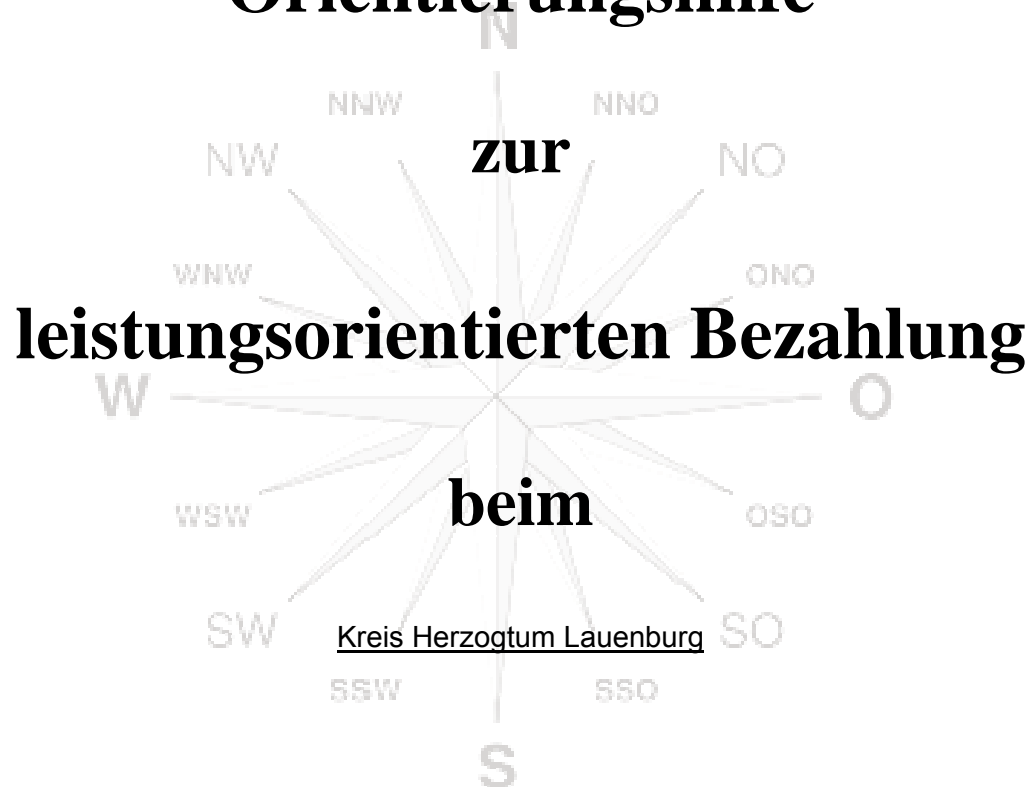


- Entwurf -

Orientierungshilfe



I. Einleitung

Über die Sinnhaftigkeit der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) lässt sich trefflich streiten. Während die einen sich eine Steigerung der Effizienz und Effektivität sowie der Mitarbeitermotivation erhoffen, befürchten die anderen einen enormen Verwaltungsaufwand, der, falls es überhaupt zu Veränderungen kommt, eher zu negativen als zu positiven führen wird. Für beide Seiten gibt es gute Argumente.

Warum wird die leistungsorientierte Bezahlung beim Kreis Herzogtum Lauenburg eingeführt ?

Letztlich ist diese Diskussion für uns müßig. Mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst wurde die LOB zwingend eingeführt. Es steht damit weder den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern noch dem Arbeitgeber frei, dies zu ignorieren. Die Umsetzung des Tarifvertrages erfolgt durch eine Dienstvereinbarung zwischen Dienststelle und Personalrat, deren Regelungen in dieser Broschüre erläutert sind.

