

Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst (TVöD)

Zwei Drittel der Kommunen sehen weiteren
Handlungsbedarf

September 2008

Inhalt

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick	Seite 5
Zielsetzung der Umfrage	Seite 8
Teilnehmer der Umfrage	Seite 10
Ergebnisse der Umfrage	Seite 13

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick 1/4

Management Summary

- » Die Voraussetzungen zur Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung sind in Form von Dienstvereinbarungen geschaffen.
- » Die tarifvertraglich vorgesehenen Instrumente werden vielfältig genutzt.
- » Professionalisierung der Systeme ist erforderlich, um die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit zu erhöhen.
- » Optimierung ist insbesondere erforderlich in den Bereichen Zielableitung, Präzisierung der Leistungskriterien und der Prozessgestaltung.
- » Übergreifende Ziele (Team, Abteilung, Gesamtorganisation) sollten verstärkt in die Systeme integriert werden, um bereichsübergreifendes Denken und Handeln zu fördern.
- » Insofern ist weiterer Handlungsbedarf, insbesondere in Form von Schulungsmaßnahmen für alle Hierarchieebenen vorhanden.
- » Das Budget für die leistungsorientierte Bezahlung sollte sukzessive erhöht werden; im Vergleich liegt in der Privatwirtschaft der variable Gehaltsanteil bei Führungskräften zwischen 20 % und 25 %.
- » Die Systeme der leistungsorientierten Bezahlung sollten auch in den Regelungen für die Beamtinnen und Beamten eingeführt werden.

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick 2/4

Grundsätzliche Aussagen

- » 88 % der befragten Städte und Landkreise haben mit einer entsprechenden Dienstvereinbarung die Voraussetzungen für die Umsetzung des § 18 TVöD geschaffen.
- » Bei den verbleibenden Kommunen scheiterte der Abschluss von Dienstvereinbarungen überwiegend daran, dass zwischen der Dienststelle und dem Personalrat bisher keine einvernehmliche Lösung gefunden werden konnte.
- » Städte und Landkreise wenden sowohl das Instrument der Zielvereinbarung als auch das Instrument der systematischen Leistungsbewertung an. In ca. 1/3 der Verwaltungen erfolgt die Anwendung beider Instrumente in einem Kombimodell.

Zielvereinbarungen

- » Die Anzahl der Ziele im Zielvereinbarungsprozess ist überwiegend vorgegeben. Die Bandbreite schwankt von ein bis sechs Zielen.
- » Die Gewichtung der Ziele erfolgt in ca. 2/3 der Kommunen individuell durch den Vorgesetzten. Eine Mindest- bzw. Höchstgewichtung der Ziele erfolgt bei ca. der Hälfte durch Dienstvereinbarung.
- » Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt bei zwei Drittel der befragten Städte und Landkreise anhand eines Stufenmodells (4 bis 5 Stufen). Die Auszahlung des Leistungsentgeltes erfolgt, wenn mindestens der Mittelwert der vereinbarten Stufen erreicht wurde.

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick 3/4

Systematische Leistungsbewertung

- » Die systematische Leistungsbewertung bezieht sich in der Regel auf die individuelle Leistung (85 %).
- » Die systematische Leistungsbewertung erfolgt im Durchschnitt auf der Grundlage von sieben bis acht Kriterien. Die am häufigsten verwendeten Bewertungskriterien sind dabei die Leistungsqualität und – Quantität. Dabei sind die Kriterien in der Regel gleich gewichtet. Die Auszahlung erfolgt, wenn mindestens der Mittelwert der jeweiligen Bewertungsskala erreicht worden ist.

Leistungsentgelt

- » Bei jeweils 42 % der Kommunen werden für das Leistungsentgelt entweder Gesamtbudgets oder Teilbudgets nach Organisationseinheiten gebildet.
- » Im Durchschnitt erhalten bis zu zwei Drittel der Mitarbeiter eine Auszahlung des Leistungsentgelts.
- » Die Auszahlung des Leistungsentgelt erfolgt dabei einheitlich als einmalige Leistungsprämie am Ende des Bewertungszeitraums.

Berücksichtigung von Beamten

- » Beamte und Beamtinnen werden in ca. einem Drittel der Städte und Landkreise in das Leistungsentgeltsystem mit einbezogen.
- » Eine zukünftige Zahlung von variablen Vergütungskomponenten für die Beamten ist bei ca. zwei Drittel der Kommunen nicht beabsichtigt.

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick 4/4

Akzeptanz

- » Die eingeführten Systeme werden von den Beschäftigten insgesamt akzeptiert. Der prozentuale Anteil derer, die das System positiv beurteilen, überwiegt.

Handlungsfelder

- » Als wesentliche Handlungsfelder beim Zielvereinbarungsprozess wurden genannt:
 - Formulierung von konkreten Zielen (82 %)
 - Durchführung des Mitarbeitergespräches (70 %)
- » Bei der systematischen Leistungsbewertung sollte das aufgetretene Konfliktpotenzial zwischen einzelnen Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen untereinander offensiv angegangen und durch Schulungsmaßnahmen abgebaut werden.

Weiterentwicklungsbedarf

- » Für die Weiterentwicklung der bestehenden Systeme werden als wesentlich genannt:
 - Verbesserung des Zielvereinbarungsprozesses/Leistungsbewertungsprozesses
 - Intensivierung der Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte
 - Präzisierung der Bewertungskriterien für Zielvereinbarungen/Systematische Leistungsbewertung

Inhalt

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Zielsetzung der Umfrage

- » Mit der durchgeführten Online-Umfrage wurde der aktuelle Stand der Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst (§18 TVöD) erhoben, ausgewertet und dargestellt (Stand April 2008).
- » Dabei sollten der aktuelle Stand der Umsetzung des § 18 TVöD, die vorliegenden Instrumente der leistungsorientierten Bezahlung, Erfahrungswerte mit der eigenen Dienstvereinbarung und die wesentlichen Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Systeme aus Sicht der Kommunen erhoben werden.
- » Neben individuellen Ausprägungen der abgeschlossenen Dienstvereinbarung lag ein weiterer Fokus auf der Akzeptanz der vereinbarten Systeme innerhalb der verschiedenen Interessengruppen der Verwaltung.

Inhalt

Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick

Zielsetzung der Umfrage

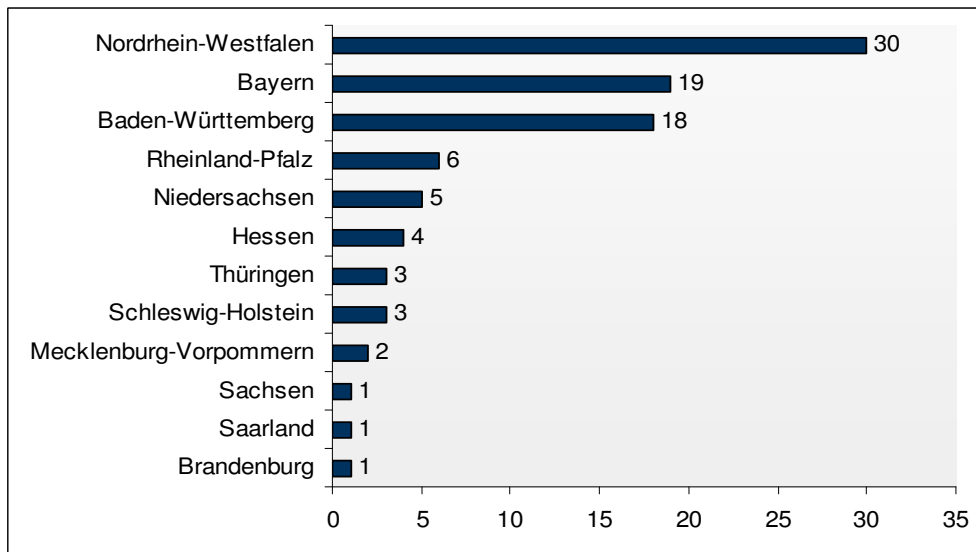
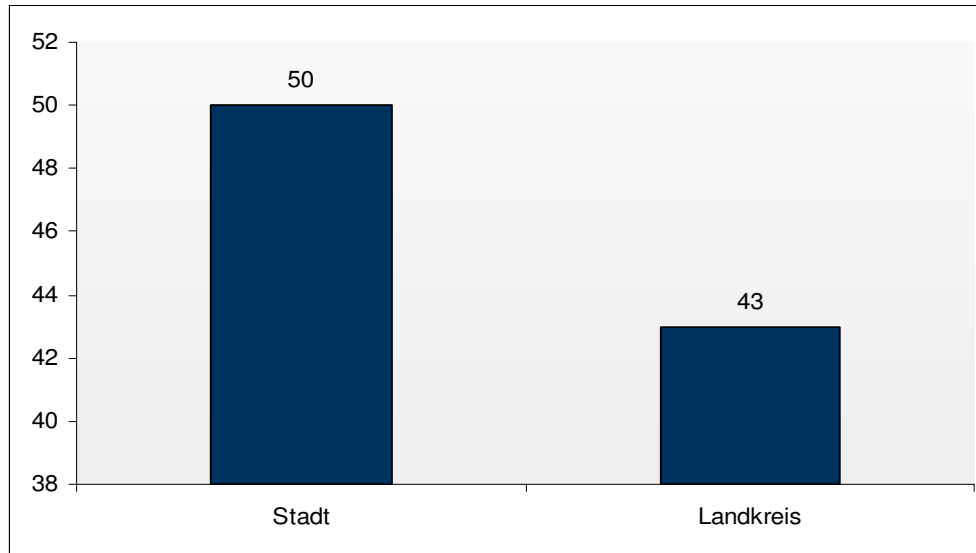
Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

