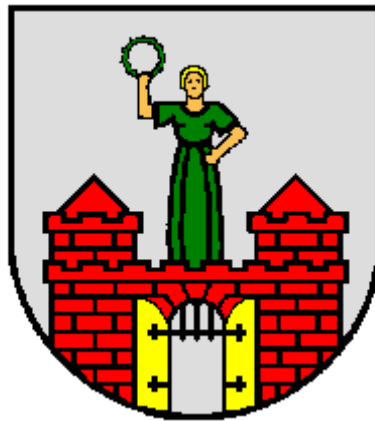


Konzept

Zur Einführung der leistungsorientierten Vergütung in der Landeshauptstadt Magdeburg



**Arbeitspapier der Verwaltung und Grundlage der Verhandlungen
mit der Personalvertretung zur Einführung der leistungsorientier-
ten Vergütung entsprechend § 18 TVöD**

Inhaltsverzeichnis

AUSGANGSSITUATION	3
ZIELE – NUTZEN – RISIKEN DER LEISTUNGSORIENTIERTEN VERGÜTUNG	3
LEISTUNGSORIENTIERTE INSTRUMENTE DES TVÖD	4
AUSGESTALTUNG DES LEISTUNGSENTGELTS NACH § 18 TVÖD	4
TARIFLICHE FORMEN DES LEISTUNGSENTGELTS	5
LEISTUNGSBEMESSUNG – SINN, ZWECK, NUTZEN	6
LEISTUNGSMESSUNG DURCH ZIELVEREINBARUNG	7
LEISTUNGSMESSUNG DURCH SYSTEMATISCHE LEISTUNGSBEWERTUNG	8
VOR- UND NACHTEILE DER VERSCHIEDENEN MODELLE	8
LEISTUNGSMESSUNG DURCH DAS KOMBIMODELL	9
IMPLEMENTIERUNG EINES BETRIEBLICHEN SYSTEMS ALS KONSENSMODELL	10
AKTUELLER ARBEITSSTAND DER AG TVÖD (UAG 5)	11
VORSCHLAG DER DIENSTSTELLE ZUR SYSTEMATISCHEN LEISTUNGSBEWERTUNG	11
VORSCHLAG DER DIENSTSTELLE ZU ZIELVEREINBARUNGEN	12
VERTEILUNGSGRUNDSÄTZE DER LEISTUNGSENTGELTE NACH § 18 TVÖD	13
ABWÄGUNGEN ZU DEN METHODEN DER LEISTUNGSFESTSTELLUNG (PRO/CONTRA)	15
DERZEITIGE POSITIONIERUNG DER PERSONALVERTRETUNG	16
WEITERES VORGEHEN/NÄCHSTE ERFORDERLICHEN SCHRITTE	17
VERHANDLUNGEN MIT DER PERSONALVERTRETUNG	18
ZIEL DER VERHANDLUNGEN	19

Ausgangssituation

Die Einführung des TVöD, welcher zum 01.10.2005 in Kraft getreten ist, stellt an die Verwaltungen erhebliche Anforderungen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der ab 2007 vorgesehenen Leistungsvergütung für die tariflich Beschäftigten.

Die Entwicklung und Umsetzung eines funktionierenden „Leistungsmanagements“ ist das Ziel aller Beteiligten, um das tarifliche Leistungsvergütungssystem mit Erfolg im öffentlichen Dienst einführen zu können. Für die Landeshauptstadt Magdeburg bedeutet das, ein akzeptiertes auf die internen Verhältnisse zugeschnittenes System zu entwickeln, um die Voraussetzungen für die Umsetzung der variablen Vergütung im Kontext des TVöD abzusichern.

Dieser Herausforderung wollen wir uns stellen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage der Steuerung und Beurteilung der Leistung, des Verhaltens und Stellenwahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Nur eine echte Leistungskultur wird dazu beitragen, dass das tarifliche Leistungsvergütungssystem ein Erfolg wird.

Ziele – Nutzen – Risiken der leistungsorientierten Vergütung

Der Weg von der allgemeinen Alimentation im öffentlichen Dienst hin zur Leistungsorientierung wird in den Kommunen erstmals beschritten. In geradezu revolutionärer Weise bricht die leistungsorientierte Vergütung mit den jahrzehntelangen Traditionen. Die Leistungen jedes Einzelnen treten in den Vordergrund. Angestrebt wird ein Paradigmenwechsel in der Einstellung zum Leistungsverhalten, dem eigenen und auch dem aller Kollegen.

Ziele dieses Wandels sind die Verbesserung der Effektivität und Effizienz der öffentlichen Dienstleistungen. Daneben ist mit der Einführung von Leistungsbestandteilen die Hoffnung verbunden, die Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren und die Eigenverantwortung maßgeblich zu steigern. Genauso ist von einer Stärkung der Führungskompetenz der Leitungskräfte auszugehen.

Die Neujustierung des Vergütungssystems hat für den Arbeitgeber einen vielschichtigen **Nutzen**. In den letzten Jahren sind viele Veränderungsbemühungen am starren und komplizierten Dienst- und Tarifrecht gescheitert. Besondere Leistungen und Engagement der Mitarbeiter konnten nicht belohnt werden. Nunmehr erhalten Führungskräfte erstmalig die Option, einen Vergabetopf zu bilden und Leistungen gesondert zu honorieren. Der TVöD stärkt somit die Führungskräfte und zwingt sie gleichzeitig mehr in die Verantwortung.

