

Entscheidungsfelder: Schlankes Verfahren oder komplexes Verfahren?

- Leistungsanreize steigern nur dann die Effizienz des öffentlichen Bereiches, wenn der **Ertrag** durch höhere Motivation größer ist als der **Aufwand** des Systems.
- Konservative Aufwandsschätzung für das System im BMI bei 650 Angestellten: 1.280.000 €
- Leistungsanreize wirken nicht nur motivierend, sie wirken auch demotivierend.
 - „Ich will keine Prämie haben, warum soll ich mich dann anstrengen“.
 - „Der hat eine Prämie bekommen, soll der doch jetzt auch was dafür tun.“
 - „Ich habe nichts erhalten; Leistung lohnt sich eh nicht hier!“

Das Phänomen der Selbstillusion oder Enttäuschungen werden normal sein!

Wie kooperationsfähig sind Sie im Vergleich mit Ihrem Bekanntenkreis / Ihrem Kollegenkreis? (1865 / 135)

1:sehr überdurchschnittlich

2:überdurchschnittlich

3:durchschnittlich

4:unterdurchschnittlich

5:sehr unterdurchschnittlich

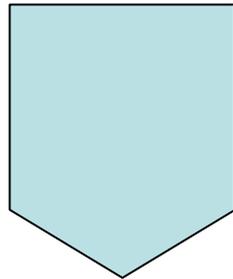




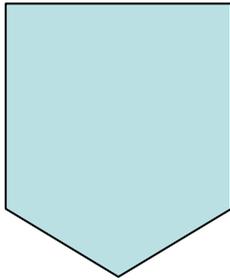
Autor unbekannt

Dr. Frank Dulisch www.personalbeurteilung.de

Viele wenig oder Wenige viel?



Wenige viel oder Viele wenig?



Viele wenig oder wenige viel?

- Reicht die Normalleistung aus oder nur die „überdurchschnittliche“ Leistung?
 - Reichen gute Einzelleistung bei **einem** Kriterium / bei **einem** Ziel für Honorierung aus oder nur eine gute **Gesamtleistung**?
 - Zielerreichung: Wird auch das Halten eines bestimmten Leistungsniveaus belohnt?
 - Gruppenauszeichnung oder Einzelauszeichnung?
Wenn Gruppenauszeichnung, dann Zielvereinbarungen
- Deckelung der Höchstprämie?

Stufenaufstiege und Hemmung im Stufenaufstieg in der Dienstvereinbarung berücksichtigen?

Wer stellt **wie** die „erheblich über“ oder „erheblich unter dem Durchschnitt liegende Leistungen“ fest ?

Wie steht diese Feststellung zur „Systematischen Leistungsbewertung“ oder zur „Zielvereinbarung“?

Leistungsgerechtigkeit?



Gleiche Zulage für alle Leistungserbringer?

- Einheitliche Zulage bei gleicher Leistungseinstufung für alle oder entgeltabhängige Zulage?
- Eigener Topf für
 - jede EG oder
 - Gruppen von EG 1 -4 , 5 – 8, 9 – 12; 13 – 15 oder
 - alle?
- Wie differenziert ist die Organisationseinheit, für die der Topf errechnet wird?
Dienststelle, Abteilung oder Referat?
- Wie verhindern wir den Hierarchie-Effekt: Je höher in der Hierarchie - je besser die Beurteilung?

Wer entscheidet?

Wer entscheidet über Leistungseinstufung?

Der unmittelbare Vorgesetzte, der nah am Mitarbeiter ist, oder ein übergeordneter Vorgesetzter mit einer größeren Übersicht?

In der Regel: unmittelbarer Vorgesetzter

Auf welcher organisatorischen Ebene wird der Prämienwert berechnet?

In der Regel: Gesamtdienststelle.

Weitere Fragen

- Leistungsprämien oder regelmäßige Leistungszulagen?
- Zeitpunkt der Auszahlung der Prämien:
Jahresende – Jahresanfang – Jahresmitte
- Wie transparent soll die Auszahlung sein?
 - Datenschutz
 - Controlling durch die Kommission
 - Informationsrechte des Personalrats
- Wie schulen wir die Vorgesetzten und die Mitarbeiter?

Wie stellen wir sicher,

- dass die allmähliche Bestnoten-Inflation unterbleibt,
- dass das Leistungsentgelt leistungsabhängig vergeben wird und nicht zum „Trostpflaster“ oder zur „Nasenprämie“ wird,
- dass der Hierarchie-Effekt nicht so stark ist,
- dass alle Führungskräfte relativ einheitliche Bewertungsmaßstäbe anlegen.

