

# Herausforderung der Tarifreform für die Praxis der Leistungsbewertung?

Prof. Dr. Frank Dulisch  
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung  
NRW

# Mein Vortrag

- Thesen zur leistungsbezogenen Vergütung im öffentlichen Dienst
- Funktionen und Formen der Personalbeurteilung
- Allgemeine Entwicklungsperspektiven
- Gleichstellungsbezogene Entwicklungsperspektiven
- Wer will eine offene Leistungskultur?

# 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. Die Leistungsbeurteilung muss für die Mitarbeiter nachvollziehbar sein.**
- 4. Viele öffentliche Leistungen sind Teamleistungen.**
- 5. Personalbeurteilungssysteme funktionieren häufig anders, als das von den Initiatoren erwartet wird.**

# Funktionen der Personalbeurteilungen

- Grundlage für Entscheidungen zur leistungsbezogenen Entlohnung.
- 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](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.

# Änderungsbedarf

Aus der Bundeslaufbahnverordnung: „**Die Beurteilung soll sich besonders erstrecken auf allgemeine geistige Veranlagung, Charakter, Bildungsstand, Arbeitsleistung, soziales Verhalten und Belastbarkeit.**“ **Sie endet in einer Gesamtnote!**

**Beurteilungswesen bedarf einer grundlegenden Reform und einer neuen Zielorientierung!**

- **Vorgezogener Stufenaufstieg**
- **Leistungsabhängige Zulagen und -prämien**

# Gleichklang Arbeitsrecht - Dienstrecht

TVöD erhält nur für den kommunalen  
Bereichen Vorgaben für die Umsetzung  
der Leistungsbesoldung, für  
Bundesbereich folgt weitere Vereinbarung,

Beamtenrecht – Strukturreformgesetz vom  
Bundestag zurückgewiesen; Begründung:

Nicht kompatibel zu Arbeitsrecht, „kompliziert, schwer  
umsetzbar, wenig transparent, bürokratischer Aufwand“

# Leistungsentsprechende Entlohnung setzt eine spitze Dienstpostenbewertung voraus!

## § 9 Grundsatz der funktionsgerechten Bezahlung (Strukturreformgesetz)

- 1) Bund und Länder sind verpflichtet, die Funktionen nach den mit ihnen verbundenen Anforderungen sachgerecht zu bewerten und den Ämtern zuzuordnen. ...
- (2) Beförderungsämter dürfen nur eingerichtet werden, wenn sie sich von den Ämtern der niedrigeren Bezahlungsebene nach der Wertigkeit der zugeordneten Funktionen wesentlich abheben.

Aber die Begründungen des Gesetzes zementieren die gegenwärtige Praxis:

„Mit einer durchgängigen spitzen Dienstpostenbewertung könnten Dienstposten, die überwiegend durch geistige und schöpferische Arbeiten bzw. durch komplizierte und rasch wechselnde Situationen mit einer breiten Skala von Handlungsmöglichkeiten geprägt sind, nicht sachgerecht erfasst werden.... Daher können – wie bisher – Funktionen auch mehreren Ämtern zugeordnet werden (summarische bzw. gebündelte Dienstpostenbewertung)“ .

# Gleichstellungspolitische Aspekte der neuen Entlohnung

- Achten Sie darauf, dass die „spitze Dienstpostenbewertung / Arbeitsplatzbewertung“ geschlechtsneutral erfolgt; „typisch weibliche Tätigkeiten“ dürfen nicht geringer eingeschätzt werden als „typisch männliche Tätigkeiten“
- Die Komplexität des Vergabeverfahrens sollten dem Umfang des „Leistungsentlohnungstopfes“ angemessen sein!
- Vertrauen ist gut – statistische Kontrolle ist besser! Werten Sie Daten über die Leistungsentlohnung bereits vor der Vergabe aus! Bilden Sie Gruppen Frauen / Männer, Teilzeit / Vollzeit, hierarchiebezogene Gruppen: Wie viele haben wie viel erhalten?
- Die Vergabekriterien sollten so viel wie möglich ergebnisorientiert sein und so viel wie nötig verhaltensorientiert!
- Achten Sie darauf, dass durch Geschlechterstereotype besetzten Merkmale nicht in den Kriterienkatalogen zur Leistungsbewertungen vorhanden sind (wie z. B. zeigt eine natürliche Autorität, Durchsetzungskraft).
- Achten Sie darauf, dass der Aspekt der „kollegialen Leistungserbringung“ sich angemessen in den Leistungsbewertungskriterien widerspiegelt.

