

**3.PR.7**

**Dienstvereinbarung über die  
leistungsorientierte Bezahlung (LOB) bei  
der Stadt Glinde**



Gültig für

⇒ die Stadtverwaltung mit allen Einrichtungen und Außenstellen

## **Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) bei der Stadt Glinde**

### ***Inhaltsverzeichnis:***

§ 1	Persönlicher Geltungsbereich.....	- 1 -
§ 2	Räumlicher Geltungsbereich.....	- 1 -
§ 3	Schulungen und Informationen.....	- 1 -
§ 4	Zielstellung der LOB.....	- 2 -
§ 5	Form der LOB.....	- 2 -
§ 6	Leistungsprämie .....	- 2 -
§ 6a	Zielvereinbarungen .....	- 2 -
§ 6b	Systematische Leistungsbewertung .....	- 5 -
§ 7	Bestimmung des Finanzvolumens.....	- 6 -
§ 8	Aufteilung des Finanzvolumens.....	- 7 -
§ 9	Höhe, Berechnung und Auszahlung der Leistungsprämie.....	- 7 -
§ 9a	Besondere Regelungen zur Leistungsprämie .....	- 8 -
§ 10	Betriebliche Kommission.....	- 9 -
§ 11	Dokumentation und Datenschutz.....	- 9 -
§ 12	Informationsrechte des Personalrates .....	- 10 -
§ 13	Verstoß gegen diese Dienstvereinbarung .....	- 10 -
§ 14	Schlussbestimmungen .....	- 10 -
§ 15	Geltungsdauer .....	- 11 -

**Anlagen:**

- Anlage 1 → Erläuterung der SMART-Kriterien zu § 6a Abs. 3**
- Anlage 2 → Erläuterung der Leistungskriterien für eine systematische Leistungsbewertung zu § 6b Abs. 1**
- Anlage 3 → Ablaufdiagramm zu § 10 Abs. 3**
- Anlage 4 → „Prozentuales Modell“ / Berechnungsbeispiel zu § 9 Abs. 1**
- Anlage 5 → Darstellung der Leistungs- und Teilbudgets nach § 8 Abs. 1 + 2**
- Anlage 6 → Formular zum Vereinbarungsgespräch**
- Anlage 7 → Formular zum Zwischengespräch**
- Anlage 8 → Formular zum Bewertungsgespräch**

**Anhang: → § 18 TVöD mit Protokollnotizen**

**Abkürzungsverzeichnis:**

- LOB → leistungsorientierte Bezahlung**
- TVöD → Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst**
- TV Arbz SH → Tarifvertrag Arbeitszeit für Schleswig-Holstein**
- LPVO → Leistungsprämienverordnung**

## **Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) bei der Stadt Glinde**

Die Stadt Glinde, vertreten durch den Bürgermeister, und der Personalrat, vertreten durch den Personalratsvorsitzenden, schließen nachstehende Dienstvereinbarung:

*Hinweis zur Sprachregelung:*

*Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für die vorliegende Dienstvereinbarung. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche **und** die männliche Form gemeint.*

### **Präambel**

Diese Dienstvereinbarung dient der betrieblichen Vereinbarung eines Systems zur Einführung und Entwicklung der leistungsorientierten Bezahlung (LOB). Die LOB soll die öffentlichen Dienstleistungen verbessern sowie die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse steigern. Zugleich soll sie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken. Zudem soll sie insbesondere sicherstellen, dass die Verteilung eines Leistungsentgelts in einem transparenten Verfahren erfolgt. Maßstab für die variable Verteilung ist die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Dienstvereinbarung steht unter der Prämisse der Chancengleichheit und Selbstverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **§ 1 Persönlicher Geltungsbereich**

(1) Die nachstehenden Regelungen gelten für alle Beschäftigten, auf deren Beschäftigungsverhältnis der TVöD Anwendung findet.

(2) Die bei der Stadt Glinde tätigen Beamten werden mit in das System der LOB einbezogen. Für diese erfolgen die Abwicklung und die Bildung des Gesamtbudgets für die Auszahlung getrennt von den Beschäftigten. Die Bereitstellung von Finanzmitteln für die Beamten ist keine Bedingung für die Teilnahme an den Regelungen dieser Dienstvereinbarungen.

(3) Mit dem Begriff Mitarbeiter sind im Sinne dieser Dienstvereinbarung sowohl die Beschäftigten als auch die Beamten gemeint.

(4) Führungskräfte im Sinne dieser Dienstvereinbarung sind alle weisungsbefugten Mitarbeiter, die Zielvereinbarungen verantwortlich abschließen und/oder systematische Leistungsbewertungen vornehmen bzw. überwachen.

### **§ 2 Räumlicher Geltungsbereich**

(1) Die LOB wird zum 01. Januar 2008 verbindlich in der Verwaltung der Stadt Glinde mit all ihren Einrichtungen und Außenstellen eingeführt.

(2) In 2007 findet die LOB als Übungsphase statt. Die Übungsphase bezieht sich auf den Bürgermeister, die Amtsleiter, ein Sachgebiet je Amt, die Stabsstellen, eine Einrichtung oder Außenstelle sowie alle Sachgebiete und Einrichtungen oder Außenstellen die zusätzlich freiwillig an der Übungsphase teilnehmen wollen.

### **§ 3 Schulungen und Informationen**

Führungskräfte und Mitarbeiter, die neu in das LOB-System der Stadt Glinde eintreten oder aus wichtigem Grund (z.B. Krankheit) nicht an der Grundschulung in 2007 teilnehmen konnten,

sollen von ihrem nächst höheren Vorgesetzten, im Ausnahmefall<sup>1</sup> von einer anderen geeigneten Person, in das System der LOB bei der Stadt Glinde eingeführt werden.

*Protokollnotiz: <sup>1</sup> Als Ausnahmefall gilt die längerfristige Abwesenheit der Führungskraft.*

#### **§ 4 Zielstellung der LOB**

Ziel der LOB ist auf Grundlage des TVöD, des TV Arbz SH und unter Einbezug der LPVO, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern sowie die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse zu steigern. Zugleich soll sie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken.

#### **§ 5 Form der LOB**

(1) Das Leistungsentgelt der LOB wird ab dem 01. Januar 2008 grundsätzlich zu dem Tabellenentgelt der Beschäftigten und zu der Besoldung der Beamten als **Leistungsprämie** gezahlt.

(2) Die Auszahlung der Leistungsprämie erfolgt für 2007 ohne Berücksichtigung von Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen nach dem so genannten „**Gießkannenprinzip**“. D.h., dass jeder Beschäftigte den für ihn gem. § 18 Abs. 3 TVöD durch die Personalabteilung ermittelten Betrag als Leistungsprämie erhält. Für die Beamten ist § 7 Abs. 2 dieser Dienstvereinbarung entsprechend anzuwenden. Mitarbeiter die im Jahr 2007 ausscheiden (ggf. auch nur vorübergehend z.B. bei Elternzeit), erhalten die Leistungsprämie anteilig.

#### **§ 6 System der LOB**

(1) Die Leistungsprämie wird auf Grundlage von Zielvereinbarungen und einer systematischen Leistungsbewertung, dem so genannten „**Kombimodell**“, gebildet. Das Beurteilungsergebnis der Zielvereinbarung fließt dabei mit 80 % ein, die systematische Leistungsbewertung mit 20 %. Die Vereinbarung von Zielen inklusive der jeweiligen Zielerreichungsgrade und der Leistungskriterien findet in einem gemeinsamen Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft statt. Näheres hierzu regeln § 6a und § 6b dieser Dienstvereinbarung.

(2) Die **Auszahlung** der Leistungsprämie erfolgt für die Beschäftigten mit dem Märzentgelt und für die Beamten mit der Aprilbesoldung des Folgejahres. Für das Jahr 2007 erfolgt die Auszahlung für die Beschäftigten im Dezember 2007 und für die Beamten im November 2007.

(3) Der **Beurteilungszeitraum** liegt zwischen dem 01. Januar und dem 31. Dezember eines Jahres. In der Übungsphase im Jahr 2007 liegt dieser für die teilnehmenden Bereiche zwischen dem 01. August und dem 31. Dezember.

#### **§ 6a Zielvereinbarungen**

(1) Eine **Zielvereinbarung** ist eine Abrede zwischen einer Führungskraft und seinem Mitarbeiter (Einzelziel) oder einer Gruppe von Mitarbeitern (Teamziel) über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Ziele setzen Schwerpunkte in der Tätigkeit eines Mitarbeiters bzw. einer Gruppe (Team), sie sind nicht gleichzusetzen mit Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen. Zielvorschläge sollen sowohl von der Führungskraft als auch von den Mitarbeitern eingebracht werden.