- » Zur Teilnahme an der Befragung wurden die Stadt- und Landkreisverwaltungen mit mehr als 20.000 Einwohnern ausgewählt. Die Datenerhebung erfolgte in den Monaten März und April 2008.
- » An der Umfrage haben insgesamt 93 Städte und Landkreise aus dem gesamten Bundesgebiet teilgenommen. Die teilnehmenden Kommunen kommen zu 1/3 aus Nordrhein-Westfalen und zu je 1/5 aus Bayern und Baden-Württemberg.
- » Die Bandbreite der Einwohnerzahlen der Teilnehmer lag zwischen 25.000 und 1.300.000 Einwohnern. Der Großteil der teilgenommenen Städte hat eine Einwohnerzahl von ca. 50.000 bis 60.000 und liegt damit in der Größenklasse 4 der KGSt. Insgesamt werden in den 93 Städten und Kreisen ca. 82.000 Beschäftigte von den Regelungen des § 18 TVöD erfasst.

Teilnehmerstruktur



» An der Umfrage haben insgesamt 50 Städte und 43 Landkreise teilgenommen

» Mehr als zwei Drittel der befragten Städte und Landkreise liegen in den Bundesländern

- Nordrhein-Westfalen (30),
- Bayern (19) und
- Baden-Württemberg (18).

» Insgesamt werden Regelungen für ca. 82.000 Tarifbeschäftigte von der Umfrage erfasst

Inhalt

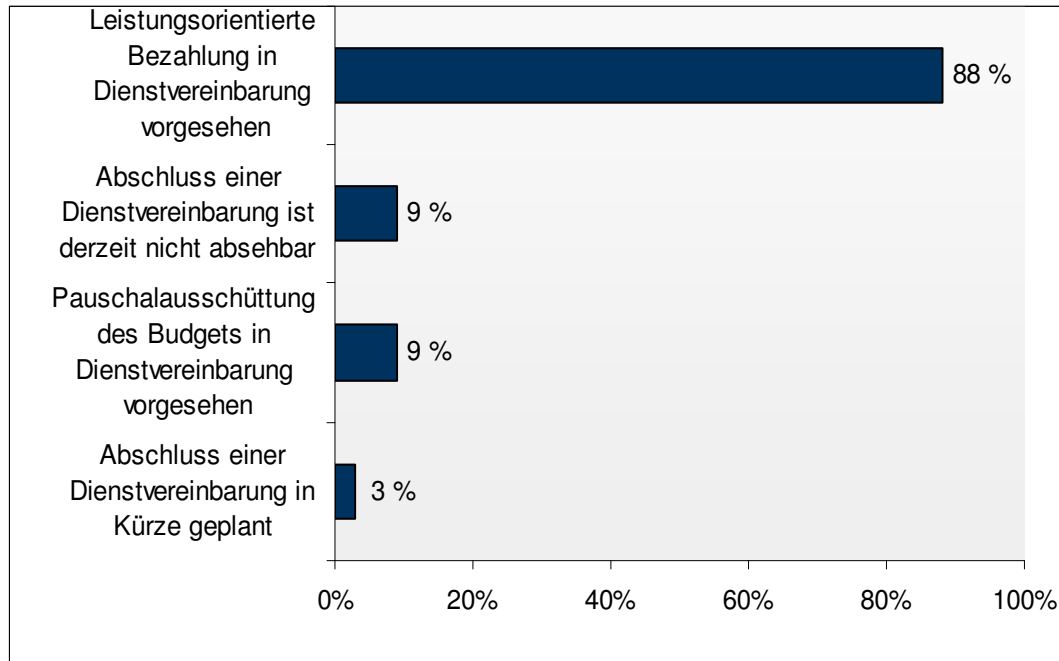
Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick

Zielsetzung der Umfrage

Teilnehmer der Umfrage

Ergebnisse der Umfrage

Abschluss einer Dienstvereinbarung zu § 18 TVöD



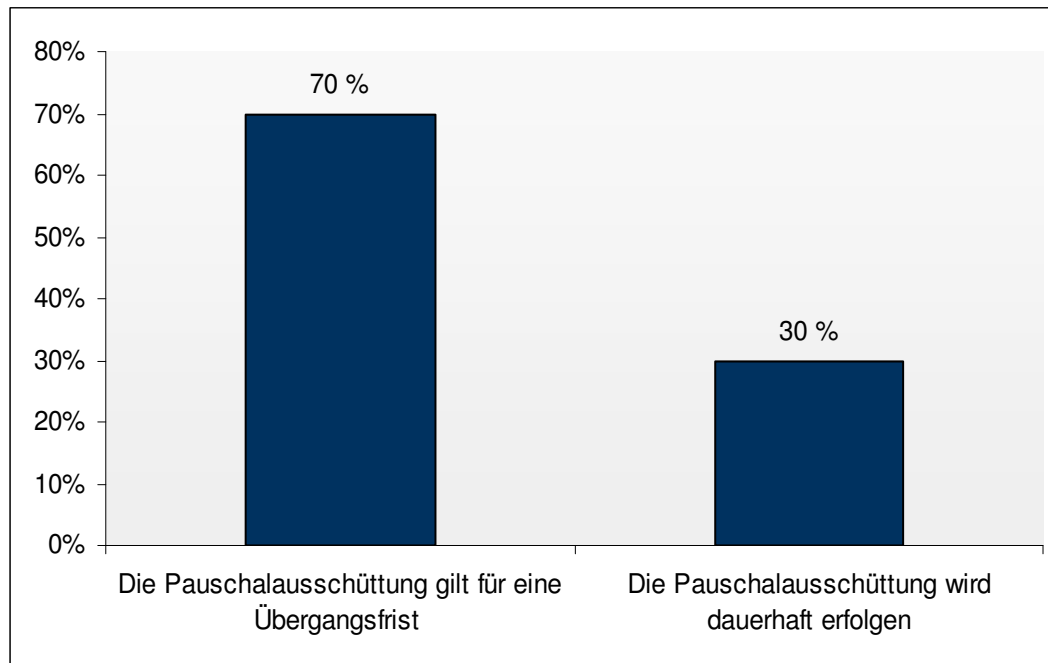
Ergebnis

- » 88 % der befragten Kommunen haben eine Dienstvereinbarung zum § 18 TVöD abgeschlossen. Davon haben
 - 9 % eine Pauschalausschüttung des Budgets in ihrer Dienstvereinbarung festgelegt.
- » 12 % haben keine Dienstvereinbarung abgeschlossen. Davon ist bei
 - 3 % der Abschluss einer Dienstvereinbarung in Kürze geplant
 - 9 % der Abschluss einer Dienstvereinbarung nicht vorgesehen

Kommentar

- » LOB hat sich etabliert, aber
- » 9 % der Kommunen haben die Vorgaben des TVöD noch nicht umgesetzt. Die führt zu finanziellen Nachteilen für die Beschäftigten.