# Gleichstellungspolitische Aspekte der neuen Entlohnung

- Achten Sie darauf, dass die Leistungskriterien allen Beurteilten und den Beurteilten vorab bekannt gemacht werden - auch den teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen; Integration in die jährlichen Mitarbeitergespräche.
- Achten Sie darauf, dass die neuen paritätischen „Beurteilungskommissionen“ angemessen besetzt sind. Diese Beurteilungskommissionen sind „Schlichtungsstellen“ mit einem Vorschlagsrecht; zudem haben sie eine Controllingfunktion. Einbindung der Gleichstellungsbeauftragten?
- Einige Behörden streben ausdrücklich eine familienbewusste Unternehmenskultur an. Derartige Leitbilder müssen bei den Kriterien zur Bewertung von Führungsleistungen ein angemessenes Gewicht haben.

# Gleichstellungspolitische Aspekte der neuen Entlohnung

- Achten Sie darauf, dass Zielvereinbarungen sich nicht nur auf Sonderaufgaben (Projekte, Arbeitsgruppen) beziehen, sondern auch sich auf die Qualität und Quantität der Alltagsarbeit.
- „Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen“ (TVöD in § 18 (5) für die Kommunen )

# Albert Einstein

„Nicht alles, was zählt,  
ist zählbar!“



„Nicht alles, was  
zählbar ist, zählt!“

# Nicht alles was zählbar ist, zählt!

„Objektivierbarkeitsbestreben“ sollte nicht zu einer Stärkung der Aufwandsorientierung im öffentlichen Dienst führen!

Beispiele:

- Fortbildungsaufwand,
- verfallene Überstunden,
- abendliche Flexibilität,
- Menge der unterstellten Personen ,
- Mittelverantwortung an sich,

als „harte“ Leistungsindikatoren?

# Gleichstellung als Führungsaufgabe

Beschreibung einer hervorragenden Mitarbeiterführung bei der D-RV:

“fördert aktiv und engagiert die Chancengleichheit von Frauen und Männern, berücksichtigt angemessen berechnete familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter insbesondere bei der Zeit- und Arbeitsorganisation.“

# Gibt es einen idealen Mitarbeiter / eine ideale Mitarbeiterin?

**Ford Diversity:** „Diversity bedeutet Vielfalt, und Vielfalt braucht Individualität. In diesem Bewusstsein fördert Ford seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten und schätzt ihre persönlichen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen. Ziel von Diversity ist es, ein von gegenseitiger Wertschätzung geprägtes Umfeld bei Ford zu schaffen, in dem sich Persönlichkeiten entwickeln und Außergewöhnliches leisten.“

# Chancengerechte Förderung und Motivation

Er / Sie

- lobt und spricht Anerkennung aus,
- macht den Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Arbeitsergebnissen deutlich,
- setzt sich mit dem Potenzial (Stärken und Entwicklungsfelder) der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinander,
- fördert die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z.B. durch Qualifizierungsmaßnahmen,
- gibt regelmäßig und in angemessener Form Rückmeldung über die individuelle Leistung der einzelnen, nutzt die entsprechenden Instrumente (MAVG),
- erkennt und berücksichtigt insbesondere geschlechtsspezifische sowie kulturelle Unterschiede (**und Gemeinsamkeiten!**),
- gibt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die gleichen Chancen zur Entfaltung und Entwicklung,
- achtet auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

(aus der Beurteilungsrichtlinie der Stadtverwaltung Hamburg)

# 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.

# Der Hannoveranische Weg

(Die Landeshauptstadt Hannover hat eine aktuelle Dienstvereinbarung geschlossen, die weitgehend kompatibel zu dem TVöD erscheint!)

## Bezugsgrößen

- **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**

# Der Hannoveranische Weg – Ablauf

- **Zusammenfassung der Einzelaufgaben der Mitarbeiter zu ein bis zwei Aufgabenblöcken**
- **Herstellung von Bezügen, welche ausgewählten Kriterien für welche Aufgabenblöcke für die nächste Leistungsauszeichnung relevant sind und auf welcher Informationsbasis die Auswahlentscheidung erfolgt.**
- **Fachbereichsbezogene Dienstvereinbarung mit dem Personalrat**
- **Schwerpunkt liegt auf Gruppenauszeichnungen!**
- **Die Fachbereichsleitung trifft eine Vorauswahl**
- **Vorlage dieser bei dem ÖPR, der Frauenbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung**
- **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**
- **Controlling des Verfahrens und Weiterentwicklung des Verfahrens durch die Kommission**