(2) Grundsätzlich finden im Januar und Februar die **Zielvereinbarungsgespräche** für das laufende Jahr statt. Einzelne Zielvereinbarungsgespräche können vorgezogen werden, wenn die Monate Januar und Februar für die Erreichung der Ziele benötigt werden. Der Zeitraum zur Zielerreichung kann vor dem 31. Dezember eines Jahres enden. Die Zielvereinbarungsgespräche sollen so terminiert und geführt werden, dass sowohl die nachgeordneten Führungskräfte als auch die einzelnen Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, diese Gespräche vorzubereiten und zu führen. Der Mitarbeiter ist mit einem Vorlauf von 5 bis 10 Arbeitstagen über den Termin des Zielvereinbarungsgesprächs zu informieren und einzuladen. Zur Vorbereitung erhält der Mitarbeiter vorliegende Informationen zu den strategischen Verwaltungszielen. Die Vereinbarung eines Gesprächstermins liegt in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft.

In der Übungsphase im Jahr 2007 erfolgen die Zielvereinbarungsgespräche für die teilnehmenden Bereiche zwischen dem 01. Juni und dem 31. Juli.

(3) Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sind mindestens zwei und maximal fünf **Ziele** zu **vereinbaren**. Es handelt sich hierbei um qualitative und/oder quantitative Ziele (sachliche Ziele), die grundsätzlich aus den strategischen Verwaltungszielen des Bürgermeisters abzuleiten sind. Alternativ kann anstatt eines sachlichen Ziels maximal ein persönliches Ziel vereinbart werden, welches auf die Weiterentwicklung und Förderung des Mitarbeiters gerichtet ist. Die angestrebten Ergebnisse müssen durch den Mitarbeiter beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. Für die Vereinbarung von Zielen sind deshalb die so genannten SMART-Kriterien anzuwenden, die in Anlage 1 beigefügt sind. Die vereinbarten Ziele sind im *Formular zum Vereinbarungsgespräch* (siehe Anlage 6) entsprechend zu dokumentieren. Führungskraft und Mitarbeiter erhalten jeweils ein unterschriebenes Exemplar.

(4) **Teamziele** sollten nur dann vereinbart werden, wenn alle Mitarbeiter des Teams Einfluss auf die Zielerreichung haben und das Ziel somit nicht in Einzelziele aufgeteilt werden kann. Teamziele können sachgebietsbezogen wie auch sachgebietsübergreifend<sup>1</sup> vereinbart werden. Um Teamziele zu vereinbaren, ist eine Führungskraft zu benennen, die nicht selbst Mitglied des Teams ist. Diese nimmt die Aufgaben einer Führungskraft im Sinne dieser Dienstvereinbarung wahr. Sie ist zudem bei der Vereinbarung eines Teamziels für die Koordination mit den eigentlichen Führungskräften der Teammitglieder verantwortlich und meldet diesen jede Veränderung sowie die Bewertung des Teamziels. Die Vereinbarung eines Teamziels soll in einem Gespräch mit allen Teammitgliedern stattfinden.

*Protokollnotiz: <sup>1</sup> An dieser Stelle sind auch die Einrichtungen und Außenstellen gemeint.*

(5) Um den Zielen eine unterschiedliche Bedeutung geben zu können erfolgt eine **Gewichtung der Ziele**, die in 10%-Schritten vorgenommen wird. Ein sachliches Ziel darf maximal 50% ausmachen. Ein persönliches Ziel darf mit maximal 20% gewichtet werden. Daraus ergibt sich, dass bei der Vereinbarung eines persönlichen Zieles mindestens zwei sachliche Ziele erforderlich sind.

(6) Für jedes vereinbarte Ziel müssen anhand des nachfolgenden Stufenmodells die entsprechenden **Zielerreichungsgrade** definiert werden. Lediglich bei der Formulierung eines Ziels ist es möglich, ein so genanntes „Ja/Nein-Ziel“, also die Erfüllung eines Ziels erst ab 100 %, zu wählen. Bei der Formulierung des Zielerreichungsgrads „Deutliche Übererfüllung eines Ziels“ ist zu beachten, dass eine geringe Übererfüllung des Ziels nicht ausreicht. Die Übererfüllung muss in Umfang, Menge oder Qualität das vereinbarte Ziel erheblich überschreiten.

Definition	Zielerreichungsgrad in %
Nicht ausreichende Erfüllung des vereinbarten Ziels	0
Teilweise Erfüllung des vereinbarten Ziels	50
Weitreichende Erfüllung des vereinbarten Ziels	75
Vollständige Erfüllung des vereinbarten Ziels	100
Deutliche Übererfüllung des vereinbarten Ziels	120

(7) Der Mitarbeiter oder die Mitarbeiter-Gruppe erhält ab dem Beurteilungsjahr 2008 in mindestens einem **Zwischengespräch** zur Jahresmitte durch die Führungskraft eine Tendenzaussage zum aktuellen Stand der Zielerreichung. Hierdurch soll festgestellt werden, ob zusätzliche Hilfestellungen zur Zielerreichung notwendig sind. Das Datum des Zwischengesprächs sowie ggf. die vereinbarten Hilfestellungen hält die Führungskraft auf dem *Formular zum Zwischengespräch* (siehe Anlage 7) fest.

(8) Die **Feststellung der Zielerreichung** obliegt der Führungskraft und erfolgt durch einen SOLL/IST-Vergleich. Die Ergebnisse der Einzelziele sowie das Gesamtergebnis sind dem Mitarbeiter in einem Gespräch bekannt zu geben, in dem *Formular zum Bewertungsgespräch* (siehe Anlage 8) zu dokumentieren und von den Beteiligten zu unterschreiben. Führungskraft und Mitarbeiter erhalten je ein unterschriebenes Exemplar. Das *Formular zum Bewertungsgespräch* ist bis Ende Februar an die Personalabteilung zur Auswertung und Vorbereitung der Auszahlung weiterzuleiten. Es wird dort als Teilakte zur Personalakte genommen (§ 11 Abs. 7).

Scheidet ein Mitarbeiter im laufenden Jahr aus, hat die Führungskraft spätestens zum Ausscheiden den Zielerreichungsgrad festzustellen und an die Personalabteilung mit dem *Formular zum Bewertungsgespräch* zu übermitteln, damit die Auszahlung der Leistungsprämie mit der letzten Entgelt- bzw. Besoldungsmitteilung erfolgen kann.

(9) Führungskraft und/oder Mitarbeiter können eine **unterjährige Ziellanpassung** vorschlagen, wenn folgende Umstände vorliegen:

- es zeigt sich, dass ein Ziel durch gravierende Umstände, die der Mitarbeiter nicht zu vertreten hat und die ihn in der Zielerreichung unmittelbar beeinflussen, nicht oder wesentlich einfacher als geplant zu erreichen ist. Gravierende Umstände sind dann gegeben, wenn unter Kenntnis dieser neuen Umstände das Ziel nicht in der festgelegten Art und Weise vereinbart worden wäre,
- bei einer wesentlichen Änderung des Aufgabenbereichs des Mitarbeiters (z.B. Übernahme neuer Aufgaben, Versetzung/Umsetzung, lange Krankheitsvertretungszeit),
- bei Veränderung der individuellen Arbeitszeit oder
- bei einer unvorhergesehen langen Fehlzeit.

Die Anpassung ist schriftlich im *Formular zum Vereinbarungsgespräch* (siehe Anlage 6) festzuhalten. Führungskraft und Mitarbeiter erhalten je ein unterschriebenes Exemplar.

(10) **Wechselt ein Mitarbeiter** im laufenden Beurteilungsjahr den Arbeitsplatz, hat umgehend eine Zielanpassung gem. § 6a Abs. 9 stattzufinden. Der Zielerreichungsgrad ist gem. § 6a Abs. 8 vor dem Wechsel des Arbeitsplatzes festzustellen.

Nach dem Wechsel des Mitarbeiters soll die neue Führungskraft neue Zielvereinbarungen für den noch verbleibenden Beurteilungszeitraum mit dem Mitarbeiter abschließen. Findet der Arbeitsplatzwechsel nach dem 31.8. eines Jahres statt, kann auf die Vereinbarung neuer Ziele verzichtet werden. Bei Nichteinigung entscheidet die Führungskraft. Das Ergebnis der Zielvereinbarungen für den bisherigen Beurteilungszeitraums gilt bei Nichtvereinbarung neuer Ziele für das gesamte Jahr. Die Personalabteilung ist hierüber schriftlich von der neuen Führungskraft zu informieren.

Kommt es im laufenden Beurteilungsjahr zu einem **Führungskräftewechsel**, hat die bisherige Führungskraft die neue Führungskraft über die Ziele, eventuelle Hintergründe zu den Zielen und ggf. die bisherige erreichten Zielerreichung zu informieren sowie die vorhandenen Formulare und Unterlagen zu übergeben.