Für Führungskräfte wurde eine wichtige Steuerungskomponente geschaffen. Dieses Steuerungsinstrument ermöglicht es dem Arbeitgeber, die Ziele des Modernisierungsprozesses und das Handeln der Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer eige-

nen Ziele in Einklang zu bringen. Wichtig ist es herauszustellen, dass der TVöD die Führungskräfte in ihrer Position stärkt.

Finanzielle Leistungsanreize sind ein wesentliches Ausdrucksmittel der Leistungsanerkennung und Selbstbestätigung. Mitarbeiter auch nach Leistung zu entlohnen kann dazu führen, sie zu animieren, freiwillig stärkere Anstrengungen zu unternehmen und dabei übergeordnete Zielsetzungen zu verfolgen. Durch den Prozess einer gemeinsamen Zielfindung wird größere Transparenz und dadurch auch mehr Zufriedenheit und höhere Motivation erreicht.

Alle Mitarbeiter erfahren regelmäßig eine Leistungseinschätzung, egal ob positive Anerkennung oder Mitteilung über Defizite bei der Leistungserfüllung. Auch negative Aussagen können Ansporn für eine stärkere Leistungsbereitschaft sein.

Leistungsorientierte Instrumente des TVöD

Der TVöD enthält mehrere an der Leistung sich orientierende Regelungsinstrumente, nämlich

- **das Leistungsentgelt (§ 18 TVöD)**
- den leistungsabhängigen Stufenaufstieg (§17 Abs. 2 TVöD)
- Führung auf Zeit (§ 31 TVöD)
- Führung auf Probe (§ 32 TVöD)

Das vorliegende Konzept beinhaltet ausschließlich die Einführung der leistungsorientierten Vergütung entsprechend § 18 TVöD.

Ausgestaltung des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD

Zur Ausgestaltung und Umsetzung einer leistungsbezogenen, anteilmäßig variablen Vergütung der tariflich Beschäftigten ist in jedem Fall eine einvernehmliche Lösung mit dem Personalrat anzustreben.

Zunächst wurde die Auffassung propagiert, dass zum Erhalt des Leistungsentgelts eine über dem Durchschnitt liegende Leistung erforderlich ist. Da der sog. Leistungstopf jedoch aus einer Umwandlung bisheriger Entgeltbestandteile hervorgegangen ist, kann dem so nicht gefolgt werden.

Dem Geist der tariflichen Regelung mehr entsprechen und eine deutlich höhere Akzeptanz finden dürfte folgender möglicher Verteilungsschlüssel für das Leistungsentgelt:

Art der Leistungserbringung	Prozentualer Anteil	Umfang des Leistungsentgelts
deutliche Minderleistungen	etwa 20 %	keinen Leistungsanteil
noch nicht ganz befriedigende Leistungen (unterhalb des Durchschnitts)	etwa 20 %	keinen Leistungsanteil
befriedigende Leistungen	etwa 25 %	durchschnittlicher Leistungsanteil
gute Leistungen	etwa 25 %	oberhalb des durchschnittlichen Leistungsanteils
sehr gute Leistungen	etwa 10 %	deutlich oberhalb des durchschnittlichen Leistungsanteils

So wird erwartet, dass ca. 60 v.H. der tariflich Beschäftigten Anspruch auf eine Zahlung aus dem zu Verfügung stehenden Budget für leistungsbezogenes Entgelt haben werden. Zumindest sollte der Anteil mind. bei 50 v.H. liegen müssen. In der Literatur gibt es unterschiedliche Auffassungen, welche Anteile der Beschäftigten vom Leistungsbudget partizipieren sollen. (Auf die Verteilung im Einzelnen wird auf Seite 13 eingegangen.)

Die tarifvertragliche Umsetzung sieht eine Vereinbarungslösung zwischen Personalrat und Arbeitgeber vor. Diese Konsenslösung erfordert, dass die Dienststelle und der Gesamtpersonalrat eine einvernehmliche Dienstvereinbarung zum betrieblichen System der leistungsbezogenen Vergütung abschließen, welche die Definition, Messung und Auszahlung von Leistungsentgelten regelt.

Falls es unter Berücksichtigung der tarifvertraglichen Fristen* nicht zu einem Konsens kommt, tritt automatisch ein Alternativszenario in Kraft.

*Kommt die Vereinbarung nicht bis zum 31.07.2007 zustande, dann sind mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 zusätzlich 12 % des September-Tabellenentgeltes an jeden Tarifbeschäftigten auszuzahlen. Kommt die Vereinbarung nicht bis zum 30.09.2007, dann sind mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2008 zusätzlich 6 % des September-Tabellenentgeltes an jeden Tarifbeschäftigten auszuzahlen.

Tarifliche Formen des Leistungsentgelts

Nach § 18 Abs. 4 TVöD sind folgende Formen des Leistungsentgelts vorgesehen:

- Leistungsprämie
- Leistungszulage
- Erfolgsprämie

Diese Formen stehen in einem inneren Zusammenhang mit den Methoden Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung. Die Leistungsprämie basiert typischerweise auf einer Zielvereinbarung, die Leistungszulage auf einer systematischen Leistungsbewertung und deckt die Konstellationen ab, in denen sinnvolle Ziele nicht zu finden sind.

Erfolgsprämien werden in der Kernverwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg ausgeschlossen.