Aus diesem rechtlichen Hintergrund ergibt sich auch der Geltungsbereich der Regelungen. Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung betrifft alle Beschäftigten, die unter den Tarifvertrag fallen. Sie gilt ausdrücklich nicht für Beamtinnen und Beamte der Kreisverwaltung. Es ist schade, dass die unterschiedliche Behandlung dieser Berufsgruppe gerade bei einem solchen zentralen Thema weiter verstärkt wird, es gibt aber zzt. keine entsprechenden Regelungen im Beamtenrecht.

Für wen gelten die Regelungen

Finanzielle Zuwendungen an Beamtinnen und Beamte sind jedoch nur auf der Basis einer entsprechenden Rechtsgrundlage zulässig. Das gesamte System gilt daher, zumindest derzeit noch, ausschließlich für die Beschäftigten.

Schwerbehinderte Kolleginnen und Kollegen fallen wie alle übrigen Beschäftigten unter den TVöD. Die Regelungen zur LOB gelten auch für diesen Personenkreis. Die Schwerbehinderung ist jedoch bei der Leistungsbewertung entsprechend zu berücksichtigen. Sie darf also zu keiner Benachteiligung führen.

Gibt es Besonderheiten bei einer Schwerbehinderung ?

II. Verteilungsgrundsätze

Ab dem Jahr 2007 werden 1 % der ständigen Monatsentgelte als Leistungsentgelt zusätzlich zum vorhandenen Tabellenentgelt ausgezahlt. Dies sind derzeit für alle Beschäftigten der Kreisverwaltung ca. 150.000,-- € (Arbeitgeber-Brutto). Dies entspricht pro Person einem Betrag von durchschnittlich ca. 330,-- € (Arbeitgeber-Brutto). Ziel der Tarifvertragsparteien ist es, den Anteil von 1 % in den nächsten Jahren auf insgesamt 8 % zu erhöhen.

Welche Beträge werden ausgezahlt ?

Ein gleicher Bewertungsmaßstab für alle Mitarbeitenden der Kreisverwaltung ist leider nicht möglich. Wir alle haben unterschiedliche Wertmaßstäbe. Auch wenn wir uns bemühen, die Bewertungsprozesse so objektiv wie möglich zu gestalten, werden die unterschiedlichen subjektiven Wertmaßstäbe in die Leistungsbewertung einfließen. Um dadurch entstehende Ungerechtigkeiten zu vermeiden, wird der zur Verfügung stehende Gesamtopf (ca. 150.000,-- €) auf die einzelnen Fachdienste aufgeteilt.

Kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden nach den gleichen Maßstäben bewertet werden ?

Jeder Fachdienst erhält also seinen eigenen „LOB-Topf“. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass Mitarbeitende, deren Vorgesetzte höhere Anforderungen stellen mögen, gegenüber anderen Mitarbeitenden der Kreisverwaltung nicht benachteiligt werden.

III. Leistungsbewertung

Grundsätzlich sieht der Tarifvertrag zwei Möglichkeiten zur Leistungsmessung vor. Die Leistung kann einerseits über Zielvereinbarungen andererseits über Leistungsbeurteilungen gemessen werden (dazu mehr in den folgenden Abschnitten). Wir haben uns bei der Kreisverwaltung für ein kombiniertes System entschieden. Es wird also grundsätzlich sowohl Zielvereinbarungen als auch Leistungsbeurteilungen geben. Diese fließen jeweils zu 50 % in die Gesamtpunktzahl ein.

Wie soll die Leistung gemessen werden ?

III.1 Ziele, Zielvereinbarungen

Ziele sind Absprachen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten darüber, welche Ergebnisse bis zu einem bestimmten Termin (Zielvereinbarungszeitraum i.d.R. ein Jahr) erreicht sein sollen.

Was sind Zielvereinbarungen ?

Zielvereinbarungen beruhen auf gegenseitiger Akzeptanz, d. h., beide Seiten müssen diese Ziele in der vereinbarten Form mittragen. Eine einseitige Anordnung von Zielen im Sinne der LOB ist nicht möglich.