(11) **Nichteinigungen** über die Zielvereinbarung incl. der unterjährigen Veränderung und die Feststellung der Zielerreichung sind zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft zu klären.

Kommt es in einem ersten Gespräch nicht zu einer Einigung, erfolgt ein zweites Gespräch innerhalb von 5 Arbeitstagen. Sofern zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter keine Einigung erreicht werden kann, müssen beide Seiten binnen einer Frist von 3 Arbeitstagen eine schriftliche Stellungnahme verfassen und diese der Betrieblichen Kommission vorlegen. Daraufhin erfolgt innerhalb von 10 Arbeitstagen eine Erörterung in der Betrieblichen Kommission mit den Beteiligten, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Ist dies nicht möglich spricht die Betriebliche Kommission eine Empfehlung aus, die mit den vorhandenen Unterlagen zur Entscheidung an die nächst höhere Führungskraft des Mitarbeiters geht.

Verweigert der Mitarbeiter im Anschluss endgültig die Vereinbarung eines Ziels, fließt dieses Ziel mit seinem vorgesehenen prozentualen Anteil als nicht ausreichend erfüllt (entspricht einem Zielerreichungsgrad von 0 %) in die Gesamtzielerreichung ein.

Damit generell eine Auszahlung möglich ist, wird im Falle von Schlichtungen durch die Führungskraft eine vorläufige Zielerreichung für den Mitarbeiter festgestellt.

## **§ 6b Systematische Leistungsbewertung**

(1) Die **systematische Leistungsbewertung** ist die Feststellung erbrachter Leistung nach festgelegten Leistungskriterien während des Beurteilungszeitraums. Sie erfolgt nach den Regeln dieser Dienstvereinbarung und damit zu anderen Zwecken und nach anderen Grundsätzen als eine Regelbeurteilung bzw. eine (Zwischen-) Zeugniserteilung oder eine Beurteilung im Rahmen des Beamtenrechts. Die möglichen Leistungskriterien sowie deren Anwendung sind in der Anlage 2 dieser Dienstvereinbarung geregelt.

Wenn in diesem Paragraphen nicht abweichend geregelt, gelten die Regelungen zur Zielvereinbarung aus § 6a für die Anwendung der systematischen Leistungsbewertung entsprechend.

(2) Die **Vereinbarung der Leistungskriterien** finden in einem Gespräch mit den Zielvereinbarungen statt. Der Vereinbarungszeitraum für ein Leistungskriterium ist immer der gesamte Beurteilungszeitraum (§ 6 Abs. 3).

(3) Die Führungskraft und der Mitarbeiter einigen sich in einem Gespräch auf zwei bis vier **Leistungskriterien**, die untereinander gleich gewichtet werden. Die vereinbarten Leistungskriterien werden wie die Ziele auf dem *Formular zum Vereinbarungsgespräch* festgehalten (siehe Anlage 6).

(4) Die systematische Leistungsbewertung ist immer auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen. **Teambewertungen** sind hier nicht zulässig.

(5) Die Führungskraft und/oder der Mitarbeiter können die **unterjährige Veränderung** der Leistungskriterien vorschlagen, wenn es zu einer wesentlichen Änderung des Aufgabenbereichs des Mitarbeiters (z.B. Übernahme neuer Aufgaben, Versetzung/Umsetzung) kommt und die gewählten Kriterien dann nicht mehr zutreffend sind.

(6) Die **Führungskraft bewertet** jedes Leistungskriterium anhand der folgenden Stufen:

<b>Definition</b>	<b>Prozentuale Leistungserfüllung</b>
Die Erwartungen wurden nicht erfüllt	0
Die Erwartungen wurden ausreichend erfüllt	50
Die Erwartungen wurden überwiegend erfüllt	60
Die Erwartungen wurden in großen Teilen erfüllt	70
Die Erwartungen wurden weitestgehend erfüllt	80
Die Erwartungen wurden fast vollständig erfüllt	90
Die Erwartungen wurden vollständig erfüllt	100

## **§ 7 Bestimmung des Finanzvolumens**

(1) Die Personalabteilung stellt die Höhe des Finanzvolumens der Beschäftigten nach Maßgabe des § 18 Abs. 3 TVöD i.V.m. der Protokollerklärung zu Abs. 3 Satz 1 jeweils bis 31. Januar des Jahres fest. Sie informiert den Personalrat und die Betriebliche Kommission über die Höhe des Finanzvolumens.

(2) Das Finanzvolumen für die Beamten soll, sofern Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt werden, bis zu einer entsprechenden eigenen Regelung der leistungsorientierten Bezahlung im Beamtenrecht, jährlich im Haushalt der Stadt Glinde bereitgestellt werden. Bei der Ermittlung des Finanzvolumens soll die Personalabteilung den § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD sinngemäß anwenden. Die Anmeldung im Haushalt ist durch die Personalabteilung vorzunehmen. Diese legt dabei die prozentuale Höhe für die Beamten entsprechend der prozentualen Höhe für die Beschäftigten fest.

## § 8 Aufteilung des Finanzvolumens

(1) Die konkrete Umsetzung der LOB erfolgt für die Beschäftigten der Stadt Glinde nach unterschiedlichen Organisationsaufgaben. Ihnen werden folgende **Teilbudgets** zugewiesen:

- „Kernverwaltung – Beschäftigte“
- „Handwerklich Beschäftigte“
- „Betreuung Kinder & Jugendliche“
- „Führungskräfte – Beschäftigte“
- „Gleichstellungsbeauftragte“
- „VHS-Leitung“
- „ARGE – Beschäftigte“

Für die Beamten werden folgende eigene Teilbudgets gebildet:

- „Kernverwaltung – Beamte“
- „Führungskräfte – Beamte“
- „ARGE – Beamte“

Die genaue Zuordnung der Teilbudgets ist der Anlage 5 zu entnehmen. In einem Beurteilungsjahr neu hinzukommende Mitarbeiter werden von der Personalabteilung, nach Rücksprache mit der jeweiligen Führungskraft, einem vorhandenen Teilbudget zugeordnet.

(2) Das **Finanzvolumen** wird durch die Personalabteilung auf die Teilbudgets aufgeteilt. Von Bedeutung ist hierfür die Anzahl der den Teilbudgets zugeordneten Mitarbeiter und deren ständige Monatsentgelte gem. § 18 Abs. 3 TVöD bzw. die analog ermittelten Beträge für die Beamten.

(3) Eine **Anpassung** der Teilbudgets ist bei wesentlichen personellen Änderungen bis zum Ablauf des Beurteilungszeitraums möglich, so dass das Verhältnis des § 18 Abs. 3 TVöD gewahrt bleibt. Eine gleiche Regelung wäre im Bedarfsfall sinngemäß für die Teilbudgets der Beamten anzuwenden.

## § 9 Höhe, Berechnung und Auszahlung der Leistungsprämie

(1) Die Höhe der Leistungsprämie für den einzelnen Mitarbeiter wird nach dem „Prozentualen Model“ ermittelt. Ausschlaggebend hierfür sind:

- Das im Rahmen der LOB erreichte Gesamtergebnis des Mitarbeiters,
- die ständigen Monatsentgelte des Mitarbeiters im Beurteilungsjahr,
- das Finanzvolumen des Teilbudgets dem der Mitarbeiter zugeordnet ist und
- das jeweilige Gesamtergebnis der anderen Mitarbeiter im gleichen Teilbudget.

Ein erklärendes Berechnungsbeispiel ist als Anlage 4 beigefügt.

(2) Bei Teilzeitbeschäftigten, Aushilfskräften, Saisonkräften, geringfügig Beschäftigten etc. erfolgt die Auszahlung der Leistungsprämie anteilig entsprechend § 24 Abs. 2 TVöD. Diese Regelung gilt analog für die Beamten.

(3) Beträgt das Gesamtergebnis eines Mitarbeiters weniger als 50%, wird dieses mit 0% bewertet. Der Mitarbeiter hat damit keinen Anspruch auf Auszahlung einer Leistungsprämie.

(4) Mitarbeitern, die vor Ablauf des Beurteilungszeitraums ausscheiden, soll die entsprechende Leistungsprämie mit der letzten Auszahlung gewährt werden.

(5) Eine **Beschwerde**, die sich gegen die Höhe der Leistungsprämie richtet, ist innerhalb 1 Monats nach Auszahlung schriftlich an die Personalabteilung zu richten. Diese überprüft die Berechnung der Leistungsprämie und teilt dem Mitarbeiter das Ergebnis mit. Bei festgestellten Mängeln informiert diese umgehend die Betriebliche Kommission, die eine Lösung herbeiführt.