# Kulturwandel:

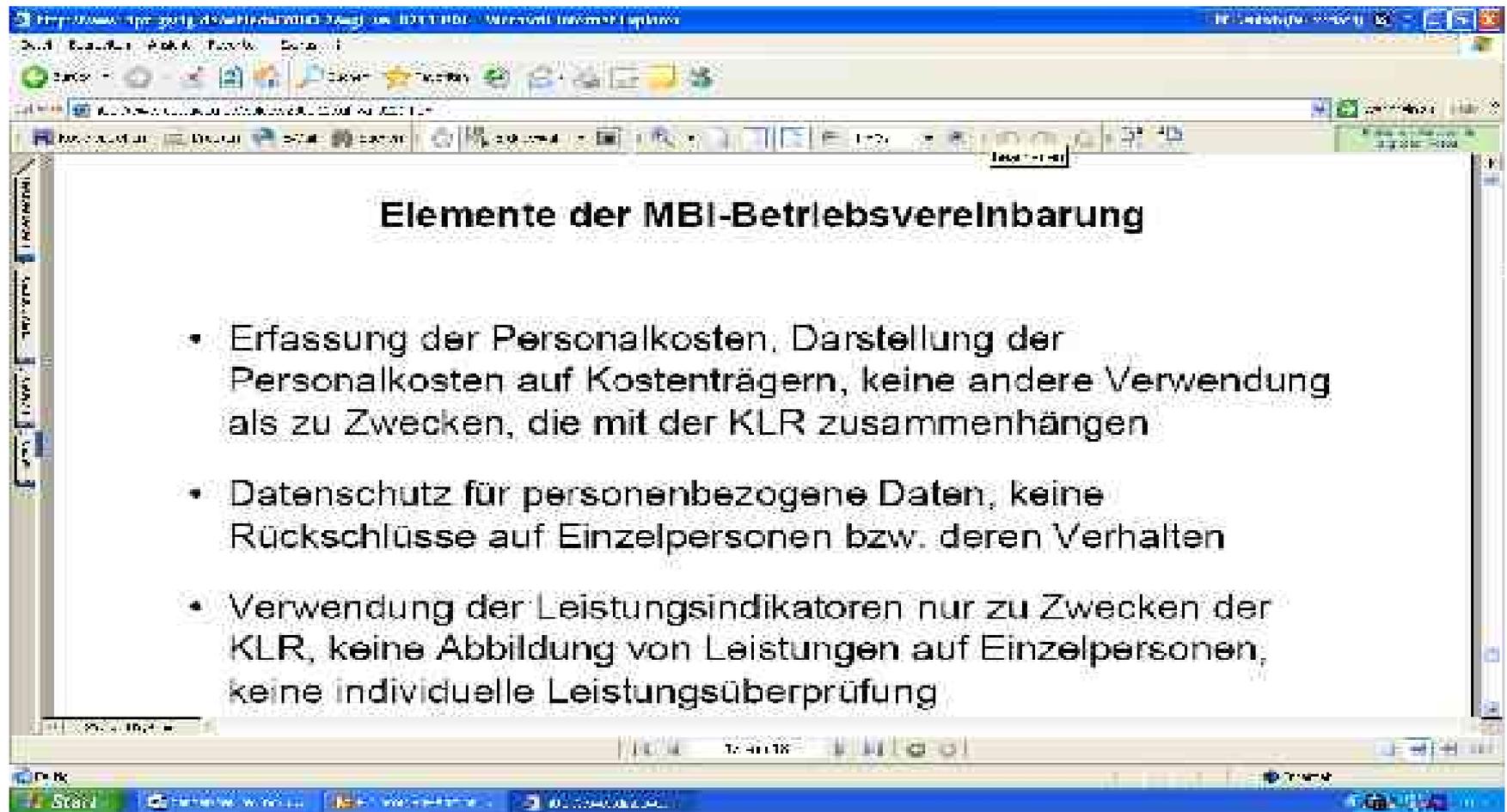
Wer will die transparente  
Leistungskultur im  
öffentlichen Dienst?

Stichworte:

ADV-Einführung?

KLR-Einführung?

# Einführung der Standard KLR-Bund



The image shows a screenshot of a presentation slide displayed in a Microsoft Internet Explorer browser window. The browser's address bar shows a URL starting with 'http://www.klr-bund.de/'. The slide content is as follows:

## Elemente der MBI-Betriebsvereinbarung

- Erfassung der Personalkosten, Darstellung der Personalkosten auf Kostenträgern, keine andere Verwendung als zu Zwecken, die mit der KLR zusammenhängen
- Datenschutz für personenbezogene Daten, keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen bzw. deren Verhalten
- Verwendung der Leistungsindikatoren nur zu Zwecken der KLR, keine Abbildung von Leistungen auf Einzelpersonen, keine individuelle Leistungsüberprüfung

# Lernprogramm zur Psychologie der Personalbeurteilung

mit einem besonderen Schwerpunkt auf  
gleichstellungsbezogene Aspekte!

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

Auch in Ihrem Intranet einsetzbar und in Ihre  
Schulungskonzeption integrierbar!

dulisch@web.de