Zunächst ist darauf zu achten, dass die Ziele

- **spezifisch (also konkret auf den Arbeitsplatz bezogen)**
 - **messbar (nach Möglichkeit exakt mathematisch)**
 - **aktiv beeinflussbar**
 - **realistisch (siehe nächsten Absatz) und**
 - **klar terminiert**
- sind.**

Was ist beim Abschluss von Zielvereinbarungen zu beachten ?

Besonders beachtet werden muss dabei das Merkmal „**realistisch**“. Hinter diesem Begriff verbergen sich zwei Aspekte.

Zum einen sollen die Ziele anspruchsvoll sein, d. h. sie sollen für die Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellen; andererseits sollen aber nur solche Ziele vereinbart werden, die von den Mitarbeitenden unter realistischer Einschätzung ihrer individuellen Leistungsfähigkeit erreicht werden können.

Beide Aspekte zu berücksichtigen, heißt zwangsläufig, die Mitarbeitenden nicht gleich, sondern unterschiedlich, zu behandeln.

Mit einer leistungsfähigen Mitarbeiterin muss ich daher anspruchsvollere Ziele vereinbaren als mit einem - aus welchen Gründen auch immer - nicht so leistungsfähigen Mitarbeiter.

Das scheint auf den ersten Blick zumindest objektiv ungerecht. Die Vereinbarung von objektiv gleich schwierigen Zielen würde jedoch letztendlich dazu führen, dass entweder die besonders leistungsfähigen Mitarbeitenden durch zu anspruchslose Ziele unterfordert oder aber die weniger leistungsfähigen Kolleginnen und Kollegen dauerhaft überfordert und aufgrund unerreichbarer Ziele über kurz oder lang frustriert wären.

Sowohl das eine als auch das andere würde für die Kreisverwaltung einen Rückschritt bedeuten.

Kein größer, schneller, weiter

Beim Thema „Zielvereinbarungen“ denkt man häufig zunächst an eine Steigerung der Qualität oder der Quantität.

Mag es hier und dort auch sicher noch Steigerungsmöglichkeiten geben, so ist dies denn nicht unbegrenzt möglich. Zielvereinbarungen sind jedoch ein dauerhaftes Führungsinstrument. Es geht also vor allem darum, **Schwerpunkte** für das Jahr zu setzen. Was ist im kommenden Jahr besonders wichtig, selbst wenn wir anderes vernachlässigen müssen?

Mögliche Ziele könnten also lauten:

- Erstellung einer ca. 15seitigen Informationsbroschüre über die Bedeutung, Anlage und Pflege von Knicks bis zum 31.10.2007.
- Einarbeitung eines neuen Kollegen, so dass dieser ab 01.09.2007 in der Lage ist, Standardfälle ohne Rückfrage eigenständig zu bearbeiten.
- Überarbeitung/Aktualisierung von 25 % der im Fachdienst verwendeten PTV-Texte bis zum 31.12.2007.

Neben Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitenden ist es auch möglich, Ziele mit Gruppen von Mitarbeitenden zu vereinbaren. Dies bietet sich vor allem in Fachdiensten an, die in einzelne Teams untergliedert sind.

Können auch Gruppenziele vereinbart werden?

III. 2 Leistungsbewertung

Wie bereits dargestellt werden die Zielvereinbarungen auf der Basis der subjektiven Leistungsfähigkeiten geschlossen.

Warum zusätzlich zu den Zielvereinbarungen noch eine Leistungsbewertung ?

Es ist also durchaus möglich, dass der Zielerreichungsgrad eines Mitarbeiters geringer ist, als der seiner Kolleginnen/Kollegen, obwohl er ganz objektiv betrachtet mehr für den Leistungserfolg des Fachdienstes geleistet hat als die anderen.

Würde die Leistungsprämie ausschließlich nach dem Grad der Zielerreichung bemessen, würde dieser Kollege trotz seines großen Beitrags zum Leistungserfolg im Gegensatz zu anderen keine Leistungsprämie erhalten.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass über Zieldefinitionen max. 10 - 20 % der Aufgaben einer Stelle abgedeckt werden können.