Leistungsbemessung – Sinn, Zweck, Nutzen

Der Sinn des Bewertens einer Leistung besteht darin zu überprüfen, inwieweit die Leistung des Mitarbeiters dem Vereinbarten, also der Übernahme bestimmter Tätigkeiten, entspricht und inwiefern sie die gewährte Gegenleistung, die Vergütung, wert ist. Der Bewertung liegen demnach konkrete oder zumindest verifizierbare Fakten zu Grunde.

Es gilt also, den Begriff Leistung zu definieren und es ist eine unabdingbare Forderung zu erklären, was vom Einzelnen konkret erwartet wird.

Häufig wird angenommen, dass das Bewerten von Leistungen anderer aufgrund der Erfahrung und Routine keine Schwierigkeiten macht. Genau das Gegenteil ist zu meist der Fall. Gründe hierfür sind:

- Die Leistungsbewertung hat erheblichen Einfluss auf die Interessen des Bewerteten selbst (Einkommen, Selbstwertgefühl, Beförderung u.a.)
- Über die Leistungsbewertung erfährt der Mitarbeiter, was der Vorgesetzte von ihm hält, er bekommt ein Feedback
- Die Bewertung erfolgt auf der Interaktionsebene, die immer Konfliktpotenzial birgt.

Ein erfolgreiches Bewertungssystem muss folgende Anforderungen erfüllen:

- Akzeptanz (Bewertung als Förderung begreifbar machen)
- Praktikabilität (leicht verständlich, einfache Handhabung, angemessener Aufwand)
- Objektivität (Minimierung von Bewertungsfehlern, Schulung der Bewertenden)

Sind diese Anforderungen erfüllt, hat ein betriebliches Bewertungssystem zahlreichen Nutzen für die Gesamtverwaltung. Ein Bewertungssystem kann die Basis sein für

- eine anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung
- Personalentwicklungsentscheidungen
- eine intensive innerbetriebliche Kommunikation
- die Verbesserung der Mitarbeiterführung
- eine Optimierung des Personaleinsatzes
- Erhöhung der Motivation der Beschäftigten
- die Objektivierung der Personalarbeit
- eine frühzeitige Konflikterkennung und deren Beseitigung.

Instrumente der Leistungsbemessung

Für die Leistungsbemessung stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

- der Abgleich zwischen **Zielvereinbarung** (ZV) und Grad der Realisierung (Zielerreichung)
- die **systematische Leistungsbewertung** (SLB)

Diese beiden Wege können auch verbunden werden zu

- einem **kombinierten Verfahren**.

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

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

Leistungsmessung durch Zielvereinbarung

Individuelle Ziele oder Teamziele orientieren sich an der so genannten Zielpyramide und bauen auf einer kaskadischen Zielableitung auf.

Zu beachten ist, dass die Merkmale von Zielen sich in den Zielvereinbarungen wieder finden. Folgende Merkmale müssen daher erfüllt sein:

- spezifisch
eindeutige, konkrete und präzise Formulierung der Ziele
- messbar/beurteilbar
Festlegung konkreter Kriterien für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung
- akzeptiert/erreichbar
Mitarbeiter hat die Möglichkeit und die Mittel, das Ziel zu erreichen innerhalb der Zielerreichungsperiode
- realistisch
keine Überforderung, dennoch herausfordernd
- terminiert

Zeitpunkt der Zielerreichung muss genau definiert sein.

Für Zielvereinbarungen sind neben den allgemeinen Merkmalen auch die folgenden Grundprinzipien anzuwenden:

- bis zu drei, maximal fünf Ziele pro Jahr vereinbaren
- Ziele setzen Schwerpunkte für Verbesserungen
- Prioritäten nach Wichtigkeit setzen; jedes Ziel in Relation zu den anderen Zielen zu gewichten
- mehrere Zielstufen festlegen bei unterschiedlichen Graden der Zielerfüllung
- qualitative Ziele sind erwünscht
- auch Teamziele vereinbaren
- Ziele jährlich neu definieren
- unterjährige Anpassung von Zielen

Leistungsmessung durch systematische Leistungsbewertung

In der Praxis werden Verfahren der Leistungsbewertung danach unterschieden, ob sie merkmalsgebunden sind oder nicht. In der Regel werden merkmalsgebundene Verfahren angewandt, welche unterschiedlichen Methoden unterliegen.

Für den speziellen Zweck von Leistungszulagen eignen sich insbesondere Leistungsverhaltensmerkmale (Arbeitseinsatz, wirtschaftliches Verhalten u.a.), dynamische Erfüllungsmerkmale (Sprache und Ausdruck, Kontaktfreudigkeit, Entschlusskraft u.a.) sowie qualitative und quantitative Leistungsmerkmale besonders gut.

Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle

Zielvereinbarung

Vorteile:

- Verbesserung der Kommunikation
- Erfolgsorientierung und Motivation
- gezielte Nutzung von Potenzial

- Objektivierung leistungsbezogener Prämienzahlungen
- Teamziele möglich

- Zukunftsorientierung der Ziele
- dynamisch ausgestaltet

Nachteile:

- großer Aufwand
- Gefahr von einer vertikalen wie horizontalen Inkompatibilität

Systematische Leistungsbewertung

Vorteile:

- deutlich einfacher bei der Erstellung
- weniger Aufwand bei der Umsetzung
- nicht oder nur schwer messbare Leistungen können erfasst werden
- Leistungsunterstellung wie Leistungsfeststellung bedarf keiner Zustimmung des Beschäftigten
- mehr Gleichbehandlung, da zentral erstellt und für alle Beschäftigten gleichermaßen gültig.