### **§ 9a Besondere Regelungen zur Leistungsprämie**

(1) Die **Gleichstellungsbeauftragte** und die **Leiterin der Volkshochschule** sind auf Grund ihrer eigenständigen Stellung in der Verwaltung nicht in das System der LOB integrierbar und erhalten das für sie ermittelte Teilbudget als Leistungsprämie.

(2) Die Mitarbeiter, die in die Arbeitsphase der **Altersteilzeit** gehen, sollen wie jeder andere Mitarbeiter am System der LOB teilnehmen. Während der Freizeitphase nehmen sie nicht am System teil. Der eingebrachte Betrag verbleibt in dem Teilbudget, dem der Mitarbeiter am letzten Tag der Arbeitsphase zugeordnet war.

(3) Mitarbeiter, die nach dem 31. August eines Jahres ein Arbeits- oder Dienstverhältnis bei der Stadt Glinde antreten, sollen grundsätzlich noch am System der LOB teilnehmen. Die Vereinbarung hierüber treffen die Führungskraft und der Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch. Bei Nichteinigung entscheidet die Führungskraft. Der Mitarbeiter erhält bei Nichtteilnahme den für diesen Zeitraum für ihn gem. § 18 Abs. 3 TVöD durch die Personalabteilung ermittelten Betrag als Leistungsprämie.

(4) Mitarbeiter, bei denen bekannt ist, dass das Arbeits- oder Dienstverhältnis regulär vor dem 01. Mai eines Jahres endet (z.B. Ruhestand) oder im gesamten Jahr nicht weiter aktiv wahrgenommen wird (z.B. bei Elternzeiten), nehmen im selben Jahr nicht am System der LOB teil. Sie erhalten für diesen Zeitraum den Anteil als Leistungsprämie, der sich aus dem erzielten Gesamtbeurteilungsgrad des Vorjahreszeitraums berechnet, jedoch nicht mehr als 100 %. Liegt kein Gesamterbeurteilungsgrad aus dem Vorjahr vor, erhält der Mitarbeiter den für ihn gem. § 18 Abs. 3 TVöD durch die Personalabteilung ermittelten Betrag als Leistungsprämie.

(5) Mitarbeiter, die aufgrund arbeitsrechtlicher oder dienstrechtlicher Vergehen bei der Stadt Glinde ausscheiden, haben keinen Anspruch auf die Leistungsprämie. Mitarbeiter, die aufgrund arbeitsrechtlicher oder dienstrechtlicher Verfahren beurlaubt sind und nach Abschluss des Verfahrens voll rehabilitiert wurden, haben Anspruch auf den Teil der Leistungsprämie, der sich auf den Zeitraum vor der Beurlaubung bezieht. Bis zur endgültigen Entscheidung wird die berechnete Leistungsprämie übertragen. Wird der Mitarbeiter nicht voll rehabilitiert, fließen die Mittel im laufenden Beurteilungszeitraum in das Teilbudget, dem der Mitarbeiter seinerzeit angehörte.

(6) Die Mitarbeiter, die in die ARGE-Stormarn abgeordnet sind, sollen ab 2008 in ein System der LOB eingegliedert werden. Dies kann sowohl das LOB-System der Stadt Glinde, als auch ein eigenes LOB-System der ARGE sein. Das Teilbudget „ARGE“ ist dann dem Teilbudget Kernverwaltung zuzuordnen oder bei einem LOB-System der ARGE deren LOB-System. Die Mitarbeiter der ARGE erhalten bis dahin den für sie gem. § 18 Abs. 3 TVöD durch die Personalabteilung ermittelten Betrag als Leistungsprämie.

(7) Für die Schulhausmeister, die Schulsekretärinnen, die abgeordneten Mitarbeiter der Sönke-Nissen-Park Stiftung sowie die Schulsozialpädagogen und –erzieher soll bis zum 31.12.07 geregelt werden, welche Führungskräfte in welchem Umfang die Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen ab 2008 mit ihnen abschließen.

(8) **Aushilfskräfte, Saisonkräfte, geringfügig Beschäftigte etc.**, die weniger als 4 Monate bei der Stadt beschäftigt sind, sollen grundsätzlich am System der LOB teilnehmen. Die Vereinbarung hierüber treffen die Führungskraft und der Mitarbeiter in einem persönlichen Gespräch. Bei Nichteinigung entscheidet die Führungskraft. Der Mitarbeiter erhält bei Nichtteilnahme den für ihn gem. § 18 Abs. 3 TVöD durch die Personalabteilung ermittelten Betrag als Leistungsprämie.

## **§ 10 Betriebliche Kommission**

(1) Die Betriebliche Kommission besteht aus jeweils drei vom Arbeitgeber/Dienstherrn und vom Personalrat benannten Vertretern. Die Mitglieder der Betrieblichen Kommission müssen in einem aktiven Arbeits- oder Dienstverhältnis zur Stadt Glinde stehen.

(2) Die Betriebliche Kommission wirkt, unbeschadet der Beteiligungsrechte des Personalrates, bei allen generellen Regelungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung, Fortführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems mit.

(3) Hinsichtlich der vom Arbeitgeber/Dienstherrn vorgenommenen Entscheidung über Leistungsentgelte berät die Betriebliche Kommission über schriftlich begründete Beschwerden von Mitarbeitern, soweit sich die Beschwerde auf formelle Mängel des Systems bezieht. Der Ablauf der Beschwerdeentscheidung ist in Anlage 3 dargestellt.

(4) Die Arbeit in der Betrieblichen Kommission wird durch eine Geschäftsordnung geregelt.

## **§ 11 Dokumentation und Datenschutz**

(1) Allen Mitarbeitern werden die notwendigen Formulare an zentraler Stelle in elektronischer oder einer anderen geeigneten Form zur Verfügung gestellt.

(2) Die Auswahl der Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen sowie die Ergebnisse sind von allen Beteiligten zum Schutze des einzelnen Mitarbeiters vertraulich behandelt werden.

(3) Die nächst höhere Führungskraft hat grundsätzlich kein Einsichtsrecht in die Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen, die eine nachgeordnete Führungskraft mit ihren Mitarbeitern vereinbart hat. Eine Ausnahme bildet die Schlichtung nach § 6a und § 6b.

(4) Die Führungskraft hat alle LOB-Unterlagen in entsprechen Akten oder Ordnern chronologisch und getrennt nach Mitarbeitern zu führen. Diese Akten oder Ordner sind, auch innerhalb der Öffnungs- bzw. Dienstzeiten, unter Verschluss zu halten. Sofern entsprechende Verschlussmöglichkeiten nicht vorhanden sind, sollen entsprechende Verschlussbehältnisse vom Arbeitgeber/Dienstherrn angeschafft werden. Die Führungskraft trägt für eine entsprechende Aufbewahrung die Verantwortung. Abgeschlossene LOB-Unterlagen, die bei der Führungskraft lagern, sind nach Ablauf von 3 Jahren zum Ende des Jahres zu vernichten.

Alle LOB-Unterlagen der Übungsphase 2007 sind spätestens mit Ablauf des 31.01.2008 zu vernichten bzw. zu löschen.

(5) Sämtliche Formulare können von der Führungskraft zusätzlich in elektronischer Form in einem passwortgesicherten Bereich, nach Mitarbeitern getrennt, während des laufenden Beurteilungszeitraum gespeichert werden. Diese sind, sofern das Verfahren abgeschlossen ist, zum 01.04. des Folgejahres zu löschen und dann lediglich in den Akten und Ordnern nach § 11 (4) zu führen.

(6) Sämtliche Unterlagen sind ausschließlich im Sinne einer kontinuierlichen Anwendung des betrieblichen Systems zu nutzen. Eine Weitergabe an Dritte ist nur im Umfang dieser Dienstvereinbarung erlaubt.

(7) Die Ergebnisse von Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen sind in *Form des Bewertungsformulars* (siehe Anlage 8) in die Personalakte des jeweiligen Mitarbeiters aufzunehmen. Die Einbindung in die Personalakte erfolgt in Form einer Teilakte.

(8) Systematische Auswertungen ohne individuellen Personenbezug sind durch den Arbeitgeber/Dienstherrn, den Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte gestattet. Die entsprechenden Unterlagen werden durch die Personalabteilung in einer anonymisierten Fassung bereitgestellt.

(9) Des Weiteren finden alle relevanten Bestimmungen des Landesdatenschutzgesetzes Anwendung.

## **§ 12 Informationsrechte des Personalrates**

Die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des Personalrats bleiben unberührt. Zur Wahrung seiner Rechte aus dieser Dienstvereinbarung erhält der Personalrat alle relevanten Informationen und Auswertungen ohne Personenbezug, die im Zuge dieses Systems erstellt werden.

## **§ 13 Verstoß gegen diese Dienstvereinbarung**

Grob fahrlässige oder vorsätzliche Verstöße gegen diese Dienstvereinbarung stellen Dienstpflichtverletzungen dar. Der Arbeitgeber bzw. Dienstherr behält sich das Recht vor, Verstöße nach schriftlicher Ermahnung im Wiederholungsfalle arbeits- oder disziplinarrechtlich zu ahnden.