Damit sowohl die objektive Leistungserbringung als auch die 80 - 90 % der Aufgaben, die nicht unter die Zieldefinitionen fallen, berücksichtigt werden können, wird eine zweite Ebene der Leistungsmessung benötigt. Diese stellt die Leistungsbewertung dar.

Die Leistungsbewertung ist inhaltlich mit der uns bekannten Beurteilung vergleichbar, wobei allerdings deutlich weniger Kriterien betrachtet werden.

Wie wird die Leistungsbewertung durchgeführt ?

Es sind folgende Bewertungskategorien vorgesehen:

- **soziale Kompetenz / Bürgerfreundlichkeit**
- **Einsatzbereitschaft,**
- **selbstständiges Arbeiten,**
- **Leistungsqualität,**
- **Leistungsquantität.**

Diese Bewertungskategorien sind im Rahmen einer 6stufigen Skala zu bewerten (analog der 6stufigen Zielerreichungsskala).

Zu Beginn ist das Anforderungsprofil der Stelle durch die Vorgesetzten zu definieren. Inwieweit müssen die o.g. Kriterien erfüllt werden, um die Aufgaben auf dieser Stelle zufriedenstellend lösen zu können ?

Wie sehen die einzelnen Bewertungsschritte aus ?

Die nächste - sicher langwierigste und schwierigste - Aufgabe besteht darin, Verhaltensweisen zu beobachten, die zu den Bewertungskriterien passen.

Diese können aus folgenden Bereichen stammen:

Soziale Kompetenz/Bürgerfreundlichkeit z.B.:

- Unterstützung der Kolleginnen/Kollegen durch, Infos, Beratung und Mithilfe,
- Entgegennahme von Anregungen und Kritik,
- Einbeziehung anderer Kolleginnen/Kollegen ins Team,
- Erkennen und Lösen von Konflikten,
- Einhaltung von Vereinbarungen,
- adressatengerechte Formulierungen,

Einsatzbereitschaft z.B.:

- Bereitschaft, berufsbezogenes Wissen zu erweitern,
- aktives Aufgreifen von Problemen oder Entwicklungen,
- selbstständiges Arbeiten,
- zielstrebiges Lösen der eigenen Aufgaben ohne Anleitung oder Überwachung,
- Fähigkeit, neuartige Aufgaben zu übernehmen,
- beachtet eigenständig Termine und Zuständigkeiten,
- Bereitschaft, Dienst zu ungünstigen Zeiten zu leisten,
- Optimierung von Arbeitsabläufen

Leistungsqualität z.B.:

- unterschiedliche Interessenlagen werden angemessen berücksichtigt,
- Arbeitsergebnisse sind durch Kenntnisse der neueren Rechtsprechung bzw. technische oder sonstige fachliche Entwicklung gekennzeichnet,
- Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse,
- Berücksichtigung der Auswirkungen auf andere Bereiche,
- Ausmaß und Häufigkeit von Fehlern,
- Erkennen von Fehlerquellen

Leistungsquantität z.B.:

- Bewältigung der übertragenen Aufgaben innerhalb angemessener Arbeitszeit.

In einem weiteren Schritt werden die beobachteten Verhaltensweisen mit den definierten Anforderungen verglichen und eine entsprechende Bewertung vorgenommen.

IV. Prämienberechnung

Nicht jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter bekommt nach Einführung des neuen Bewertungssystems eine Prämie.

Bekommt jede Mitarbeiterin/ jeder Mitarbeiter eine Prämie ?

Zum einen besteht die Möglichkeit, auf eine Teilnahme am System schriftlich zu verzichten. Der entsprechende Anteil kommt dann den Kolleginnen und Kollegen zu Gute. Dieser Verzicht kann jederzeit zum Ablauf des Bewertungszeitraumes zurückgezogen werden.

Zum anderen muss man, auch wenn man am System teilnimmt, eine Mindestpunktzahl von 30 erreichen. Liegt die Punktzahl niedriger, erfolgt keine Berücksichtigung bei der Prämienberechnung.