Nachteile:

- statisch ausgelegt:
Das System „lebt“ nicht, beinhaltet kein Moment der Veränderung.
- Tendenz zur Angleichung:
Die Erfahrung zeigt Angleichungstendenzen zur Mitte hin.
- fehlende Beteiligung des Beschäftigten:
Damit weniger Transparenz und weniger Motivation
- ist nicht zukunfts- sondern vergangenheitsbezogen:
Die Leistungsbeurteilung bezieht sich auf einen abgeschlossenen vergangenen Zeitraum

Leistungsmessung durch kombiniertes Verfahren – Kombimodell –

Beide Instrumente, die systematische Leistungsbewertung und die Zielvereinbarung, haben die aufgeführten jeweiligen Vor- und Nachteile. Allerdings werden die Unterschiede der Instrumente bei einer optimalen Anwendung immer kleiner. Die „kleine“ Zielvereinbarung im Rahmen einer Leistungsbewertung unterscheidet sich nur noch wenig von einem Ziel mit bewerteter Zielerreichung.

Als mögliche Synthese hat sich in den letzten Jahren ein Modell erwiesen, in dem die Erreichung einer bestimmten Punktezahl der systematischen Leistungsbewertung zu einem Ziel der Zielvereinbarung wird.

Das so genannte Kombimodell verbindet die beiden Instrumente. Über Gewichtung können die Führungskräfte gemeinsam mit den Beschäftigten zunächst die grundsätzliche Ausrichtung der Leistungsmesssystematik bestimmen.

Die Systematik des Kombimodells kann einheitlich für die gesamte Landeshauptstadt Magdeburg gelten.

Sehen die Gesprächspartner wenige Möglichkeiten zur Vereinbarung von Zielen, können sie der Leistungsbewertung einen hohen Stellenwert zumessen.

Die „echten“ Ziele können die strategische Komponente für jeden Beschäftigten abbilden. Sie fokussieren die Aufmerksamkeit des Beschäftigten auf die Dinge, die in der nächsten Periode besonders wichtig sind.

Mit der Leistungsbewertung wird dagegen die gesamte Tätigkeit des Beschäftigten erfasst. Ebenso können die „weichen“ Faktoren im Rahmen der Leistungsbewertung in unbürokratischer Form besprochen und bei der Leistungsbemessung berücksichtigt werden.

Ist umgekehrt die Vereinbarung von „echten“ Zielen sinnvoll und wichtig, kann die Gewichtung der Leistungsbewertung minimiert werden.

Es ist bei Anwendung des Kombimodells nicht notwendig, für bestimmte Bereiche die Anwendung der Zielvereinbarung und für andere die der Leistungsbewertung zu diskutieren und zu regeln.

Klarheit muss jedoch darüber bestehen, dass bei Einführung des Kombimodells die beiden anderen Instrumente der Leistungsbemessung nebenher nicht bestehen können. Es hat somit einen Ausschließlichkeitscharakter.

Implementierung eines betrieblichen Systems als Konsensmodell

Die Entwicklung und Steuerung des betrieblichen Systems ist – da als Konsensmodell angelegt – Aufgabe der Dienststelle und des Gesamtpersonalrates.

Aus diesem Grund wurde innerhalb der Verwaltung der Landeshauptstadt Magdeburg die Arbeitsgruppe TVöD gebildet, in der neben Führungskräften des Dezernates I auch Mitglieder der Personalvertretung mitwirken. Dieser Arbeitsgruppe obliegt als zentrale Lenkungsseinheit die Gesamtsteuerung des Projektes.

Auf der Arbeitsebene wurde die Unterarbeitsgruppe 5 „Leistungsorientierte Bezahlung“ eingerichtet, welche sich ausschließlich mit der Entwicklung eines betrieblichen Entgeltsystems und deren Umsetzung beschäftigt. Schon vor Beginn der Unterarbeitsgruppe wurde durch die Mitglieder signalisiert, dass die Bereitschaft zu einer konstruktiven Mitarbeit besteht und es der allgemeine Wille ist, ein betriebliches Entgeltsystem in der Landeshauptstadt Magdeburg zu implementieren.

Da dies nur im Konsens mit der Personalvertretung gelingen kann, ist bereits bei latentem Widerstand einer Betriebspartei die Einführung in die verwaltungsinterne Praxis kaum erfolgreich möglich.

Wie schnell festgestellt wurde, handelt es sich bei diesem Projekt um ein höchst komplexes Unterfangen, auf welches eine Vielzahl von sachbezogenen aber auch subjektiven Einflüssen einwirkt.

Von allergrößter Bedeutung für die Entwicklung eines Entgeltsystems für die Landeshauptstadt Magdeburg sind die Informationspolitik und die Einbeziehung aller Beteiligten. Dies sind neben der Personalvertretung die Führungskräfte und die gesamten Beschäftigten.

Außerdem sieht der TVöD ausdrücklich die Mitwirkung der betrieblichen Kommission bei der Entwicklung des betrieblichen Systems vor.