Während der Übungsphase der LOB im Jahr 2007 gilt diese Regelung nicht.

## **§ 14 Schlussbestimmungen**

(1) Die Dienstvereinbarung ist durch die Betriebliche Kommission im Rahmen eines Qualitätsmanagements auf Inhalt, Durchführung und Wirkung zu prüfen. Festgestellte Mängel sollen unbürokratisch behoben und in der Dienstvereinbarung verändert werden.

(2) In der Geltungsdauer der Dienstvereinbarung bis zum 31. Dezember 2008 hat die Betriebliche Kommission die Aufgabe die einheitliche Umsetzung dieser Dienstvereinbarung zu gewährleisten. Um diese Aufgabe umsetzen zu können, kann sie Einsicht in die jeweiligen Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbewertungen nehmen. Die persönlichen Ziele

sind von diesem Einsichtsrecht ausgenommen. Die Mitglieder der Betrieblichen Kommission sind zur Verschwiegenheit verpflichtet.

(3) Soweit einzelne Regelungen dieser Dienstvereinbarung aufgrund anderer rechtlicher oder tarifvertraglicher Regelungen unwirksam sein oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der Dienstvereinbarungen im Übrigen hierdurch nicht berührt. Die Vertragsparteien verpflichten sich in diesem Fall zu sofortiger Verhandlungsaufnahme mit dem Ziel, die unwirksame Regelung durch eine ihrem Sinn möglichst gleichkommende Wirksame zu ersetzen.

## **§ 15 Geltungsdauer**

(1) Diese Dienstvereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung für die Dauer bis zum 31. Dezember 2008 in Kraft. Sie verlängert sich automatisch um jeweils ein weiteres Jahr, wenn Sie nicht gekündigt wird.

(2) Die Dienstvereinbarung kann mit einer Frist von 4 Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Im Falle einer Kündigung der Dienstvereinbarung verpflichten sich die Vertragsparteien unverzüglich über eine neue Dienstvereinbarung in Verhandlungen zu treten mit dem Ziel, bis zum Jahresende eine neue Dienstvereinbarung abzuschließen.

## **Anlage 1**

### zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

#### **Erläuterung der SMART-Kriterien zu § 6a Abs. 4**

#### **S**pezifisch

Ziele müssen konkret, präzise und eindeutig formuliert sein. Mitarbeiter und Führungskraft müssen das gleiche Verständnis des Zieles haben – auch nach einem Jahr noch.

#### **M**essbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar sein. Die Kriterien der Zielerreichung müssen definiert sein. Ziele müssen beschreibbar, ihre Erreichung beurteilbar sein.

#### **A**nspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd, aber realistisch sein. Ziele sollen den Mitarbeiter fordern. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit des Einzelnen abgestimmt ist.

#### **R**ealistisch

Ziele müssen im Einflussbereich des Mitarbeiters liegen und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein

#### **T**erminiert

Es muss ein Zeitpunkt angegeben sein, zu dem das Ziel erreicht sein soll.

## **Anlage 2**

### **zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB)**

#### **Erläuterung der Leistungskriterien für eine systematische Leistungsbewertung zu § 6b**

Nicht jedes der hier genannten Leistungskriterien ist auf jeden Mitarbeiter anwendbar. Mitarbeiter und Führungskraft haben sich daher (mit Blick auf die Aufgaben und die Stelle des Mitarbeiters) bei Vereinbarung der Leistungskriterien entsprechend abzusprechen.

Die einzelnen Leistungskriterien sind unter folgenden Kategorien aufgeführt:

- Denken und Urteilen
- Fachliche Kompetenz
- Arbeitsweise
- Umgang mit Anderen / Kommunikation
- Arbeitsergebnisse
- Zusätzliche Führungsanforderungen (NUR BEI FÜHRUNGSAUFGABEN ANWENDBAR)

Die in den einzelnen Kategorien beschriebenen Leistungskriterien entsprechen mit all ihren Unterpunkten dem Idealbild eines Mitarbeiters. Dieses Idealbild ist von einem Mitarbeiter in der Regel nicht ununterbrochen und vollständig im gesamten Beurteilungszeitraum erfüllbar.

Gleichwohl soll bei einer vollständigen Erfüllung der Erwartung (entspricht einer Leistungsbewertung von 100 %) die Erfüllung des Idealbilds in einem erheblichen Umfang erreicht werden. Dies gilt in entsprechender Abstufung für das gesamte Stufenmodell des § 6b Abs. 6.

## **Denken und Urteilen**

Mit dieser Kategorie werden die geistigen / intellektuellen Fähigkeiten und Anlagen des Mitarbeiters erfasst und beschrieben.

### **Urteilsvermögen / Problemlösefähigkeit**

Der Mitarbeiter

- erfasst, ordnet, verarbeitet und verknüpft Informationen, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem,
- erkennt Zusammenhänge, unterschiedliche Ursachen und Interessenlagen, zieht folgerichtige und begründete Schlüsse,
- ist in der Lage, verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln, ggf. auch jenseits der eingeübten Pfade, kann zukünftige Entwicklungen einschätzen und berücksichtigen.

### **Flexibilität/ Lern- und Veränderungsbereitschaft**

Der Mitarbeiter

- ist offen für andere Personen und deren Standpunkte,
- variiert Handlungsstrategien je nach Situation und Anforderung, stellt sich neuen Aufgaben und Herausforderungen,
- kann mit Unvorhergesehenem sachgerecht umgehen.

### **Selbstreflexion**

Der Mitarbeiter

- kann die eigenen Stärken und Schwächen nennen und angemessen einschätzen,
- reflektiert persönliche Werturteile und Verhaltensweisen,
- fordert Kritik ein,
- übernimmt Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung

### **Kritikfähigkeit**

Der Mitarbeiter

- hat die Fähigkeit, Kritik sachlich zu äußern und
- Kritik hinzunehmen und konstruktiv damit umzugehen

### **Fachliche Kompetenz**

Mit dieser Kategorie wird die fachliche Kompetenz des Mitarbeiters erfasst und beschrieben. Dabei ist weniger das unmittelbar für den Arbeitsplatz erforderliche Wissen zu betrachten, sondern vielmehr steht die Methodenkompetenz im Vordergrund, d.h. die Fähigkeit, sich das unmittelbare fachliche Wissen zu erschließen.

### **Fachliche Kenntnisse**

Der Mitarbeiter

- besitzt Fach- und Methodenkenntnisse in der erforderlichen Breite und Tiefe,
- wendet die Fach- und Methodenkenntnisse zielorientiert und sachgerecht an,
- vermag Fach- und Methodenkenntnisse auf neue Fragestellungen anzuwenden.

### **Fachliche und fachübergreifende Weiterentwicklung**

Der Mitarbeiter

- entwickelt seine Fach- und Methodenkenntnisse kontinuierlich weiter, eignet sich fehlende Fach- und Methodenkenntnisse zügig an,
- verfolgt aktiv die Entwicklung des eigenen Fachgebietes und trägt neue Entwicklungen und Ansätze in den eigenen Arbeitsbereich hinein,
- nutzt verschiedene Möglichkeiten der fachlichen und fachübergreifenden Weiterentwicklung (z.B. Fortbildung),
- hat Interesse an anderen Fachdisziplinen, denkt interdisziplinär.

### **Arbeitsweise**

Mit dieser Kategorie werden die Herangehensweise an die gestellten Aufgaben sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten erfasst und beschrieben, sich selbst und den eigenen Aufgabenbereich zu organisieren.

### **Selbstständigkeit / Initiative**

Der Mitarbeiter

- arbeitet eigenständig und eigenverantwortlich,
- fordert für den eigenen Arbeitszusammenhang notwendige Entscheidungen anderer ab, zeigt Bereitschaft, vorhandene Verantwortungsspielräume auszuschöpfen.
- setzt Ideen in Gestaltungs- und Handlungsvorschläge um,
- initiiert und fördert Veränderungsprozesse,

### **Entscheidungsverhalten**

Der Mitarbeiter

- trifft in angemessener Zeit bzw. termingerecht sachgerechte, eindeutige Entscheidungen, bezieht andere rechtzeitig und angemessen in Entscheidungsprozesse ein,
- kann im Einzelfall (erforderlichenfalls) schnell entscheiden und eine Sache zum Abschluss bringen,
- bedenkt Folgen / Risiken der Entscheidung (z.B. Folgekosten, Auswirkungen auf den Bürger, etc.), begründet und verantwortet Entscheidungen.