Ein weiterer Faktor für die Berechnung der Prämie ist der Zeitumfang der Leistungserbringung.

Ist die Prämienberechnung abhängig von der Arbeitszeit ?

Dies bezieht sich sowohl auf die regelmäßige Arbeitszeit, als auch auf die Dauer des Arbeitsverhältnisses. Um die Berechnung einigermaßen überschaubar zu gestalten, wird nicht spitz sondern nach folgender Gruppenbildung abgerechnet:

1. Arbeitszeit
 - bis $\frac{1}{4}$ der regelmäßigen Arbeitszeit = 25 %
 - bis $\frac{1}{2}$ der regelmäßigen Arbeitszeit = 50 %
 - bis $\frac{3}{4}$ der regelmäßigen Arbeitszeit = 75 %
 - über $\frac{3}{4}$ der regelmäßigen Arbeitszeit = 100 %
2. Ausscheiden nach dem 30.09. = 100 %
 - Ausscheiden nach dem 30.06. = 75 %
 - Ausscheiden nach dem 31.03. = 50 %

Bei Ausscheiden aus dem Arbeitsverhältnis bis zum 31.03. entfällt die Prämie.

3. Beginn des Arbeitsverhältnisses vor dem 01.04. = 100 %,
 - Beginn des Arbeitsverhältnisses vor dem 01.07. = 75 %
 - Beginn des Arbeitsverhältnisses vor dem 02.08. = 50 %.

(Dieser Zeitpunkt wurde gewählt, um die Auszubildenden, die ihre Ausbildung regelmäßig Ende Juli beenden, noch zu berücksichtigen)

Bei einem Beginn des Arbeitsverhältnisses nach dem 01.08. können die Beschäftigten erst im Folgejahr am System teilnehmen.

Berechnungsbeispiel

Die auf den Fachdienst x entfallende Summe beträgt 1.000,-- €.

Die Leistungsbewertung hat zu folgendem Ergebnis geführt:

Mitarbeiter	max. 30 Punkte Zielerreichung	max.5x6=30 Punkte Leistungsbewertung	≥ 30	X Faktor Arbeitszeit	X Faktor Dienstzeit	Gesamtpunktzahl
MA A (Arbeitszeit: 15 Std./Woche)	25	20	45	50 %	-	23
MA B	15	13	-	-	-	0
MA C	20	24	44	-	-	44
MA D	17,5	18	35,5	-	-	36
MA E (hat den Fachdienst am 15.09. verlassen)	25	28	53	-	0,75	40

* Die Gesamtpunktzahlen sind mathematisch auf volle Punktzahlen zu runden.

143

1000,-- € : 143 Prämienpunkte ≈ 6,99 Prämienpunktwert

MA A	= 23 x 6,99	= 160,77 €
MA C	= 44 x 6,99	= 307,56 €
MA D	= 36 x 6,99	= 251,64 €
MA E	= 40 x 6,99	= 279,60 €

V. Konfliktfälle

Sollte eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter mit der Bewertung nicht einverstanden sein, besteht die Möglichkeit, sich innerhalb von 2 Wochen seit Bekanntgabe des Ergebnisses bei der betrieblichen Kommission zu beschweren.

Was kann ich unternehmen, wenn ich mit der Bewertung nicht einverstanden bin ?

Die Beschwerde muss schriftlich erfolgen.

Bezieht sich die Beschwerde auf Mängel im System, erarbeitet die Kommission einen Entscheidungsvorschlag und leitet diesen der Landrätin/dem Landrat zur abschließenden Entscheidung zu.

Da die Kommission zu Fragen des Bewertungsprozesses keine Stellung nehmen kann, leitet sie Beschwerden über „eine ungerechte Bewertung“ der/dem nächsthöheren Vorgesetzten der Beschwerdeführerin/des Beschwerdeführers zu. Diese entscheiden abschließend.