Zeitraum für eine pauschale Ausschüttung des Budgets



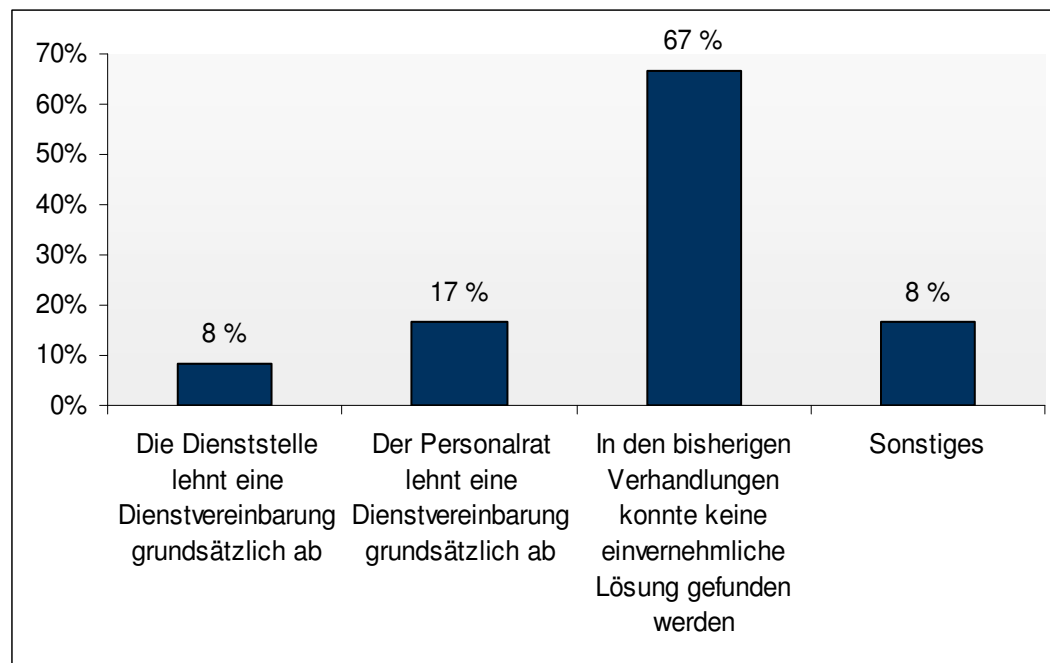
Ergebnis

- » Bei dem größten Teil der Verwaltungen, die eine Pauschalausschüttung vereinbart haben (insgesamt 10 %), gilt dies nur für eine Übergangsfrist von maximal drei Jahren.
- » Nur in wenigen Fällen (30 % von 10 %) ist eine dauerhafte Pauschalausschüttung vorgesehen.

Kommentar

- » Übergangsregelungen können in der Einführungsphase die Akzeptanz bei den Beschäftigten fördern.
- » Wichtig ist, die Übergangsphase zeitlich klar zu befristen, um nicht neue Hürden für Einführung des Leistungsentgelts aufzubauen.
- » Eine dauerhafte Pauschalausschüttung widerspricht dem Tarifvertrag und dem Grundgedanken der Tarifreform im öffentlichen Dienst.

Gründe für die Verhinderung des Abschlusses einer Dienstvereinbarung



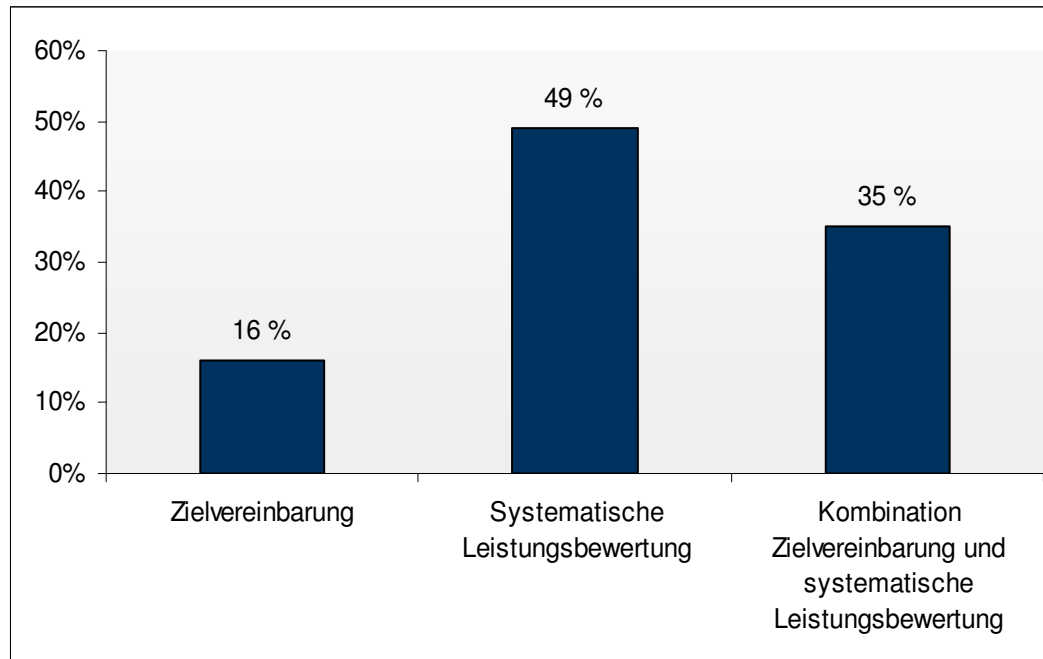
Ergebnis

- » Der Abschluss einer Dienstvereinbarung scheiterte bei 67 % der Kommunen, da keine einvernehmliche Lösung zwischen der Dienststelle und dem Personalrat gefunden werden konnte.
- » 25 % der Kommunen gaben als Hinderungsgrund die grundsätzliche Ablehnung durch die Dienststelle oder durch den Personalrat an.
- » Sonstige Gründe waren u.a.
 - Der administrative Aufwand übersteigt den Effektivitätsgewinn
 - Die Beschäftigten haben sich gegen die Einführung der LOB ausgesprochen.

Kommentar

- » Festgefahrene Verhandlungen können durch externe Moderation oft erfolgreich weitergeführt werden.
- » Fehlende Dienstvereinbarungen führen zu finanziellen Einbußen der Beschäftigten und widersprechen dem Grundgedanken des TVöD.

Instrumente der Leistungsfeststellung



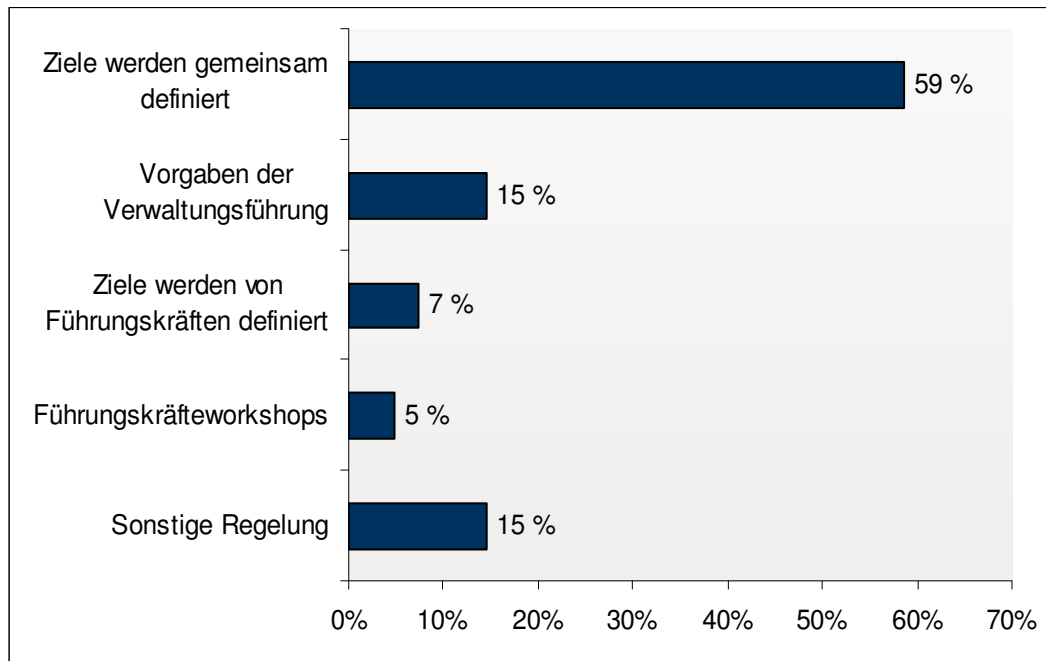
Ergebnis

- » 49 % der Kommunen verwenden ausschließlich die systematische Leistungsbewertung
- » 16 % verwenden ausschließlich Zielvereinbarungen
- » 35 % verwenden ein Kombi-Modell für die leistungsorientierte Bezahlung. Dabei werden die Instrumente der Zielvereinbarung und der systematischen Leistungsbewertung eingesetzt.