Zielvereinbarung oder Systematische Leistungsbewertung

- Zielvereinbarung oder Systematische Leistungsbewertung oder beides?
 - Begründung für beides: Niemand soll benachteiligt werden.
 - Zielvereinbarungen sollen **allmählich** eingeführt werden und höher gewichtet werden?
 - Nur Systematische Leistungsbewertung möglich, nur Zielvereinbarung schwieriger möglich
- Auch abhängig von dem Ausbildungsniveau, dem Betriebsklima und dem Selbstbewusstsein der Mitarbeiterschaft?

Zielvereinbarungen

- Welchen Anteil der alltäglichen Arbeit sollen alle Ziele abdecken? 10 % oder 80 % ?
- Einzelziele oder Gruppenziele?
- Anzahl der Ziele (1 bis 5)
- Gewichtung von Zielen: ja oder nein
- Strategische Ausrichtung der Ziele: Beispiele:
 - Bei Führungskräften sollten sich 50 % der Ziele auf die Führungsleistung beziehen.
 - Bei allen Mitarbeitern sollten sich 50 % der Ziele auf die Verbesserung der Dienstleistungsorientierung beziehen.
- Ist das Halten eines guten Leistungsniveaus bereits ein Ziel?
- Was passiert, wenn Mitarbeiter/in Zielvereinbarungen ablehnt?
- Was passiert, wenn Vorgesetzte Zielvereinbarung ablehnt?
- Wie wird die Anpassung einer Zielvereinbarung sichergestellt? (Halbjahresgespräch?)

Wie definiere ich die Skala der Zielerreichung?

- 0 – 100 %

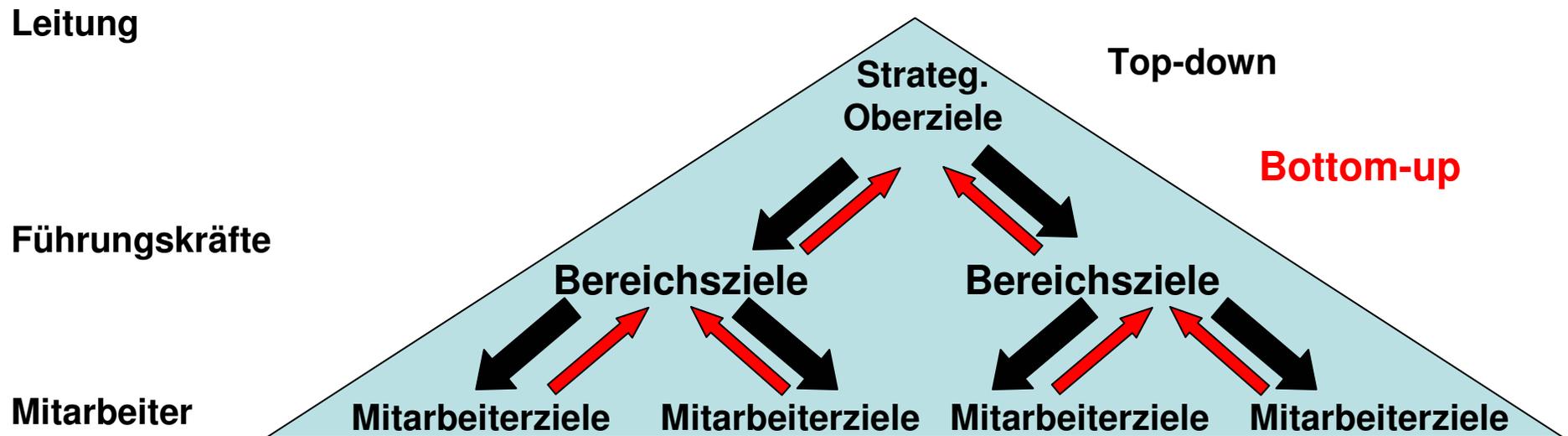
Die Bewertung der vereinbarten Ziele erfolgt mittels eines Punktesystems. Für die volle Erreichung der Ziele (100 %) wird die maximal erreichbare Leistungsprämie gezahlt. Jeder erreichte Punkt wird honoriert, das bedeutet, dass jeweils anteilige Leistungsprämien-Beträge ausgezahlt werden.
(Mustervereinbarung ver.di)

- 0 – 120 % oder 0 – 150 %

100 % ist hier quasi die erwartete Normalleistung, ab der eine Prämie bezahlt wird.

