

Strategien zur Entwicklung von Dienstvereinbarungen zur Leistungsentgelt differenzierung nach dem TVöD

Prof. Dr. Frank Dulisch
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

www.personalbeurteilung.de

Mein Vortrag

- Thesen zur leistungsbezogenen Vergütung im öffentlichen Dienst
- Funktionen und Formen der Personalbeurteilung
- 5 strategische Wege der Leistungsdifferenzierung

Thesen zur leistungsbezogenen Entlohnung im öffentlichen Dienst

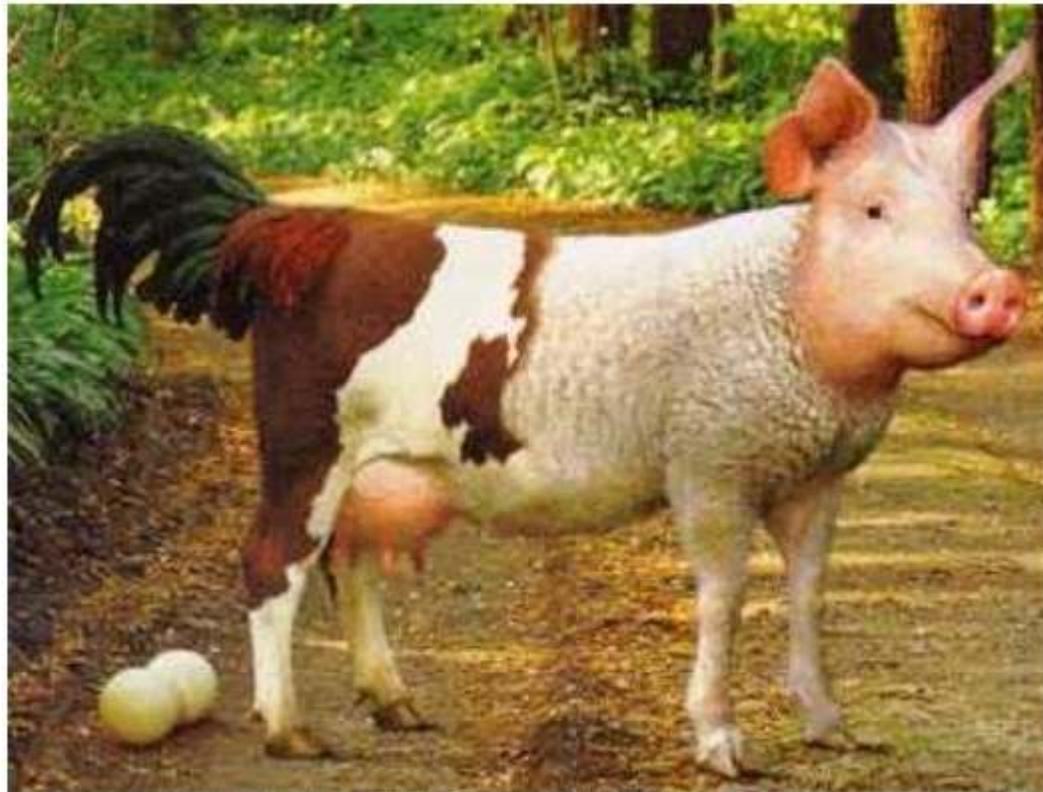
- 1. Wer Leistungen finanziell auszeichnet, muss vorher sagen, was er unter Leistung versteht.**
- 2. Die Leistungsbewertung muss im öffentlichen Dienst besonders schwer durchführbar sein.**
- 3. Viele öffentliche Leistungen sind Teamleistungen.**
- 4. Personalbeurteilungssysteme funktionieren häufig 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.**

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 bei.
- Überprüfung von einmal getroffenen Personalentscheidungen: Grundlage arbeitsrechtlicher Schritte
- Informationsgrundlage für das Schreiben leistungsgerechter Arbeitszeugnisse
- Informationsgrundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z.B. die Bestimmung des Teilnehmerkreises für Personalfortbildungen.
- 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)



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. Der Hannoveranische Weg

Auswahl von ein oder zwei Aufgabenbereichen

Auswahl von Bezugskriterien

- **Leistungsqualität/-quantität**
 - quantitativ: Einziehung von Geldern erhöhen, Mengenzulage für zügige Erledigung besonderer Arbeitsmengen unter Berücksichtigung der Qualitätssicherung, Verbesserung der Fehlerquote, zeitlich begrenzte Überschreitung von Fallzahlen, etc.
 - qualitativ: Abbau von Schwachstellen, langfristige Vertretung von Ausfällen, Prozessoptimierung, Verringerung von Wartezeiten u. Beschwerden, Verkürzung von Bearbeitungszeiten, Vorschläge zur Entbürokratisierung etc.
- **Kooperation / Koordination**
- **Vielseitiger Arbeitseinsatz**
- **Kundenorientierung**
- **Kostenbewusstes Arbeiten**

1. Der Hannoveranische Weg – Ablauf

- **Zusammenfassung der Einzelaufgaben der Mitarbeiter zu ein bis zwei Aufgabenblöcken**
- **Herstellung von Bezügen, welche Kriterien für welche Aufgabenblöcke und auf welche Basis Kriterium überprüft wird**
- **Fachbereichsbezogene Dienstvereinbarung mit dem Personalrat**
- **Vorschlag der Führungskraft mit Dokumentation (Aufgabe, Kriterien, konkrete Erfüllung) zur Pämierung**
- **Die Fachbereichsleitung trifft eine Vorauswahl**
- **Vorlage dieser bei dem ÖPR, der Frauenbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung zur Stellungnahme**
- **Prüfung, ob Grundsätze der Vergabe und Kriterien eingehalten sind.**
- **Fachbereichsleitung leitet die Entscheidung – über die Dezernate – an die Kommission weiter**
- **Prüfung aus gesamtstädtischer Sicht**
- **Auszahlung der Prämie im Dezember**
- **Beschwerdeinstanz ist die Beurteilungskommission**
- **Weiterentwicklung des Verfahrens durch die Kommission**