Kommentar

- » Die Leistungsfeststellung erfolgt überwiegend anhand nicht mehr zeitgemäßer Bewertungsmuster der Beamtenbeurteilung.
- » Die Bewertung von Leistungen nur mit dem Instrument der Zielvereinbarung ist ausbaufähig. Zielvereinbarungen fördern die Kommunikation zwischen Führungskraft und Beschäftigten und somit die Eigenverantwortung und Führungskompetenz und somit insgesamt die Akzeptanz des Systems.

Grundlagen für die Zielentwicklung



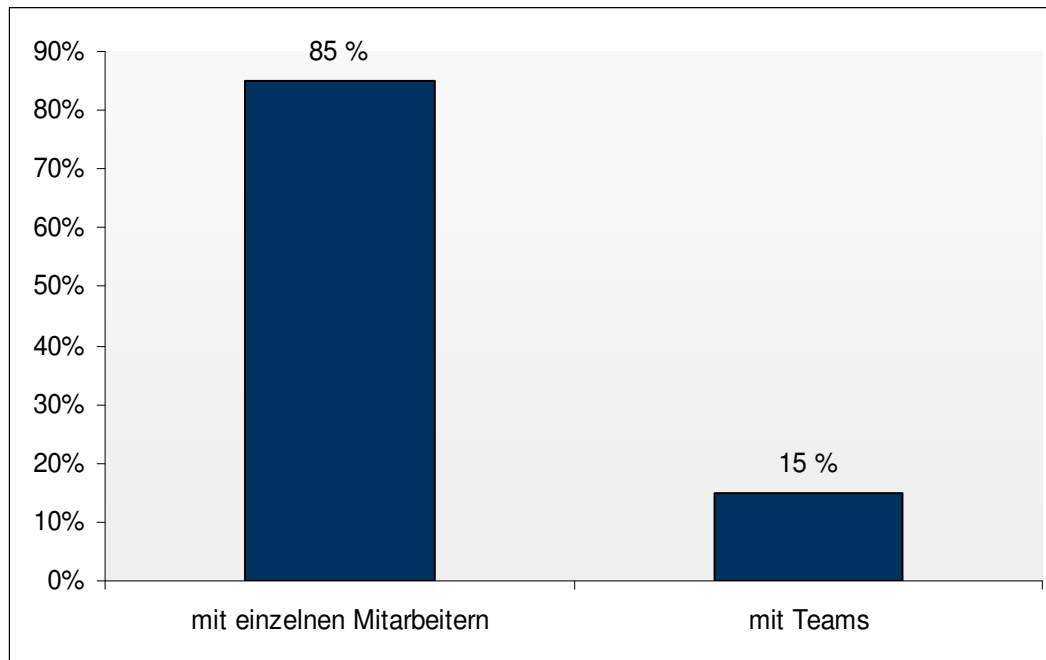
Ergebnis

- » 59 % der Kommunen werden die Ziele zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten gemeinsam definiert.
- » Bei 15 % erfolgt die Zieldefinition durch Vorgaben der Verwaltungsführung im Rahmen der Dienstvereinbarung
- » In 7 % erfolgt die Zieldefinition direkt durch die Führungskräfte.
- » Nur 5 % haben ihre Ziele in Führungskräfteworkshops entwickelt.

Kommentar

- » Die gemeinsame Definition von Zielen erhöht die Akzeptanz und Motivation der Beschäftigten und fördert die mögliche Zielerreichung.

Zielvereinbarung



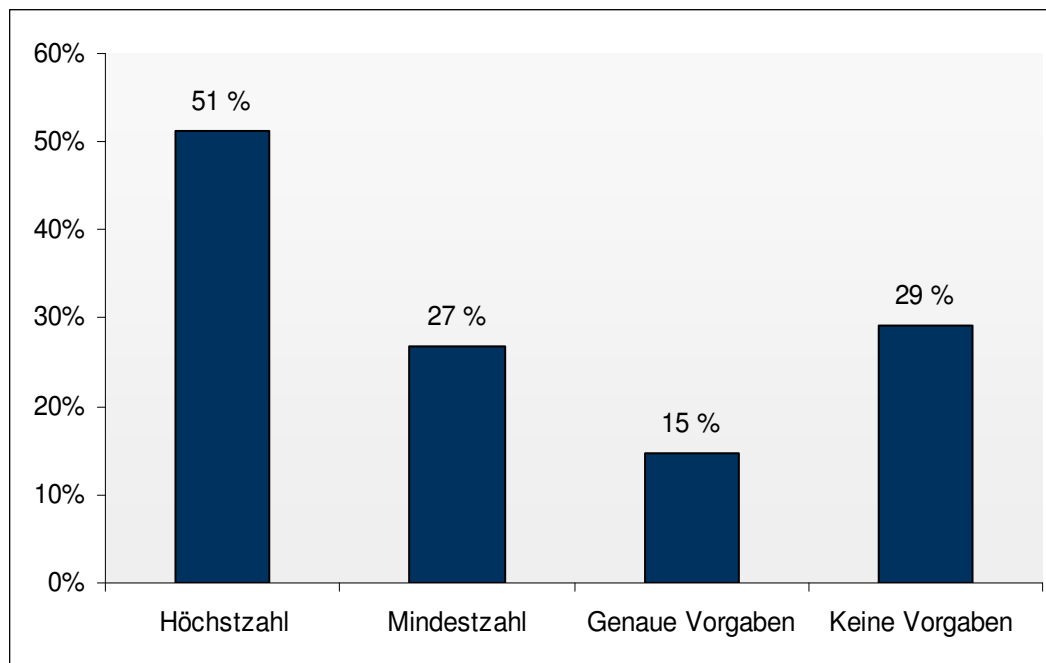
Ergebnis

- » In der Regel werden Ziele mit einzelnen Mitarbeitern (85 %) vereinbart.
- » Eine Zielvereinbarung mit Teams sehen ca. 15 % vor.

Kommentar

- » Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten sind gerade in der Einführungsphase besser zu realisieren da Dialoge nur mit 2 Beteiligten zu führen sind.
- » Das Bilden von Team-Zielen setzt auch ein gemeinsames Verständnis des Teams über die Rollenverteilung bei der Zielerreichung voraus. Dieses Innenverhältnis im Team ist vielfach noch zu entwickeln.

Anzahl der zu vereinbarenden Ziele



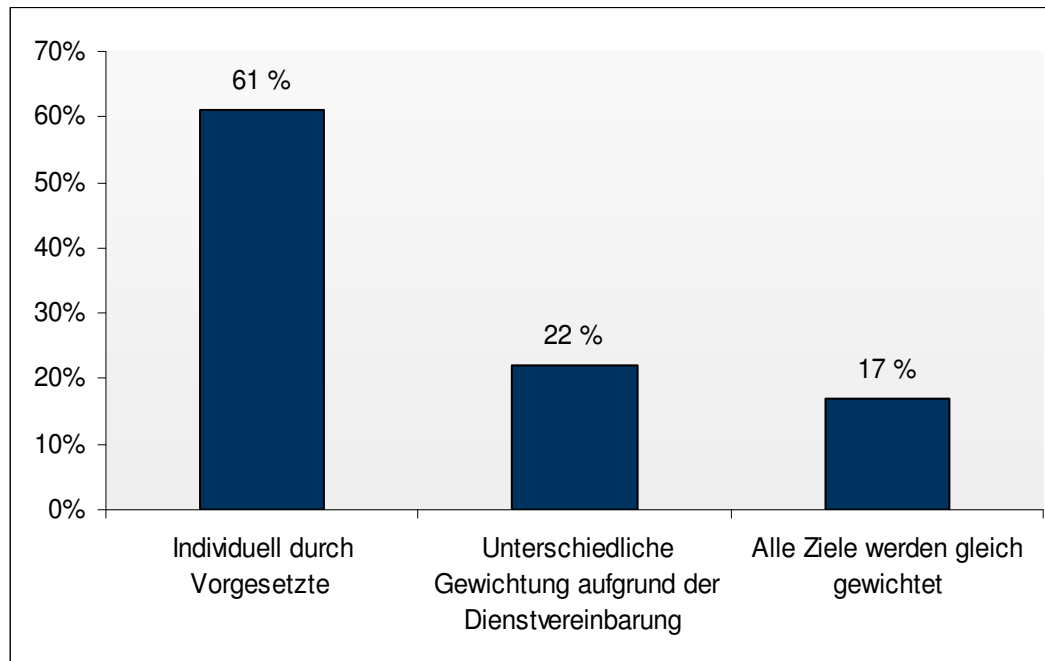
Ergebnis

- » Ca. die Hälfte der befragten Kommunen hat Mindest- bzw. Höchstgrenzen für die zu vereinbarenden Ziele vereinbart. Maximal können sechs Ziele vereinbart werden.
- » Bei ca. einem Drittel gibt es keine Vorgaben für die zu vereinbarenden Ziele.
- » In 15 % der Fälle wird die Anzahl der zu vereinbarenden Ziele festgelegt.