Aktueller Arbeitsstand der AG TVöD (UAG 5)

Nach derzeitigem Stand aus Sicht der Dienststelle soll ein verwaltungsinternes Entgeltsystem auf zwei Säulen basieren.

Dies sind die systematische Leistungsbewertung, welche den Arbeitgeberinteressen am ehesten entspricht, sowie gleichrangig die Möglichkeit zur Vereinbarung von Zielvereinbarungen.

Zielvereinbarungen sind möglich, wenn diese den vorgegebenen Merkmalen (siehe S. 7 und 8) entsprechen und von den Beteiligten mitgetragen werden.

Auf dieser Basis liegt derzeit ein erster Entwurf einer entsprechenden Dienstvereinbarung vor. Dieser soll Diskussionsgrundlage für die weiteren Verhandlungsschritte sein.

Vorschlag der Dienststelle zur systematischen Leistungsbewertung

Im Vorfeld von Leistungsbewertungen ist der Leistungsbegriff verbindlich zu definieren. Der Leistungsbegriff wird demnach wie folgt beschrieben:

„Leistung ist „... das Ergebnis von Arbeit (hier: von Menschen) gemessen nach Menge und/oder Qualität und/oder Wert oder in anderen Einheiten. Leistung bezieht sich immer auf den Output von Produktionsprozessen.“

Dem Entwurf einer systematischen Leistungsbewertung für die Verwaltung liegen folgende Aspekte zu Grunde:

Die zu erbringenden Leistungen werden auf der Grundlage der aktuellen Arbeitsplatzbeschreibungen definiert. Diese Arbeitsplatzbeschreibungen erklären genau, was von jedem einzelnen Beschäftigten erwartet wird. Daher sind sie als Maßstab einer Leistungsermittlung gut heran ziehbar. Hilfsweise kann auch auf Daten aus LEIPOS zurückgegriffen werden, was jedoch die Ausnahme sein sollte.

Die Leistungsbewertung erfolgt auf der Grundlage zu vereinbarenden Kriterien. Die im Modell vorgeschlagenen Kriterien sind:

- (1) Arbeitsergebnis (Arbeitsgüte und Arbeitsmenge)
- (2) Einsatzbereitschaft
- (3) Verhalten zu Kolleginnen/Kollegen
- (4) Verhalten zu Publikum/Kunden
- (5) Führungsfähigkeit (bei Führungskräften)

Folgende Kriterien werden in der SLB mit der aufgeführten Gewichtung bewertet:

- Arbeitsergebnis:
 - Arbeitsgüte 25 v.H.
 - Arbeitsmenge 25 v.H.
- Einsatzbereitschaft 20 v.H.

- Verhalten zu Kolleginnen/Kollegen 10 v.H.
 - Verhalten zu Publikum/Kunden 20 v.H.
-
- 100 v.H.

Die o.g. Kriterien sollen einzeln wie folgt bewertet werden:

- weit über den Anforderungen (150 v.H.)
- über den Anforderungen (125 v.H.)
- den Anforderungen voll entsprechend (100 v.H.)
- den Anforderungen entsprechend (75 v.H.)
- den Anforderungen teilweise entsprechend (50 v.H.)
- unter den Anforderungen (unter 50 v.H.)

Die systematische Leistungsbewertung erfolgt durch die einzelne Bewertung der aufgeführten Kriterien, indem eine jeweilige Stufenzuordnung erfolgt. Die ausgewiesene Gewichtung des betroffenen Kriteriums wird mit den Stufen zugeordneten Prozenten multipliziert. Der ermittelte Wert entspricht der erreichten Punktzahl des Kriteriums.

Dieser Wert wird für jedes Kriterium ermittelt. Die Gesamtsumme dieser Werte ergibt eine Gesamtpunktzahl, nach welcher ermittelt wird, ob eine Leistungszulage zu gewähren ist.

Eine Leistungszulage ist zu gewähren, wenn die ermittelte Gesamtpunktzahl größer als 10 ist. Sollte ein Kriterium mit „unter den Anforderungen“ (unter 50 v.H.) bewertet werden, erfolgt automatisch keine weitere Betrachtung, da eine Leistungszulage in diesem Fall ausgeschlossen wird.

Die Leistungsbewertung soll im Rahmen eines Jahresmitarbeitergespräches erfolgen. Grundlage für diese Bewertung ist ein Bewertungsbogen (Anlage 1), welcher grundsätzlich zu verwenden ist.

Mitarbeiter und Führungskraft bereiten sich anhand von einheitlichen Unterlagen auf die Leistungsbewertung vor, wobei das Entscheidungsprimat immer bei der Führungskraft bleiben soll. Für Problemfälle ist an die Einrichtung einer Bewertungskonferenz gedacht.

Die Mindestbeschäftigtenzeit für die Teilnahme an der Leistungsbewertung beträgt 1 Jahr.

Vorschlag der Dienststelle zu Zielvereinbarungen

Grundsätzlich soll die Möglichkeit der Zielvereinbarung gegeben werden. Vorgesehen ist dies aber nach bisheriger Darstellung als Ausnahme, insbesondere für Projekte. Dieser Ansatz ist nach momentanem Stand dahingehend korrigiert worden,

dass Zielvereinbarungen gleichrangig betrachtet werden und somit nicht nur in Ausnahmefällen möglich sind.