1. Der Hannoveranische Weg

Vorteile

- Hohe Übereinstimmung mit dem TVöD
- Starke Einbindung der Personalvertretung
- Konzentration auf wenige Aufgaben und wenige Zielaspekte
- Betonung der Teamarbeit
- Vermeidung fester Zielvorgaben, die eventuell angepasst werden müssten
- Individuelle Zustimmung zu Zielen nicht notwendig

Nachteile

- Sehr abstimmungsaufwändig
- Kompliziertes Verfahren
- Mitnahme-Effekte durch Teammitglieder
- Wenig für Stufenaufstiegsauswahl geeignet

2. 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.
- Es können Ziel-Kategorien zu Jahresbeginn besonders herausgestellt werden; sie können jährlich variiert werden
- Vorschläge können sich auf Teams oder Gruppen beziehen
- Behördenleiterin wertet mit Abteilungsleiterinnen 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
- Bekanntgabe der Entscheidung
- (Öffentliche) Auszeichnung im November des Jahres
- Beschwerdeinstanz ist die Kommission

2. Offenes Vorschlagsverfahren

Vorteile

- Schlankes Verfahren
- Geringe Widerspruchsquote
- Weites Verständnis von besondere Leistungen möglich
- Gerechtigkeitssinn aller Mitarbeiter wird angesprochen
- Team- und Einzelorientierung möglich

Nachteile

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

3. Aufgabenbezogene Beurteilung

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
Arbeitsqualität: 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"/>
Arbeitsquantität 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"/>
Qualität der Zusammenarbeit 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"/>
Qualität der Arbeitsorganisation rationelles Verhalten, Selbständigkeit im Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewichtetes Gesamtnote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Aufgabenbezogene Beurteilung

Vorteile:

- Zwang, die aufgabenbezogene Leistung zu beurteilen 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

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
Leistungsbeurteilung auf der Grundlage der Zielerreichung						1,8

4. Leistungsdifferenzierung mittels individueller Zielerreichung

Vorteile:

- Zielorientierung
- Hoher Motivationsanreiz
- Transparenz
- auch Auswahlgrundlage für den Stufenaufstieg und für Stellenbesetzungen

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 zwei Ziele mit dem Vorgesetzten.
- Zielvereinbarung wird mit der übergeordneten Stelle abgestimmt.
- Die Ziele werden bewertet mit Faktoren (Vorschlag: 5 er Skala)
 - für Bedeutung dieses Zieles für die Verwaltung
 - und Herausforderungscharakter / Schwierigkeitsgrad / Aufwandscharakter.
- Die Zielerreichung wird anschließend anhand von Faktoren durch den Vorgesetzten bewertet.
- Die gesamte x Schwierigkeitsgrad x Zielerreichung = Leistungspunkte

Prämienbudget

Leistungspunkte aller Mitarbeiter = Punktwert in €

- Leistungspunkte mal Punktwert = Prämie
- Der Schwierigkeitsgrad kann - bei besonderen Umständen – angepaßt werden.

Beispiel Berechnung Leistungspunkte

Gruppe von Mitarbeitern vereinbart das Ziel einer kundenorientierte Verlängerung der Öffnungszeiten um 3 Stunden.

	Zielbe- deutung	Schwierigkeit / Aufwand	Zielerreichung	Leistungs- punkte
Vereinb.	3 x	4 x		
Überprüf.	3 x	4 x	2 x	24

Eine Mitarbeiterin des Bereichs Beihilfe vereinbart, die Bearbeitungszeit um durchschnittlich 3 Tage zu verkürzen.

	Zielbe- deutung	Schwierigkeit / Aufwand	Zielerreichung	Leistungs- punkte
Vereinb.	4 x	4 x		
Überprüf.	4 x	5 x	2 x	40

Überblick: 5 strategische Wege

1. Der Hannoveranische Weg: Ausgewählte Kriterien für ausgewählte Aufgaben
2. Offenes Vorschlagsverfahren: Alle schlagen vor, einer wählt aus
3. Aufgabenbezogene Beurteilung: Weiterentwicklung der traditionellen Leistungsbeurteilung
4. Leistungsdifferenzierung mittels umfassender individueller Zielerreichungsmessung
5. Leistungsentgelt als Anreiz zur Einführung von Zielvereinbarungen

5. Leistungsentgelt als Anreiz zur Einführung von Zielvereinbarungen

Vorteile:

- Durchsetzung von Zielvereinbarungen als modernes Führungsinstrument
- Stärkung des MA-Gespräches
- Hohe Motivation durch Kalkulierbarkeit
- besondere Konzentration auf einen Teilaspekt der Arbeit

Nachteile:

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

Lernprogramm zur Psychologie der Personalbeurteilung

mit einem besonderen Schwerpunkt auf
gleichstellungsbezogene Aspekte!

www.personalbeurteilung.de

Auch in Ihrem Intranet einsetzbar und in Ihre
Schulungskonzeption integrierbar!

dulisch@web.de