Kommentar

- » Das Vereinbaren einer begrenzten Anzahl von Zielen ist sinnvoll.
- » Es sollten zwischen 3 und 5 Ziele vereinbart werden, um eine mögliche Fokussierung auf nur eine Zielerreichung zu vermeiden und so das Risiko für den Beschäftigten streuen.
- » Es sollten Ziele vereinbart werden, die mit einem klaren Mehrwert verbunden sind.

Gewichtung der Ziele



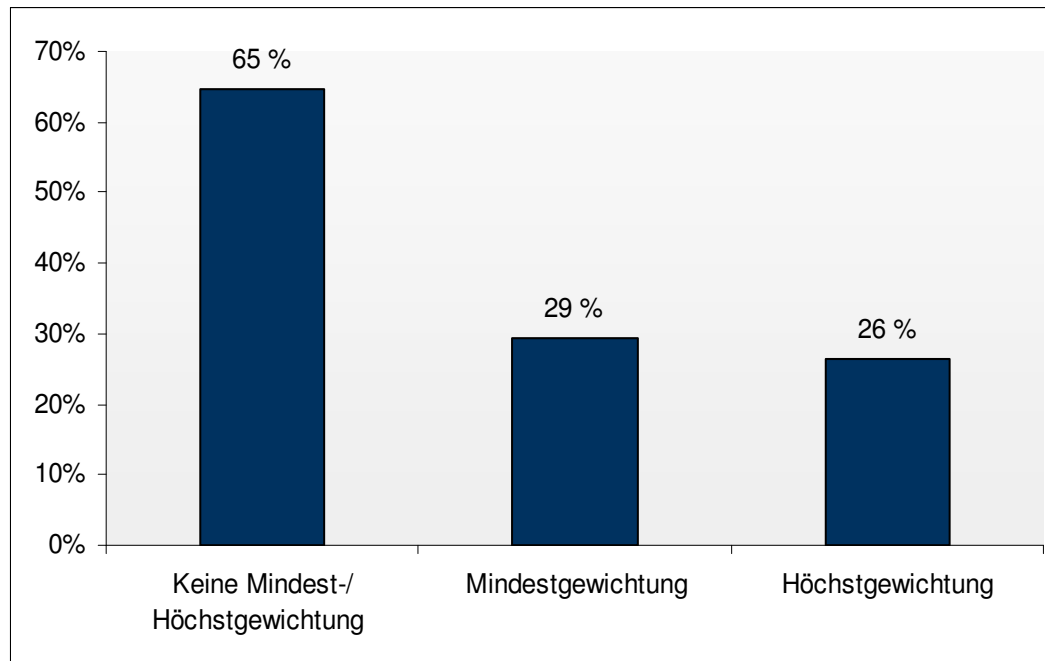
Ergebnis

- » In ca. 60 % der Kommunen werden die Ziele individuell durch die jeweiligen Vorgesetzten gewichtet.
- » In 22 % der Fälle sind die Gewichtungsmuster für die Ziele in einer Dienstvereinbarung festgelegt.
- » Bei 17 % der Städte und Landkreise werden alle Ziele gleich gewichtet.

Kommentar

- » Eine individuelle Gewichtung von Zielen durch die Führungskraft ermöglicht eine besondere Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen des Arbeitsplatzes und eine gezielte Steuerung des Beschäftigten

Mindest-/Höchstgewichtung der Ziele



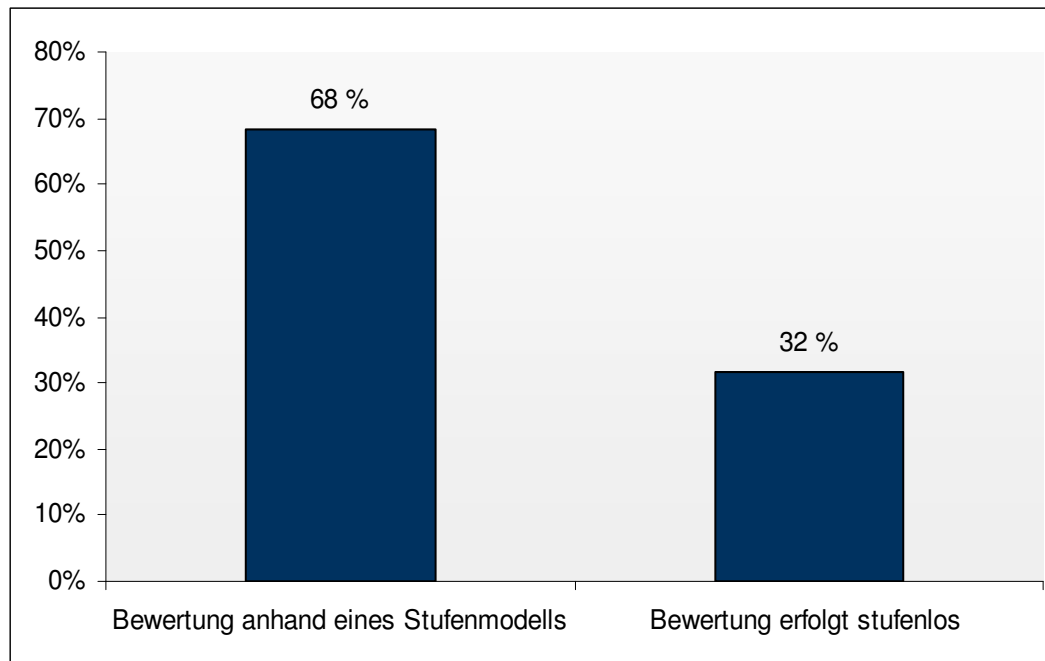
Ergebnis

- » Die Festlegung auf eine Mindest- bzw. Höchstgewichtung der Ziele ist mehrheitlich nicht üblich. Zwei Drittel der Kommunen haben diesbezüglich keinerlei Vorgaben.
- » In 29 % der Fälle ist eine Mindestgewichtung vorgegeben.
- » Bei 26 % ist eine Höchstgewichtung vorgegeben.

Kommentar

- » Gewichtungen zwischen 10 % und 50 % sind zu empfehlen.
- » Ziele werden so nicht „bedeutungslos“ und das Risiko des Beschäftigten wird gestreut.
- » Die weitere Gewichtung in die Verantwortung der Führungskräfte zu verlagern stärkt die Führungskompetenz.

Bewertung der Zielerreichung



Ergebnis

- » Bei 68 % der Kommunen erfolgt die Bewertung der Zielerreichung anhand eines Stufenmodells. 75 % davon verwenden dabei eine Bewertungsskala mit vier oder fünf Stufen.
- » In jeder dritten Stadt oder Landkreis erfolgt die Bewertung der Zielerreichung stufenlos.

