung			Entgeltgruppe:	
	Nicht den Anforderungen entsprechend	den Anforderungen mit Einschränkungen entsprechend	Normalleistung, den Anforderungen voll entsprechend	sich Positiv abhebende, die Anforderungen übertreffend	hervorragend / weit überdurchschnittlich
<b>Arbeitsqualität:</b> Sorgfalt, Zuverlässigkeit, fachliche Fundiertheit, Eingehen auf Kundenbedürfnisse					
1. Berufliche Einzelberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Durchführung von Schulveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vermittlung von Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsquantität</b> Menge der erbrachten Leistungen					
1. Berufliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Durchführung von Schulveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vermittlung von Ausbildungsstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualität der Zusammenarbeit</b> kollegiales Verhalten, Erfahrungen und Informationen austauschen, konstruktiv zu Konfliktlösungen beitragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualität der Arbeitsorganisation</b> rationelles Verhalten, Selbständigkeit im Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gewichtetes Gesamtnote</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Aufgabenbezogene Beurteilung

### Vorteile:

- Zwang, die aufgabenbezogene Leistung zu betrachten und weniger die Person
- Konkretisierung zusätzlich notwendig, wodurch sich erfolgreiche Aufgabenbewältigung von einer weniger erfolgreichen unterscheidet
- Gewichtung der Aufgaben fördert Transparenz
- auch Auswahlgrundlage für den Stufenaufstieg und für Stellenbesetzungen

### Nachteile:

- Aufwändig
- Vorgesetzte möglicherweise überfordert

### 3. Systematische Leistungsbewertung

	Anforderungen nicht erfüllt	Anforderungen teilweise erfüllt	Anforderungen erfüllt	Anforderungen übertroffen	Anforderungen deutlich übertroffen
Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsquantität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adressatenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Systematische Leistungsbewertung

	Anforderungen nicht erfüllt	Anforderungen teilweise erfüllt	Anforderungen erfüllt	Anforderungen übertroffen	Anforderungen deutlich übertroffen	Gewichtung
Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 %
Arbeitsquantität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 %
Adressatenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0 %
Wirtschaftlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 %
Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 %
Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50 %



# 4. Leistungsdifferenzierung mittels individueller Zielerreichungsmessung

Name: Peter Mustermann		Funktion: Dozent		Entgeltgruppe: A 14		
Zentrale Tätigkeiten, geordnet nach dem voraussichtlichen zeitlichen Umfang	Ziele für diese Tätigkeiten	Indikatoren für die Zielerreichung	Gewichtung des Zieles an der Gesamtleistung	Persönlicher Zielerreichungsgrad in diesem Jahr	Beurteilung: 0 = Ziel nicht erreicht 1 = Ziel mit Einschränkung erreicht 2 = Ziel erreicht 3 = Zielerreichung übertroffen 4 = Zielerreichung bei weit übertroffen	Gesamtpunkte (Gewichtung mal Beurteilung)
Unterrichtstätigkeit	Qualitatives Ziel: Erfolgreiche Vorbereitung auf das Staatsexamen	Fachnote der Studierenden im Staatsexamen mindestens 3	0,5	Durchschnittliche Fachnote: 2,8	2	1
"	Qualitatives Ziel: Zufriedenheit mit dem Unterricht	Auswertung der Evaluationsbögen, Gesamtzufriedenheit besser als 2,5 auf der 5 Skala	0,3	Gesamtbewertung: 3,5	1	0,35
"	Quantitatives Ziel: auch größeren Studentengruppen pädagogisch gerecht werden	Durchschnittliche Gruppengröße: 25	0,1	Durchschnittliche Gruppengröße: 20	1	0,1
Prüfungstätigkeit	Quantitatives Ziel: Aktive Mitwirkung in einer Prüfungskommission,	Staatsexamen für 20 Personen abnehmen	0,1	18 Personen geprüft	2	0,2
Mitwirkung in der Selbstverwaltung	Quantitatives Ziel: Mitwirkung in der Selbstverwaltung und deren Kommissionen	Zeitlicher Umfang der Mitwirkung (Normgröße 50 Zeitstunden)	0,1	40 Zeitstunden für Fachkoordination	2	0,2
<b>Leistungsbeurteilung auf der Grundlage der Zielerreichung</b>						<b>1,8</b>

## 4. Leistungsdifferenzierung mittels individueller Zielerreichung

### Vorteile:

- Zielorientierung
- Hoher Motivationsanreiz
- Transparenz
- auch Auswahlgrundlage für den Stufenaufstiege und für Stellenbesetzungen
- Jährlich fortschreibbar

### Nachteile:

- Hoher Controllingaufwand
- Konzentration auf das Zählbare

# Albert Einstein

„Nicht alles, was zählt,  
ist zählbar!“

„Nicht alles, was  
zählbar ist, zählt!“



## 5. Leistungsentgelt als Anreiz zur Einführung von Zielvereinbarungen

- Einzelne oder Mitarbeitergruppen vereinbaren freiwillig ein bis drei Ziele mit dem Vorgesetzten,
- Zielvereinbarung und die Kriterien für die Zielerreichung wird mit der übergeordneten Stelle abgestimmt.
- Die Zielerreichung wird anschließend durch den Vorgesetzten bewertet.
- Der Schwierigkeitsgrad kann - bei besonderen Umständen – im Laufe des Jahres angepasst werden.
- Zielvereinbarungen können gewichtet werden.

# Zielvereinbarung für das Jahr 2006

	Ziel nicht erreicht	Ziel erreicht	Ziel übertroffen	Ziel deutlich übertroffen	Feststellungskriterium
Einzelziel: Steigerung der Einschaltungsquoten im Gymnasium XY um 20 %	Weniger als 20 %	20 %	30 %	Mehr als 30 %	Auswertung durch IT-System
Gruppenziel: Verbesserung im Rahmen des Landes-Benchmarking um 2 Plätze	weniger als 2 Plätze	2 Plätze	3 Plätze	Mehr als 3 Plätze	Benchmarking-Bericht
Gruppenziel: Verlängerung der Öffnungszeiten um 2 Stunden	Keine Verlängerung	2 Stunden	3 Stunden	mehr als 4 Stunden	Beobachtung

## 5. Leistungsentgelt als Anreiz zur Einführung von Zielvereinbarungen

### Vorteile:

- Durchsetzung von Zielen als modernes Führungsinstrument
- Stärkung der MA-Gespräche
- Hohe Motivation durch Kalkulierbarkeit
- besondere Konzentration auf einen Teilaspekt der Arbeit
- weniger hierarchiebetont, stärker konsensorientiert

### Nachteile:

- wenig für Stufenaufstiegsentscheidungen brauchbar
- besondere Konzentration auf einen Teilaspekt der Arbeit; Vernachlässigung anderer Aspekte möglich

## Überblick: 5 strategische Wege

1. Offenes Vorschlagsverfahren: Alle schlagen vor, einer wählt aus
2. Aufgabenbezogene Beurteilung
3. Strukturierte Leistungsbewertung
4. Leistungsdifferenzierung mittels umfassender Zielerreichungsüberprüfung
5. Leistungsentgelt als Anreiz zur Einführung von Zielvereinbarungen