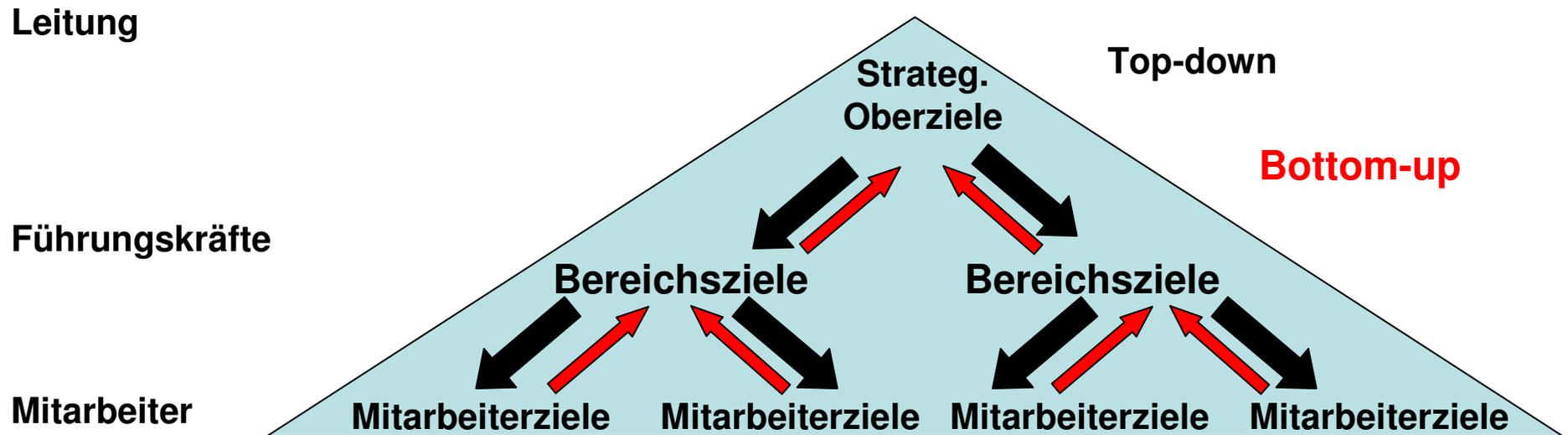
Ist die Übererfüllung des Ziels überhaupt möglich und sinnvoll?

Zielpyramide als Steuerungsmechanismus einer Institution



Wie gehen wir mit der Freiwilligkeit von Zielvereinbarungen um?

Führen über Ziele als Steuerungsinstrument



Streng ausgelegt: Kein Angestellter – auch nicht die angestellte Führungskraft - kann gezwungen werden, eine Zielvereinbarung zu verabschieden – denn nach dem Tarifvertrag ist jede Zielvereinbarung freiwillig. Eine lückenlose Zielpyramide ist damit nicht mehr gewährleistet.

Denkanstöße:

Das Moderne Steuerungsinstrument „Führen über Ziele“ ist im öffentlichen Dienst bei Angestellten nicht mehr einsetzbar, es sei denn, man führt über **Zielvorgaben.**

Oder: Vereinbaren Sie nie eine Ziel, welches sie ansonsten anordnen müssten.

Systematische Leistungsbewertung

- kriterienbezogen oder aufgabenbezogen?
- Wie konkretisieren wir die Beurteilungskriterien im Hinblick auf den Arbeitsplatz?

„nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien“ § 18 TVöD VKA, Absatz 5

- Sollen die Beurteilungskriterien gewichtet werden?

Offene Fragen

- Teilnahme der freigestellten Personalräte, Gleichstellungsbeauftragten an der Leistungsentlohnung?
- Wie berücksichtigen wir leistungsgeminderte Personen?



Mehr Komplexität bedeutet nicht unbedingt
mehr Gerechtigkeit!

Daher:

Im Zweifelsfalle die einfache Lösung!



Lernprogramm zur Psychologie der Personalbeurteilung

www.personalbeurteilung.de

Auch in Ihrem Intranet einsetzbar und in Ihre
Schulungskonzeption integrierbar!

Neu: Info-Seite zum TVöD

www.personalbeurteilung.de/leistung

[Schulungen im Bereich Umsetzung TVöD /
Beratung im Bereich Dienstvereinbarung](#)

dulisch@web.de