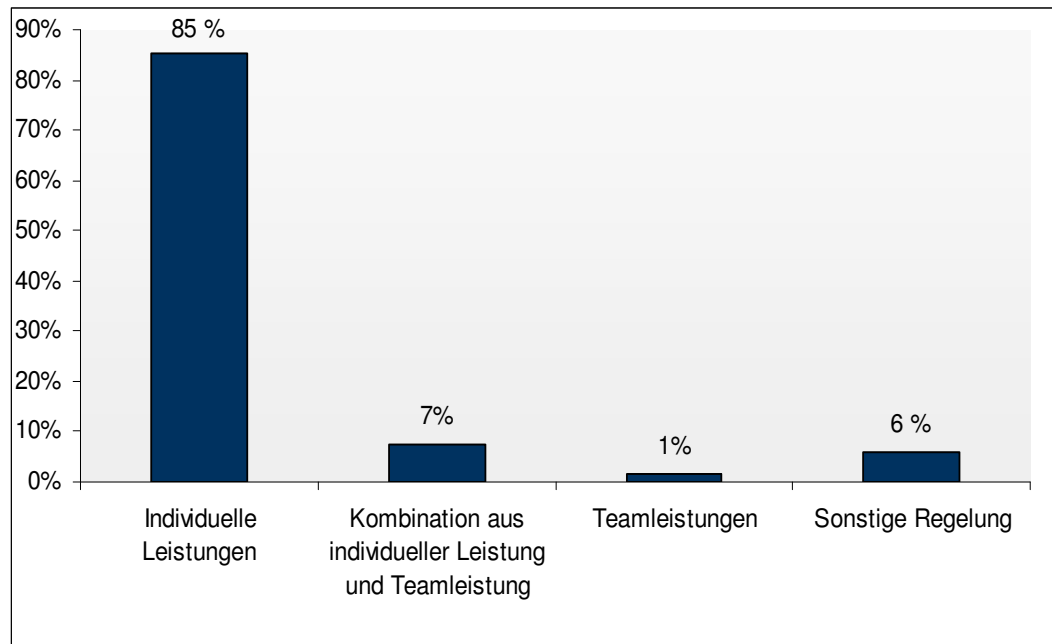
Kommentar

- » Stufenmodelle erleichtern der Führungskraft die Messung der Zielerreichung und geben eine einheitliche Bewertungsrichtlinie vor.
- » Sie vereinfachen die Modalitäten der Berechnung des Leistungsentgelts.

Bedingungen für Auszahlung des Leistungsentgeltes

- » Bei der Bewertung der Zielerreichung anhand eines Stufenmodells wird das Leistungsentgelt in zwei Drittel der Fälle ausbezahlt, wenn die mittlere Stufe erreicht worden ist. Bsp.: Bei einer Zielvereinbarung mit fünf Zielerreichungsgraden (Stufen) erfolgt die Auszahlung i. d. R. beim Erreichen der dritten Stufe.
- » Insofern greifen hier die **gleichen Mechanismen wie bei der Systematischen Leistungsbewertung**.
- » Die Zielerreichung für eine Prämienzahlung bei einer stufenlosen Bewertung erfolgt bei Vorliegen definierter Voraussetzungen, z. B.:
 - Erfüllung von vorgegebenen Prozentsätzen, z. B.: Ein Ziel muss zumindest zu 40 % erfüllt worden sein bzw. durch die Leistungsbewertung müssen 40 Punkte erreicht worden sein.
 - Zumindes teilweise Zielerreichung.
 - Mindestens ein Ziel muss erreicht sein.
 - Der erreichte Punktwert muss über dem Mittel sein. 50 % der Mitarbeiter erhalten anschließend eine Prämie.
 - Das Ziel muss vollständig erreicht sein.

Art der systematischen Leistungsbewertung



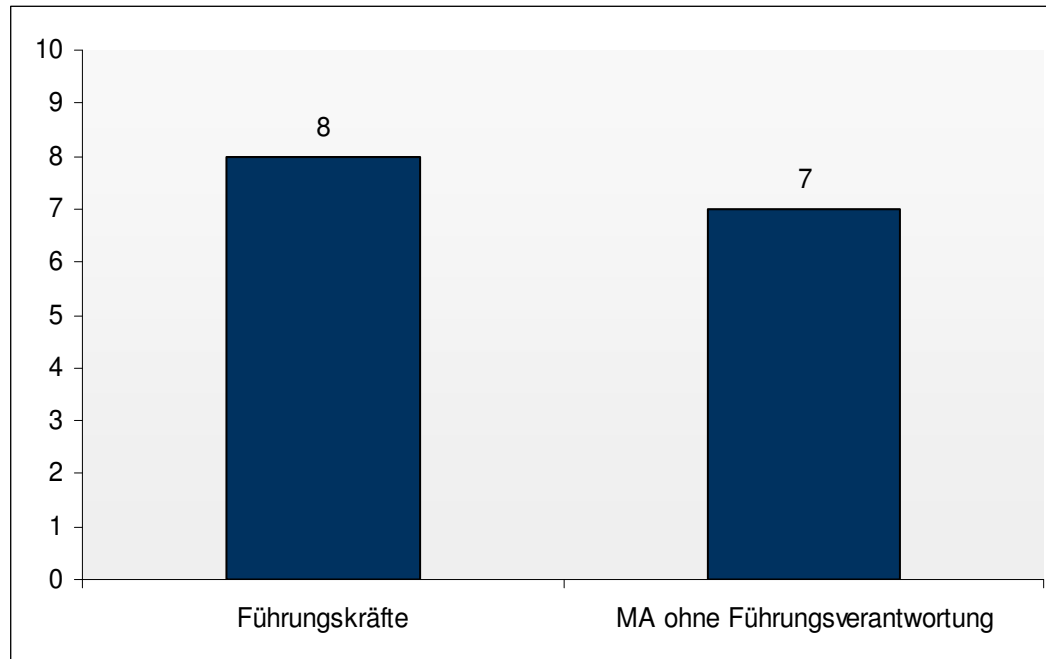
Ergebnis

- » Bei der systematischen Leistungsbewertung wird bei 85 % der Kommunen die individuelle Leistung bewertet.
- » 7 % legen eine Kombination aus individueller Leistung und einer Teamleistung für die Leistungsbewertung zu Grunde.
- » Die alleinige Bewertung von Teamleistungen wird nur bei 1 % der Kommunen vorgenommen

Kommentar

- » Systematische Leistungsbewertungen für einzelne Beschäftigten entsprechen in vielen Verwaltungen den bekannten Regularien der Beamtenbeurteilung.
- » Die Bewertung von Teamleistungen fördert übergreifendes Denken und Handeln.

Anzahl Kriterien bei der systematischen Leistungsbewertung



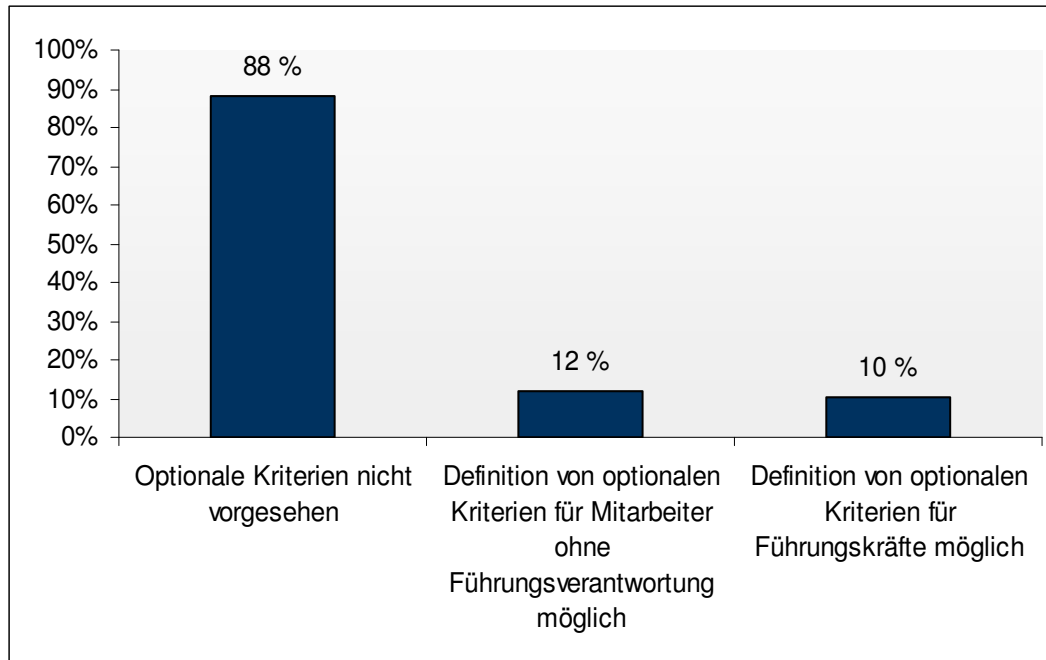
Ergebnis

- » Die Bewertung von Führungskräften und Beschäftigten erfolgt überwiegend anhand von sieben bis acht Kriterien.
- » Extremwerte
 - Führungskräfte 2 bzw. 54 Kriterien
 - MA ohne Führungsverantwortung 2 bzw. 40 Kriterien

Kommentar

- » Um eine sachgerechte Leistungsbewertung vorzunehmen, reichen in der Regel vier bis fünf Kriterien aus.
- » Eine höhere Anzahl von Kriterien überfordert oft die Führungskräfte hinsichtlich der Beobachtung und Differenzierung der Leistungserbringung
- » Viele Kriterien sind nicht überschneidungsfrei