### **Wirtschaftlichkeit des Handelns**

Der Mitarbeiter

- trägt durch die Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse dazu bei, Doppelarbeit zu vermeiden,
- setzt Ressourcen (Arbeitszeit, Finanz- und Sachmittel) sinnvoll, effektiv und kostenbewusst ein,
- berücksichtigt den Arbeitseinsatz von anderen,
- gestaltet und verbessert Arbeitsabläufe, Arbeitsumfeld, soziale Arbeitsbeziehungen.

### **Wirtschaftliches Verständnis**

Der Mitarbeiter

- versteht wirtschaftliche Zusammenhänge;
- hat die Fähigkeit, das Verhältnis von Nutzen und Kosten zu beurteilen

### **Technisches Verständnis**

Der Mitarbeiter

- hat die Fähigkeit, technische Zusammenhänge zu beurteilen
- kann alternative technische Lösungen erarbeiten und anzuwenden

### **Ökologisches Verständnis**

Der Mitarbeiter

- hat die Fähigkeit, die Umweltrelevanz des dienstlichen Handelns zu erkennen
- kann Entscheidungen treffen, die mit dem Umweltschutz vereinbar sind

### **Engagement / Arbeitsorganisation**

Der Mitarbeiter

- stellt sich allen Aufgaben des Arbeitsplatzes,
- setzt sich anspruchsvolle Maßstäbe für die eigene Leistung,
- plant und arbeitet systematisch und zielgerichtet, setzt Prioritäten,
- entscheidet im Hinblick auf ein definiertes Ziel über die notwendigen Teilschritte, überprüft und optimiert kontinuierlich seine Arbeitsprozesse und Handlungsweisen,

## **Belastbarkeit**

Der Mitarbeiter

- handelt auch in Stresssituationen mit Ruhe und Übersicht,
- lässt sich durch Widerstände und Enttäuschungen nicht entmutigen,
- erreicht auch unter belastenden Umständen (z.B. Zeitdruck, schwankender Arbeitsanfall) und unter seelischem Druck (z.B. schwieriges Kundenklientel, Umgang mit sozialer Not) gesetzte Arbeitsziele,
- bleibt auch bei langwierigen Aufgaben zielgerichtet und beharrlich
- geht mit den eigenen physischen und psychischen Kräften verantwortungsbewusst um.

### Optional bei physischer Belastung

- Ist ausdauernd, teilt die körperlichen Kräfte der Aufgabe entsprechend ein

### **Umgang mit Anderen / Kommunikation**

Mit dieser Kategorie wird erfasst / beschrieben, wie der Mitarbeiter im betrieblichen Zusammenhang handelt (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Bürger) und in welcher Art und Weise der Mitarbeiter kommuniziert.

### **Sprachlicher Ausdruck / Argumentation**

Der Mitarbeiter

- verfügt über einen angemessenen Wortschatz,
- drückt sich situations- und adressatengerecht aus,
- spricht und schreibt korrekt, inhaltlich schlüssig, strukturiert,
- formuliert und argumentiert klar, nachvollziehbar und mit breitem Argumentationsspektrum,
- schafft Akzeptanz für den eigenen Standpunkt.

### **Wertschätzung / Einfühlsamkeit**

Der Mitarbeiter

- begegnet anderen Menschen mit respektvoller, unvoreingenommener Haltung,
- lässt anderen Raum zur persönlichen Entfaltung,
- versetzt sich in andere hinein und nimmt Rücksicht auf deren Befinden und Persönlichkeit,
- äußert Kritik so, dass sie für andere nicht verletzend ist,
- übernimmt Verantwortung für die Gestaltung sozialer Beziehungen.

### **Kooperationsverhalten**

Der Mitarbeiter

- verhält sich schlüssig und für andere nachvollziehbar, hält sich an Vereinbarungen und Termine wahrhaft Vertraulichkeit,
- unterstützt andere u.a. mit rechtzeitiger und umfassender Information und der Weitergabe von Wissen,
- fordert Informationen und Wissen von anderen ab,
- ordnet persönliche Interessen dem Sachinteresse unter,
- übernimmt die Verantwortung für ihr / sein Handeln, steht auch bei Fehlern dafür ein,
- trägt die Entscheidungen ihrer / seiner Vorgesetzten bzw. Dienststelle mit - nach innen und außen.

### **Konfliktverhalten**

Der Mitarbeiter

- ist sensibel für Spannungen und Konflikte im eigenen Arbeitsumfeld, greift sie frühzeitig auf,
- reagiert in Konfliktsituationen emotional und sachlich angemessen,
- wirkt der Eskalation einer Konfliktsituation entgegen und entwickelt Lösungen,
- hält Konflikte mit anderen aus, weicht Konfliktsituationen nicht unnötig aus,
- respektiert andere Meinungen / Positionen, bezieht sich darauf.

### **Dienstleistungsorientierung**

Der Mitarbeiter

- orientiert sich an den Rechten, Bedürfnissen und Interessen der internen/externen Kunden sowie der Bürger,
- erläutert internen/externen Kunden sowie den Bürgern Bedeutung, Zweck und Tragweite von Verwaltungsentscheidungen,
- klärt über Ablauf, Struktur und Dauer von Verwaltungsverfahren auf,
- trägt den individuellen Besonderheiten der internen/externen Kunden sowie der Bürger Rechnung.

## **Teamfähigkeit**

Der Mitarbeiter

- hat Fähigkeit, mit anderen hierarchiefrei und konstruktiv zusammenzuarbeiten und kann dabei die Beiträge anderer offen aufzunehmen und angemessen zu berücksichtigen,
- verfolgt aktiv gemeinsame Ziele, trägt zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung in einer Gruppe / einem Team bei,

### **Arbeitsergebnisse**

Mit dieser Kategorie wird - unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (z.B. Umfang der Beschäftigung, Struktur des Aufgabenbereichs) - die individuelle Leistung des Mitarbeiters im Hinblick auf Qualität und Menge der Arbeitsergebnisse erfasst und beschrieben. Qualität und Quantität der individuellen Arbeitsergebnisse sind Ausdruck und Ergebnis des Zusammenwirkens aller anderen Beurteilungskategorien.

### **Qualität der Arbeitsergebnisse**

Der Mitarbeiter arbeitet

- zielorientiert,
- fundiert und nachvollziehbar (inhaltlich und formal),
- vollständig,
- termingerecht,
- inhaltlich richtig, formal fehlerfrei und rechtmäßig.

### **Arbeitsmenge**

Der Mitarbeiter

- erledigt - gemessen an der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit - die übertragenen bzw. mit dem Arbeitsplatz verbundenen Aufgaben.

### **Zusätzliche Führungsanforderungen (NUR BEI FÜHRUNGSAUFGABEN ANWENDBAR)**

Mit dieser Kategorie wird das personelle sowie das aufgabenorientierte Führungsverhalten eines Vorgesetzten erfasst und beschrieben. Die hier aufgeführten Kriterien formulieren ausschließlich die besonderen, zusätzlichen Anforderungen an Führungskräfte. Bei der letztendlichen Gewichtung sollte beachtet werden, welche Reichweite das Handeln der jeweiligen Führungskraft tatsächlich hat.

### **Ziel- und ergebnisorientiertes Führen / Beteiligung**

Die Führungskraft

- schafft die Möglichkeit zu einem regelmäßigen Informationsaustausch im Arbeitsbereich,
- stellt die fachlich-methodische Einarbeitung von neuen Mitarbeitern sicher, setzt und überprüft Prioritäten,
- vermeidet ins Detail gehende Handlungsanweisungen,
- bindet Mitarbeiter in die Lösungsfindung von Aufgaben ein,
- überträgt Mitarbeitern Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung nach Maßgabe der individuellen Befähigung, auch für die Vertretung der Dienststelle gegenüber Dritten,
- überprüft regelmäßig den Sachstand der Aufgabenerledigung, gibt entsprechende Rückmeldung und ergreift ggf. wirksame, unterstützende Maßnahmen,
- ermöglicht Mitarbeitern, ihre Arbeitsergebnisse vor anderen zu vertreten und zu präsentieren.

### **Chancengerechte Förderung und Motivation**

Die Führungskraft

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

### **Verantwortungsübernahme**

Die Führungskraft

- übernimmt Verantwortung für die Entwicklung des gesamten Arbeitsbereiches,
- steht auch im Konfliktfall zu den Mitarbeitern,
- übernimmt Verantwortung auch für Misserfolge.