Vorgesehen ist, dass diese einzeln durch Ämter/Fachbereiche bzw. Dezernate bis zu einem Stichtag (z.B. bis 30. September des Jahres für das Folgejahr) vorgeschlagen werden. Dabei müssen alle Kriterien, welche eine Zielvereinbarung ausmachen, erfüllt sein.

Über die Anerkennung der Zielvereinbarung soll gesondert entschieden werden. Der Vorschlag lautet, dass diese Entscheidung, ob für das Projekt eine Zielvereinbarung abgeschlossen werden kann, durch die betriebliche Kommission getroffen wird.

Diese Anerkennung soll im Ergebnis einer Einzelfallprüfung ohne gesonderte Regularien erfolgen. Das bedeutet, dass die inhaltliche Ausgestaltung immer dezentral geschehen muss.

Zentral im Fachbereich 01 wird eine Drucksache „Zielvereinbarungen 200X“ erarbeitet, welche dem Oberbürgermeister jährlich zur Zustimmung vorgelegt wird. Neben den einzeln aufgeführten Projekten für Zielvereinbarungen ist insbesondere der Anteil des Leistungstopfes, welcher hier zur Verfügung steht, zu benennen.

Verteilungsgrundsätze der Leistungsentgelte nach § 18 TVöD

Bildung des Gesamtbudgets

Das Gesamtbudget enthält 1% der ständigen Monatsentgelte des jeweiligen Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten.

Ständige Monatsentgelte sind insbesondere das Tabellenentgelt, die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen einschließlich Besitzstandszulagen sowie Entgelt im Krankheitsfall (§ 22 TVöD) und bei Urlaub, soweit diese Entgelte in dem betreffenden Kalenderjahr ausgezahlt worden sind.

Nicht einbezogen werden insbesondere Abfindungen, Aufwandsentschädigungen, Einmalzahlungen, Jahressonderzahlungen, Strukturausgleiche, Leistungsentgelte und unständige Entgeltbestandteile, sowie Entgelt außertariflich Beschäftigter.

Über die ermittelte Höhe des Gesamtbudgets werden der Personalrat und die Betriebliche Kommission jeweils im I. Quartal des Jahres informiert.

Bildung der Einzelbudgets

Das gebildete Gesamtbudget wird in der gleichen Systematik weiterverteilt auf die durch den Oberbürgermeister und die Beigeordneten vertretenen Einzelbudgets.

Zuordnung der Anteile für die Elemente systematische Leistungsbewertung und Zielvereinbarung

In der Folge wird nach Feststellung, welche Beschäftigten eine Zielvereinbarung abgeschlossen haben und wer durch die systematische Leistungsbewertung bewertet

wird, das Einzelbudget nach der gleichen Systematik wie bereits dargestellt aufgeteilt.

Definition eines Maximalbetrages je Leistungsentgeltberechtigtem

Als Höchstbetrag je Leistungsentgeltberechtigtem wird das 1,5-fache des Entgeltfaktors festgeschrieben. Darüber hinausgehende Einzelansprüche werden im jeweiligen Einzelbudget neu in die Gesamtverteilung einbezogen. Sollte dies nicht möglich sein, wegen Überschreitung des Höchstbetrages für alle dem Budget zugehörigen Beschäftigten, so wird der Betrag über alle Budgets neu umverteilt.

Verteilung der Mittel im Rahmen der systematischen Leistungsbewertung

Entsprechend der dem Beschäftigten zum Stichtag (31.12. des Vorjahres) zustehenden Entgeltgruppe und Erfahrungsstufe wird ein Entgeltfaktor gebildet. Dieser erfährt eine weitere Gewichtung durch das jeweils zur Verfügung stehende Gesamtvolumen im Budget und die erreichte Punktzahl des Einzelnen. Durch dieses Verfahren ist gesichert, dass eine größtmögliche Gerechtigkeit im Sinne der Entgeltordnung bis in das Leistungsentgelt wirkt. Der Verteilungsmechanismus bewirkt, dass bei gleicher Punktzahl aus der systematische Leistungsbewertung je nach Entgeltgruppe und Erfahrungsstufe unterschiedlich hohe Beträge im Leistungsentgelt gezahlt werden.

Verteilung der Mittel im Rahmen von Zielvereinbarungen

Das ermittelte Volumen für Zielvereinbarungen des Einzelbudgets wird durch den jeweiligen Dienstvorgesetzten unter Beachtung des Höchstbetrages unter Punkt 5 für jeden Beschäftigten, der eine Zielvereinbarung abgeschlossen hat, vereinbart. Die abschließende Entscheidung über die Höhe des vereinbarten Leistungsentgeltes trifft der zuständige Beigeordnete.

Verantwortlichkeiten für die Ermittlung der Budgets und Leistungsentgeltansprüche

Die Ermittlung der Beträge für das Gesamt- und die Einzelbudgets wird durch den Fachdienst 01.1 bis zum 15.03. des laufenden Kalenderjahres auf der Basis des jeweiligen Vorjahres vorgenommen.

Die Verteilung hinsichtlich Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung wird an Hand der namentlichen Nennung durch den Budgetverantwortlichen des jeweiligen Einzelbudgets an den Fachdienst 01.1 durchgeführt.

Die so ermittelte Summe für Zielvereinbarungen wird nach dem beschriebenen Verfahren innerhalb des Budgets vertraglich gebunden.

Nicht verbrauchte Mittel für Beschäftigte mit Zielvereinbarungen (Ziel wurde nicht erreicht) werden auf die Beschäftigten des jeweiligen Einzelbudgets durch den Fachdienst 01.1 wieder neu umverteilt.