Optionale Kriterien im Rahmen der systematischen Leistungsbewertung



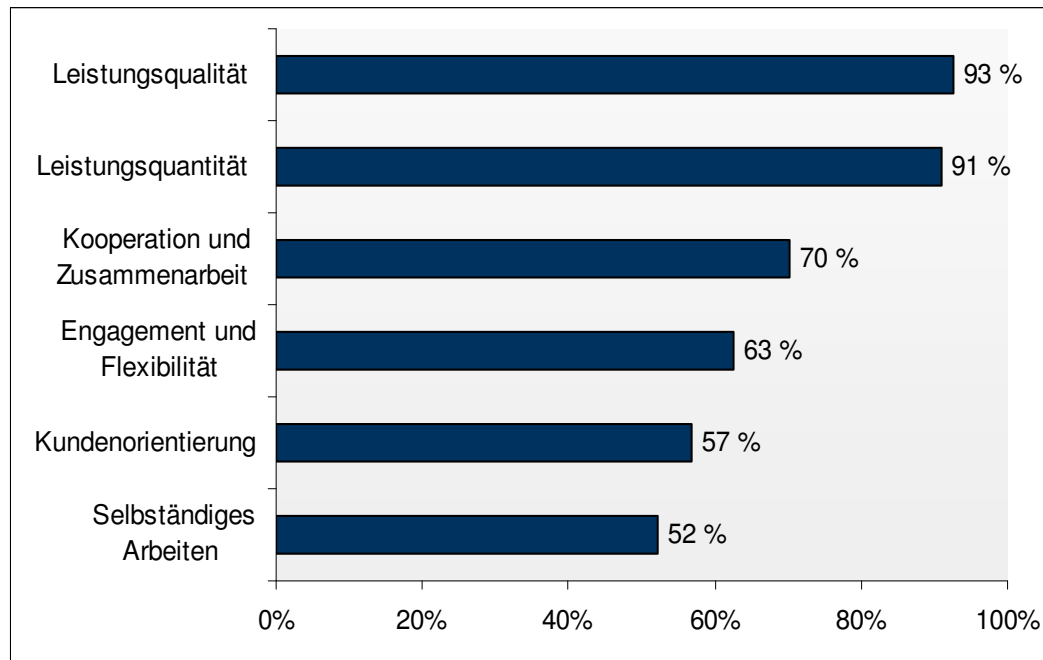
Ergebnis

- » 88 % der Kommunen haben optionale Kriterien nicht vorgesehen.
- » 12 % lassen optionale Kriterien für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bzw.
- » 10 % bei Führungskräften zu. Dabei können bis zu neun optionale Kriterien herangezogen werden.

Kommentar

- » Die Verwendung optionaler Kriterien ermöglicht die Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen des Arbeitsplatzes.
- » Rahmenregelungen für bestimmte Aufgabenfelder (z.B. publikumsintensive Organisationseinheiten) führen zur Einheitlichkeit der Bewertung und einer Vergleichbarkeit von Funktionen innerhalb der Gruppe.

Häufigste Nennungen der Kriterien



Ergebnis

- » Leistungsqualität und -quantität werden bei der systematischen Leistungsbewertung am häufigsten (93 % u. 91 %) als Kriterien verwendet.
- » Weitere häufig genannte Kriterien sind das kooperative Verhalten (70 %), Engagement und Flexibilität (63 %), die Orientierung an internen und externen Kunden (57 %) sowie selbständiges Arbeiten (52 %).
- » Weitere genannte Kriterien, die inhaltlich teilweise Überschneidungen aufweisen sind auf der folgenden Seite aufgeführt

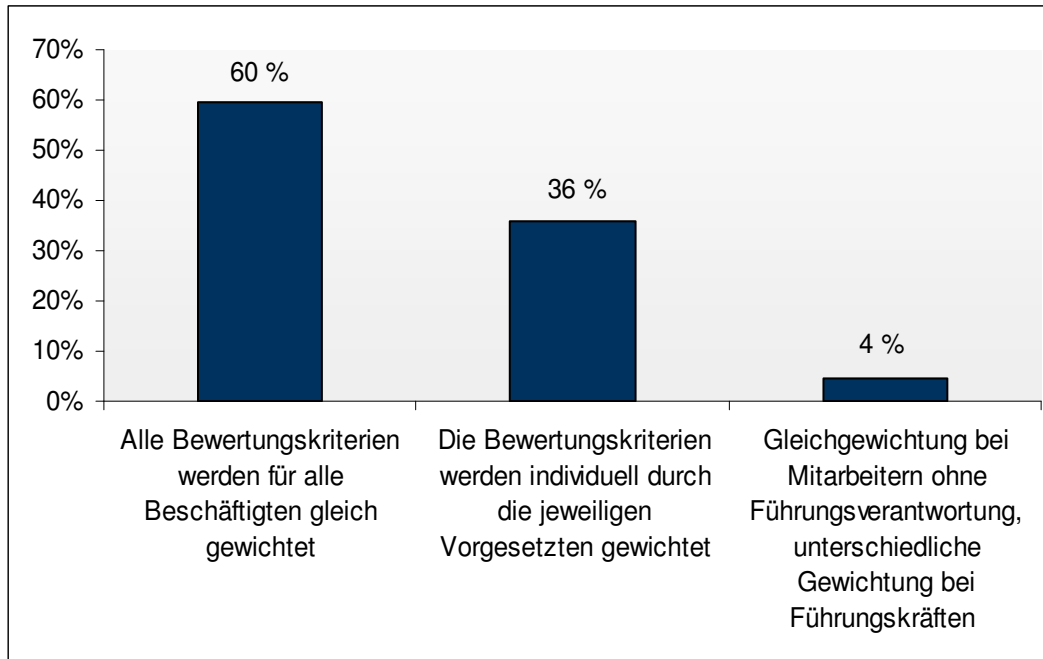
Kommentar

- » Messbare Kriterien werden favorisiert
- » Die genannten Kriterien entsprechen vielfach den bekannten Bewertungskriterien aus Systemen der Beamtenbeurteilung

Weitere Kriterien für die Systematische Leistungsbewertung

- » Belastbarkeit und Ausdauer
- » Arbeitsweise und Selbstorganisation
- » Arbeits- und Teamverhalten
- » Wirtschaftlichkeit
- » Kreativität und Ideenreichtum
- » Fach- und Methodenkenntnisse
- » Mitarbeiterführung
- » Arbeitsergebnisse (Arbeitsqualität, -quantität, -tempo)
- » Umweltschutz
- » Kommunikation-/Kritik-/Konfliktfähigkeit
- » Einsatzbereitschaft/Leistungsbereitschaft
- » Sozialverhalten
- » Arbeitssicherheit
- » Service- und Kundenorientierung
- » Termintreue
- » Motive und Einstellungen
- » Zertifizierungen
- » Flexibilität
- » Arbeitsorganisation
- » Ressourcenorientierung

Gewichtung der Bewertungskriterien



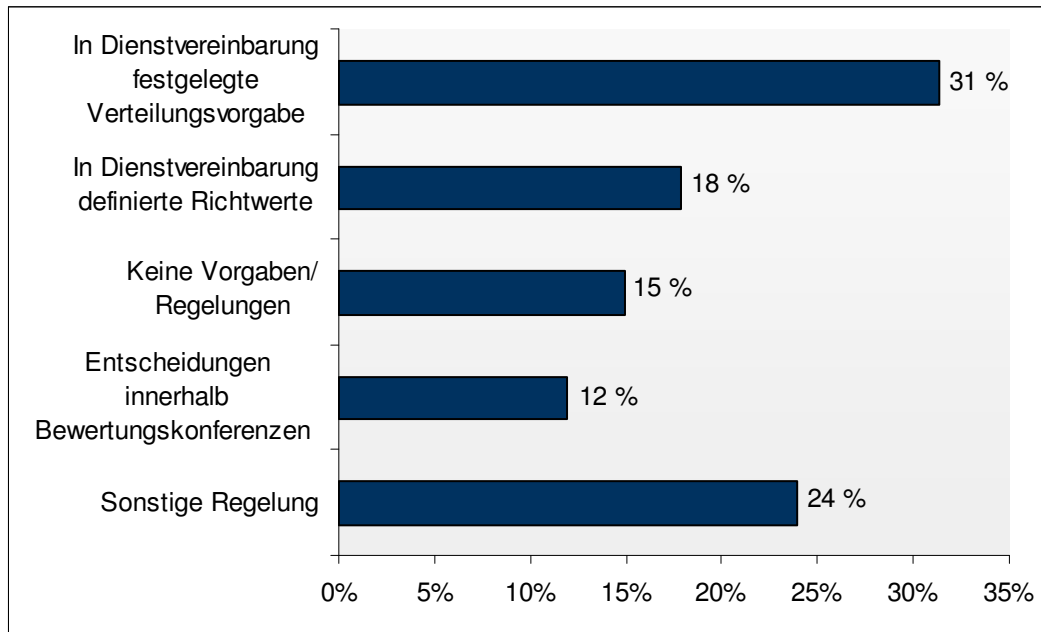
Ergebnis

- » Bei 60 % der Kommunen werden die Bewertungskriterien für alle Beschäftigten gleich gewichtet.
- » Bei 36 % der Städte und Landkreise werden die Bewertungskriterien durch die jeweiligen Vorgesetzten gewichtet.
- » In 4 % der Kommunen werden die Bewertungskriterien bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gleich gewichtet, wobei bei den Führungskräften dagegen eine unterschiedliche Gewichtung der Bewertungskriterien erfolgen kann.