### **Steuerung des Aufgabenbereiches**

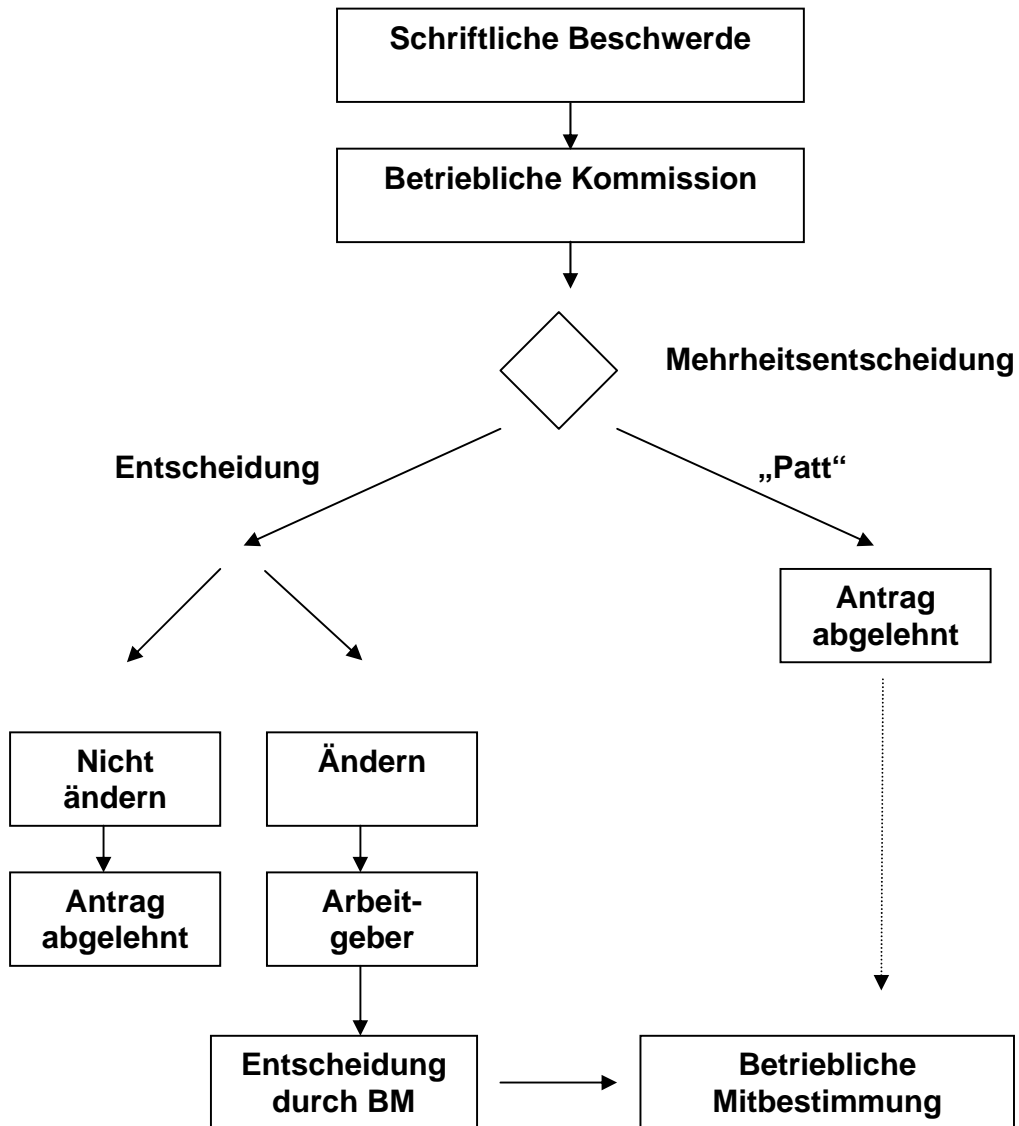
Die Führungskraft

- hinterfragt den Sinn und die Notwendigkeit von Aufgaben, auch im Hinblick auf Ziele der Gesamtorganisation,
- kennt verschiedene Managementinstrumente und -methoden und nutzt diese situations- und aufgabengerecht,
- handelt vorausschauend und stellt im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen die Arbeitsfähigkeit des Bereiches auch für die Zukunft sicher,
- denkt vorausschauend, kann notwendige Veränderungen gedanklich vorwegnehmen,
- denkt funktionsübergreifend, sieht die an einem Prozess insgesamt beteiligten Personen, Interessengruppen, Institutionen, gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen,
- stößt Veränderungsprozesse an und beteiligt sich aktiv an deren Gestaltung.

### Anlage 3

zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Ablaufdiagramm zu § 10 Abs. 3



## Anlage 4

### zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

Zu § 9 (1) →

#### Erläuterungen der Berechnungssystematik zur Ermittlung der Leistungsprämie

Im Folgenden wird anhand eines Beispiels die Berechnungssystematik des „Prozentualen Modells“ zur Ermittlung der Leistungsprämie dargestellt.

#### 1. Ermittlung des für die Prämienberechnung relevanten Gesamtergebnisses der LOB

##### Zielvereinbarungen (§ 6a)

Mitarbeiter und Führungskraft haben für einen Beurteilungszeitraum drei Ziele vereinbart. Ziel 1 wird etwas anspruchsvoller als die Ziele 2 und 3 gesehen. Daher wird die Gewichtung (§ 6a Abs. 5) im Vereinbarungsgespräch wie folgt vereinbart:

- Ziel 1: 40 %,
- Ziel 2: 30 % und
- Ziel 3: 30 %.

Am Ende des Beurteilungsjahres wird die prozentuale Zielerreichung (§ 6a Abs. 8 ) gemeinsam festgestellt. Der Mitarbeiter hat die Ziele wie folgt erfüllt:

- Ziel 1 zu 120 %,
- Ziel 2 zu 75 % und
- Ziel 3 zu 100 %.

Aus den Gewichtungen und der Zielerreichung der einzelnen Ziele lässt sich das Gesamtergebnis der Zielvereinbarungen berechnen (§ 6a Abs. 8). In diesem Beispiel hat der Mitarbeiter im Bereich der Zielvereinbarungen ein Gesamtergebnis von 100,5 % erreicht.

	Gewichtung	Zielerreichung	Gesamtergebnis Zielvereinbarung
Ziel 1	40 %	120 %	48 % (=40% * 120%)
Ziel 2	30 %	75 %	22,5 % (=30% * 75%)
Ziel 3	30 %	100 %	30 % (=30% * 100%)

**100,5 %**

##### Systematische Leistungsbewertung (§ 6b)

Neben den drei Zielen haben die Führungskraft und der Mitarbeiter auch vier Leistungskriterien zur systematischen Leistungsbewertung vereinbart. Diese sind untereinander gleich gewichtet (§ 6b Abs. 3). Bei vier Leistungskriterien zählt jedes also  $\frac{1}{4}$  bzw. 25 %.

Am Ende des Jahres bewertet die Führungskraft die erbrachte Leistung nach den Vorgaben der Anlage 2 wie folgt:

- Leistungskriterium 1 zu 80 % erfüllt,
- Leistungskriterium 2 zu 70 % erfüllt,
- Leistungskriterium 3 zu 90 % erfüllt und
- Leistungskriterium 4 zu 80 % erfüllt.

Auch für den Bereich der systematischen Leistungsbewertung wird ein Gesamtergebnis ermittelt. Da die Leistungskriterien gleich gewichtet sind, ist die Ermittlung des Gesamtergebnisses hier jedoch einfacher. Der Mitarbeiter hat im Durchschnitt ein Ergebnis von 80 % erreicht.

	Prozentuale Leistungserfüllung
Leistungskriterium 1	80 %
Leistungskriterium 2	70 %
Leistungskriterium 3	90 %
Leistungskriterium 4	80 %
(320 % / 4 →) <b>80 %</b>	

### Gesamtergebnis der LOB

Zur Berechnung der Leistungsprämie wird nun ein Gesamtergebnis der LOB berechnet, das sich aus den Ergebnissen der Zielvereinbarungen und der systematischen Leistungsbewertung zusammensetzt. Das Ergebnis im Bereich der Zielvereinbarungen trägt 80 % zum Gesamtergebnis bei, die Leistungen im Bereich der systematischen Leistungsbewertung 20 % (§ 6 Abs. 1). Es ergibt sich für den Mitarbeiter somit folgendes Gesamtergebnis:

	Gewichtung	Zwischenergebnis	Gesamtergebnis LOB
Zielvereinbarung	80 %	100,05 %	<b>80,4 %</b> (=80% * 100,5%)
Systematische Leistungsbewertung	20 %	80 %	<b>16 %</b> (=20% * 80%)
			<b>96,4 %</b>

Aus der Feststellung der prozentualen Zielerreichung je Ziel sowie den Einzelergebnissen der Leistungskriterien aus der systematischen Leistungsbewertung ergibt sich letztendlich für den Mitarbeiter ein Gesamtergebnis der LOB von 96,4 %. Dieses Gesamtergebnis fließt in die Berechnung der persönlichen Leistungsprämie ein.