Die Feststellung, in welcher Höhe die Leistungsentgelte an die Beschäftigten im Ergebnis der systematische Leistungsbewertung auszuzahlen sind, wird nach Vorliegen der Punkte gemäß der Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und

Bestätigung durch den Fachdienst 01.2 durch den Fachdienst 01.1 getroffen und als einmaliger Betrag (Leistungsprämie) im Dezember des laufenden Jahres zur Auszahlung gebracht.

Die Personalvertretung ist im Rahmen der Mitarbeit in der Betrieblichen Kommission über das Ergebnis der ausgezahlten Beträge (nicht personenbezogen) für die gesamte Dienststelle zu informieren.

Abwägungen zu den Methoden der Leistungsfeststellung (Pro/Contra)

Im Folgenden eine nichtabschließende Sammlung von Pro- und Contra-Argumenten für die beiden Methoden der Leistungsfeststellung.

Zielvereinbarung	Systematische Leistungsbewertung
Bewertung einer Einzel- oder Teamleistung	Bewertung einer Einzelleistung
Maßstab ist immer gesondert zu modifizieren	Maßstab ist die Arbeitsplatzbeschreibung
Ausgerichtet auf zukünftigen Zeitraum	Betrachtet im vergangenen Zeitraum
Wird für bestimmten Zeitraum vereinbart (Zeitfenster)	Betrachtungszeitraum nicht gesondert vereinbar; immer gleicher Zeitraum wird betrachtet (i.d.R. ein Jahr)
Übertragung zusätzlicher Aufgaben möglich	Basiert auf dauerhaft übertragenen Aufgaben
Besondere (zusätzliche) Anforderungen an Qualität und Quantität	Keine zusätzlichen Anforderungen notwendig
Keine Ausgleichsmöglichkeiten gegeben	Ausgleichsmöglichkeiten von besonderen Stärken gegenüber Schwächen möglich
Abschließende Bewertung (Zielerreichungsgrade) durch Führungskraft erforderlich	Bewertung erfolgt durch Führungskraft

Freiwillig	Nicht freiwillig
Basiert auf Verhandlungsergebnis zwischen Führungskraft und Beschäftigtem	Basis ist eine allgemeinverbindliche Dienstvereinbarung
Nicht einheitlich regelbar	Inhaltlich einheitlich regelbar
Jährlich neuer Verhandlungsspielraum	Kein verhandelbarer Verhandlungsspielraum
Jährlich großer Aufwand (Verhandlung, Abrechnung, Gesprächsvorbereitung)	Einmaliger Aufwand
Mittelfristig umsetzbar	Kurzfristig umsetzbar
Großer Schulungsaufwand	Geringerer Schulungsaufwand
Kein Wiederholungseffekt	Gefahr von Wiederholungseffekten
Weniger gute Auswertungsmöglichkeiten	Gute Auswertungsmöglichkeiten
Berichterstattung wesentlich komplexer	Jährliche Berichterstattung ohne großen Aufwand möglich
Flexibles Modell	Statisches Modell
Konkrete Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich	Keine direkte Beteiligung der Mitarbeiter möglich
Transparent	Weniger transparent
Motivationsfördernd	Weniger motivationsfördernd
Dynamisch ausgestaltet	Statisches Verfahren
Teamorientierung möglich	Einzelfallentscheidungen
Fördert interne Kommunikation	geringe Auswirkungen auf Kommunikationsverhalten

Beide Modelle haben sowohl starke Pro-Argumente als auch Contra-Argumente aufzuweisen. In der zukünftigen Diskussion gilt es, auf einen möglichst großen gemeinsamen Nenner zu kommen und darauf aufbauend einen Konsens für das Verfahren zum leistungsbezogenen Entgelt zu finden.

Derzeitige Positionierung der Personalvertretung

Eine abschließende Willensbekundung des Personalrates liegt zurzeit nicht vor. Es werden jedoch Bedenken gegen die Anwendung der systematischen Leistungsbewertung geäußert.

Damit verbunden ist die Favorisierung des Modells der Zielvereinbarungen.

Hier einige wesentliche Argumente der Personalvertretung zur systematischen Leistungsbewertung:

- beurteilt wird nicht die Leistung, sondern Verhalten und Wesen von Mitarbeitern
- kein objektives Verfahren
- SLB liegt im subjektiven Ermessen
- anfällig für Diskriminierung
- Gefahr einer „Nasenprämie“
- Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter
- SLB soll nur nachrangig gegenüber Zielvereinbarungen sein (wenn überhaupt)
- keine flächendeckende Einführung
- Basis für eine Leistungsbewertung können Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen nicht sein, da diese durch Arbeitgeber einseitig vorgegeben sind
- wenig transparent

und zu Zielvereinbarungen:

- Verbesserung der Kommunikation
- Klarheit über Zielsetzungen, Prioritäten, Verantwortung und Erwartungen
- Zukunftsorientierung
- Transparenz
- Förderung der Motivation
- Beteiligung aller Mitarbeiter
- gezielte Nutzung von Potenzialen

Unbedingt vermieden werden soll aus der Sicht der Personalvertretung, einen Abschluss herbeizuführen, welcher „mit heißer Nadel gestrickt“ wurde.