### 2. Ermittlung der persönlichen Leistungsprämie

Das insgesamt für die Ausschüttung im Rahmen der LOB zur Verfügung stehende Finanzvolumen wird zunächst auf verschiedene Teilbudgets (§ 8 Abs. 1) aufgeteilt. Die Summen

der Teilbudgets für ein Beurteilungsjahr sind vollständig auf die ihnen angehörigen Mitarbeiter zu verteilen.

In die Berechnung, welcher Mitarbeiter welchen Anteil von dem auszuschüttenden Teilbudget erhält, fließen vier Einflussgrößen ein (§ 9 Abs. 1):

1. Das im Rahmen der LOB erreichte Gesamtergebnis des Mitarbeiters,
2. die ständigen Monatsentgelte des Mitarbeiters im Beurteilungsjahr (§ 18 Abs. 3 TVöD),
3. das Finanzvolumen des Teilbudgets dem der Mitarbeiter zugeordnet ist und
4. das jeweilige Gesamtergebnis der anderen Mitarbeiter im gleichen Teilbudget.

Die Einflussgrößen „1. Gesamtergebnis des Mitarbeiters“ und „2. ständigen Monatsentgelte“ werden miteinander multipliziert, wodurch sich eine so genannte Verrechnungszahl ergibt. Durch die Multiplikation werden sowohl das Entgelt als auch das Gesamtergebnis der LOB in einer Größe kombiniert. Diese Verrechnungszahl wird für jeden Mitarbeiter ermittelt.

Das Finanzvolumen des Teilbudgets wird nun im Verhältnis auf die Mitarbeiter im Teilbudget aufgeteilt, in dem auch die für sie ermittelten Verrechnungszahlen zueinander stehen.

In der folgenden Tabelle ist dargestellt, welche Leistungsprämien sich unter fiktiven Entgelten und Beurteilungsergebnissen sowie einem Finanzvolumen eines Teilbudgets i.H.v. 1.200 € ergeben würden. Die Verrechnungszahl von 21319 würde bspw. 18 % von der Summe aller Verrechnungszahlen ausmachen. 18 % von 1.200,- € wiederum ergibt dann die konkrete Prämie des Mitarbeiters in Höhe von 215,73 €.

Mitarbeiter	Entgelt gem. § 18 (3) TVöD	LOB-Ergebnis	Verrechnungszahl (Entgelt * LOB-Ergebnis)	Verhältnis (Verrechnungszahl/ Summe Verrechnungszahlen)	Leistungsprämie
<b>A</b>	<b>22.115 €</b>	<b>96,4%</b>	<b>21319</b>	<b>18%</b>	<b>215,73 €</b>
B	24.376 €	110%	26814	23%	271,33 €
C	12.800 €	85%	10880	9%	110,10 €
D	34.926 €	100%	34926	29%	353,42 €
E	26.791 €	92%	24648	21%	249,42 €
		<b>Summe</b>	<b>118587</b>	<b>100%</b>	<b>1.200€</b>

Aufgrund von verschiedenen Einflussmöglichkeiten im Laufe des Jahres (z.B. personelle Schwankungen, veränderter Eingruppierungen, Veränderung der Wochenarbeitszeit etc.), kann bei einem Gesamtbeurteilungsgrad von 100% nicht gewährleistet werden, dass die Leistungsprämie genau der prozentualen Höhe des eingebrachten ständigen Monatsentgelts entspricht.

## Anhang

### zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB)

#### § 18 TVöD (VKA) – Leistungsentgelt

(1) 1Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. 2Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

(2) 1Ab dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. 2Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.

(3) 1Ausgehend von einer vereinbarten Zielgröße von 8 v.H. entspricht bis zu einer Vereinbarung eines höheren Vomhundertsatzes das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. 2Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden; es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung der Leistungsentgelte. Protokollerklärung zu Absatz 3 Satz 1: 1Ständige Monatsentgelte sind insbesondere das Tabellenentgelt (ohne Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers und dessen Kosten für die betriebliche Altersvorsorge), die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen einschließlich Besitzstandszulagen sowie Entgelt im Krankheitsfall (§ 22) und bei Urlaub, soweit diese Entgelte in dem betreffenden Kalenderjahr ausgezahlt worden sind; nicht einbezogen sind dagegen insbesondere Abfindungen, Aufwandsentschädigungen, Einmalzahlungen, Jahressonderzahlungen, Leistungsentgelte, Strukturausgleiche, unständige Entgeltbestandteile und Entgelte der außertariflichen Beschäftigten. 2Unständige Entgeltbestandteile können betrieblich einbezogen werden.

(4) 1Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage gewährt; das Verbinden verschiedener Formen des Leistungsentgelts ist zulässig. 2Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt; sie kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden. 3Die Erfolgsprämie 23 kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg neben dem gemäß Absatz 3 vereinbarten Startvolumen gezahlt werden. 4Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. 5Leistungsentgelte können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden. 6Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein. 7Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.

#### Protokollerklärungen zu Absatz 4:

1. 1Die Tarifvertragsparteien sind sich darüber einig, dass die zeitgerechte Einführung des Leistungsentgelts sinnvoll, notwendig und deshalb beiderseits gewollt ist. 2Sie fordern deshalb die Betriebsparteien dazu auf, rechtzeitig vor dem 1. Januar 2007 die betrieblichen Systeme zu vereinbaren. 3Kommt bis zum 30. September 2007 keine betriebliche Regelung zustande, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2008 6 v.H. des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts. 4Das Leistungsentgelt erhöht sich im Folgejahr um den Restbetrag des Gesamtvolumens. 5Solange auch in den Folgejahren keine Einigung entsprechend Satz 2 zustande kommt, gelten die Sätze 3 und 4 ebenfalls. 6Für das Jahr 2007 erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 12 v.H. des für den Monat September 2007 jeweils zustehenden Tabellenentgelts ausgezahlt, insgesamt jedoch nicht mehr als das Gesamtvolumen gemäß Absatz 3 Satz 1, wenn bis zum 31. Juli 2007 keine Einigung nach Satz 3 zustande gekommen ist.

2. 1In der Entgeltrunde 2008 werden die Tarifvertragsparteien die Umsetzung des § 18 (Leistungsentgelt) analysieren und ggf. notwendige Folgerungen (z.B. Schiedsstellen) ziehen. 2In diesem Rahmen werden auch Höchstfristen für eine teilweise Nichtauszahlung des Gesamtvolumens gemäß Satz 3 der Protokollerklärung Nr. 1 festgelegt; ferner wird eine Verzinsung des etwaigen ab dem Jahr 2008 nicht ausgezahlten Gesamtvolumens geklärt. Protokollerklärung zu Absatz 4 Satz 4: 1Die wirtschaftlichen Unternehmensziele legt die Verwaltungs-/Unternehmensführung zu Beginn des Wirtschaftsjahres fest. 2Der wirtschaftliche Erfolg wird auf der Gesamtebene der Verwaltung/des Betriebes festgestellt.

(5) 1Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung. 2Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. 3Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System

beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.

(6) 1Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung wird betrieblich vereinbart. 2Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. 3Die Ausgestaltung geschieht durch Betriebsvereinbarung oder einvernehmliche 24

Dienstvereinbarung, in der insbesondere geregelt werden:

- 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.

Protokollerklärung zu Absatz 6: Besteht in einer Dienststelle/in einem Unternehmen kein Personal- oder Betriebsrat, hat der Dienststellenleiter/Arbeitgeber die jährliche Ausschüttung der Leistungsentgelte im Umfang des Vomhundertsatzes der Protokollerklärung Nr. 1 zu Absatz 4 sicherzustellen, solange eine Kommission im Sinne des Absatzes 7 nicht besteht.

(7) 1Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden. 2Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. 3Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. 4Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, hat er seine Gründe darzulegen. 5Notwendige Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen empfiehlt die betriebliche Kommission. 6Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.

(8) Die ausgezahlten Leistungsentgelte sind zusatzversorgungspflichtiges Entgelt.

Protokollerklärungen zu § 18:

1. 1Eine Nichterfüllung der Voraussetzungen für die Gewährung eines Leistungsentgelts darf für sich genommen keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen auslösen. 2Umgekehrt sind arbeitsrechtliche Maßnahmen nicht durch Teilnahme an einer Zielvereinbarung bzw. durch Gewährung eines Leistungsentgelts ausgeschlossen. 25
2. 1Leistungsgeminderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. 2Ihre jeweiligen Leistungsminderungen sollen angemessen berücksichtigt werden.
3. Die Vorschriften des § 18 sind sowohl für die Parteien der betrieblichen Systeme als auch für die Arbeitgeber und Beschäftigten unmittelbar geltende Regelungen.
4. Die Beschäftigten in Sparkassen sind ausgenommen.
5. Die landesbezirklichen Regelungen in Baden-Württemberg, in Nordrhein- Westfalen und im Saarland zu Leistungszuschlägen zu § 20 BMT-G bleiben unberührt.