Weiteres Vorgehen/nächste erforderlichen Schritte

Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte sollen nach Bestätigung der Drucksache 0050/07 intensive Verhandlungen mit der Personalvertretung aufgenommen werden.

Verhandlungsbasis hierfür ist der durch die Dienststelle vorgelegte Entwurf einer Dienstvereinbarung, welcher diesem Konzept beigelegt wurde. Bevor inhaltliche Verhandlungen mit der Personalvertretung aufgenommen werden, sind folgende Maßnahmen durchzuführen:

1. Bildung der betrieblichen Kommission

Im Tarifvertrag wird ausdrücklich davon ausgegangen, dass die betriebliche Kommission bei den Verhandlungen und der Einführung des leistungsorientierten Entgeltes mitwirkt.

2. Benennung von Verhandlungsführern der Verwaltung und Personalvertretung, die entsprechend ermächtigt sind, namens und in Vollmacht ihrer Organe Verhandlungen zu führen und verbindliche Aussagen zu treffen

Die Verhandlungsführer tragen uneingeschränkt die Verantwortung. Ihre Stimme ist maßgeblich bis hin zur unterschrittsreifen Vorbereitung einer entsprechenden Dienstvereinbarung. Die Vertreter der Verwaltung werden werden durch den Oberbürgermeister namentlich benannt.

3. Einigung auf Grundsätze der Zusammenarbeit

(Terminkette, Projektplan, Aufgabenzuordnungen, Verschwiegenheitspflicht, Weitergabe von Informationen, evtl. externe Moderation u.ä.)

4. Abstimmung zu Aufbau und Pflege eines internen Controllingsystems

(Sicherstellung der Informationsversorgung, Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems)

Verhandlungen mit der Personalvertretung

Die Verhandlungen sollen für alle Beteiligten höchste Priorität haben. Das bedeutet auch, dass für die Zeiten der Verhandlungen andere Aufgaben komplett zu vernachlässigen sind. Insofern ist von Seiten der zuständigen Führungskräfte dafür zu sorgen, dass den Verhandlungsteilnehmern insoweit der Rücken frei gehalten wird.

Ein wesentlicher Aspekt für ein erfolgreiches Verhandeln ist die Moderation. Da interne Moderatoren bereits einen festen Standpunkt zur Thematik bezogen haben, bietet sich eine neutrale und somit externe Begleitung an. Hierbei dürfte von großem Vorteil sein, dass keine persönlichen Interessen berührt werden und die Moderation ausschließlich auf einer Sachebene erfolgen kann.

Ziel muss es unter anderem sein, die Vertreter der Personalvertretung davon zu überzeugen, dass bei der systematischen Leistungsbewertung durch Führungskräfte weitestgehend objektive Ergebnisse möglich sind.

Auf der anderen Seite signalisiert die Dienststelle bereits zum jetzigen Zeitpunkt, die Zielvereinbarungen stärker in den Fokus zu rücken und gleichwertig nebeneinander zuzulassen.

Gemeinsam sind Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Um die Interessen beider Parteien zu berücksichtigen, bietet sich auch ein Mischmodell beider Formen der Leistungsbemessung, das Kombimodell, an. Die Leistungsfeststellung der Mitarbeiter erfolgt in diesen Fällen grundsätzlich in einer Kombination von Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung. Wenn hierüber Einigung erzielt werden kann, ist gemeinsam ein solches Modell zu entwickeln.

Im Interesse einer direkten Kommunikation und um störenden Einflüssen zu entgehen, empfiehlt es sich, die Verhandlungen außerhalb der Landeshauptstadt Magde-

burg gemeinsam in einer Einrichtung zu führen. Hier bietet sich ein Tagungshotel oder Kongresszentrum an. Durch „Kamingespräche“ ist es möglich, eine bessere Kommunikationsebene zu erreichen. Durch das Ausschalten von anderen dienstlichen und privaten Verpflichtungen der Verhandlungsteilnehmer werden mögliche Störfaktoren von vornherein ausgeschlossen.

Es ist davon auszugehen, dass die Verhandlungen innerhalb von zwei bis drei Tagen abgeschlossen werden können. Um die Chancen für einen Erfolg der Einigungsgespräche zu erhöhen, wird empfohlen eine externe Moderation einzubinden.

Wird diesem Vorschlag gefolgt, sind die entsprechenden Haushaltsmittel bereitzustellen.

Wenn Verhandlungen mit einem Erfolg abgeschlossen werden, muss den Beteiligten klar sein, dass keine Nachverhandlungen geführt werden. Aus diesem Grund sind in die Verhandlungen auch Fristen und Terminstellungen aufzunehmen. Die Laufzeit der Dienstvereinbarung ist entsprechend den Erfordernissen anzupassen.

Aus anliegender Zeitleiste zum Projekt wird ersichtlich, dass für die Verhandlungen mit der Personalvertretung die ersten beiden Quartale des Jahres 2007 vorgesehen sind.

Ziel der Verhandlungen

Ziel ist bis spätestens 30.06.2007 eine vom OB und GPR unterzeichnete, einvernehmliche Dienstvereinbarung zwischen Dienststelle und Personalvertretung, welche Aussagen bzw. Regularien für folgende Punkte enthält:

- 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,
- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen.

Es wird angestrebt möglichst frühzeitig, spätestens jedoch bis zum 30. Juni 2007, eine Dienstvereinbarung verbindlich abgeschlossen zu haben.

Anlagen