Kommentar

- » In der Einführungsphase sind gleiche Gewichtungen zu empfehlen.
- » Kriterien werden so nicht „bedeutungslos“ und das Risiko des Beschäftigten wird gestreut
- » Die weitere Gewichtung in die Verantwortung der Führungskräfte zu verlagern stärkt die Führungskompetenz

Verteilungsvorgaben innerhalb des Systems



Ergebnis

- » Bei ca. einem Drittel hat eine Verteilungsvorgabe in der Dienstvereinbarung verbindlich festgelegt.
- » Ca. ein Fünftel gibt in der Dienstvereinbarung definierte Richtwerte vor.
- » 12 % trifft Entscheidungen im Rahmen von Bewertungskonferenzen.
- » Bei einem Viertel wurden sonstige Regelungen vereinbart. Dazu gehören u. a.:
 - Vorgabe des Maßstabs durch den Budgetverantwortlichen / jeweiligen Bewerber
 - Leitfaden für die Bewertung
 - Festlegung von Messgrößen
 - Festlegung von Hilfsgrößen

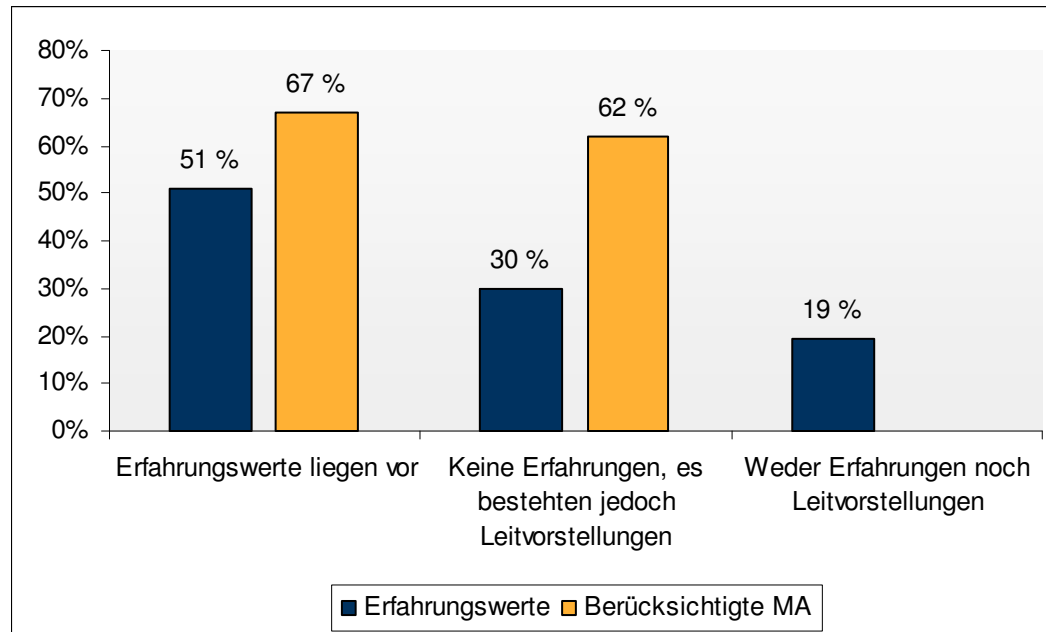
Kommentar

- » Verteilungsvorgaben sind nicht sachgerecht und engen den Bewertungsspielraum der Führungskraft ein.
- » In der Einführungsphase können Richtwerte als Orientierungsgröße für einen einheitlichen Bewertungsmaßstab dienen.

Mindeststufen bzw. Punktzahl für Auszahlung der Leistungsentgelte

- » Die Auszahlung von Leistungsentgelt erfolgt bei den Kommunen, wenn eine bestimmte Stufe oder Punktzahl erreicht worden ist.
- » Bei einer Stufen- oder Punktzahlregelung erfolgt die Auszahlung der Leistungsentgelte bei ca. 90 % der Kommunen wenn die Mitte der vereinbarten Stufen oder Punkte erreicht wurde, z. B. bei vereinbarten fünf Stufen erfolgt beim Erreichen der dritten Stufe die Auszahlung des Leistungsentgeltes.
- » Insofern greifen hier **die gleichen Mechanismen wie bei der Zielvereinbarung.**

Anteil der Beschäftigten die Leistungsentgelt erhalten haben



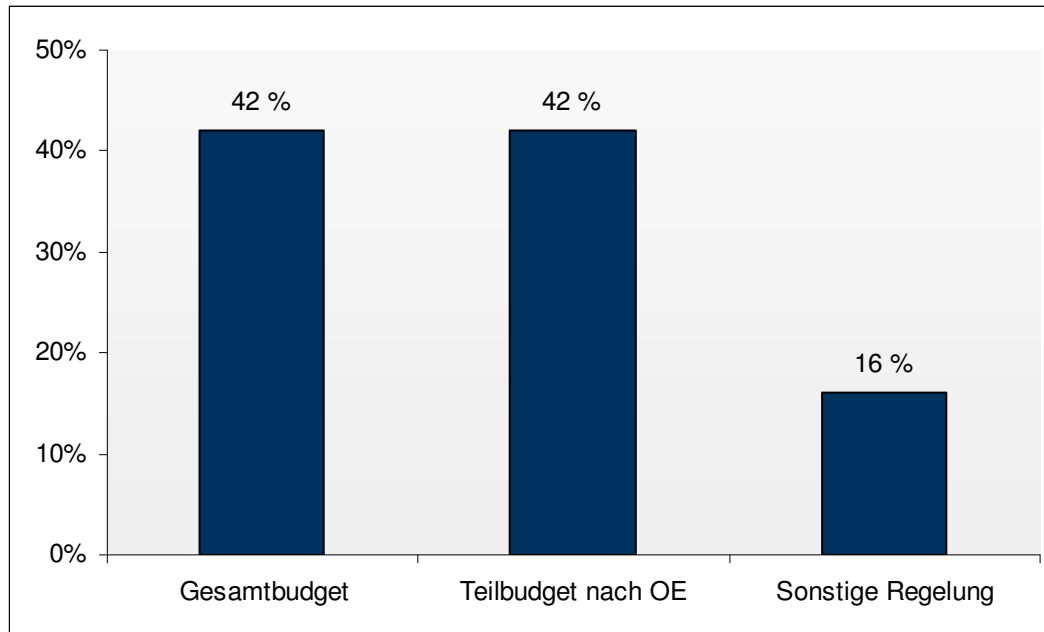
Ergebnis

- » Bei 51 % der Kommunen gibt es Erfahrungswerte hinsichtlich des Anteils an Beschäftigten denen Leistungsentgelt ausbezahlt wurde. Im Durchschnitt haben 67 % der Mitarbeiter Leistungsentgelt erhalten, unabhängig davon ob das Instrument der Zielvereinbarung oder der systematischen Leistungsbewertung angewendet wurde.
- » Dies entspricht im Wesentlichen auch den Leitvorstellungen der Kommunen ohne Erfahrungswerte

Kommentar

- » Das Leistungsentgelt ist breit gestreut und nicht nur eine Honorierung der Spitzenleister.
- » Nicht das „ob“ ist ausschlaggebend zur Vermeidung der „Gießkanne“, sondern eine Differenzierung der Höhe des Leistungsentgelts.

Aufgliederung der Leistungsentgelt-Budgets



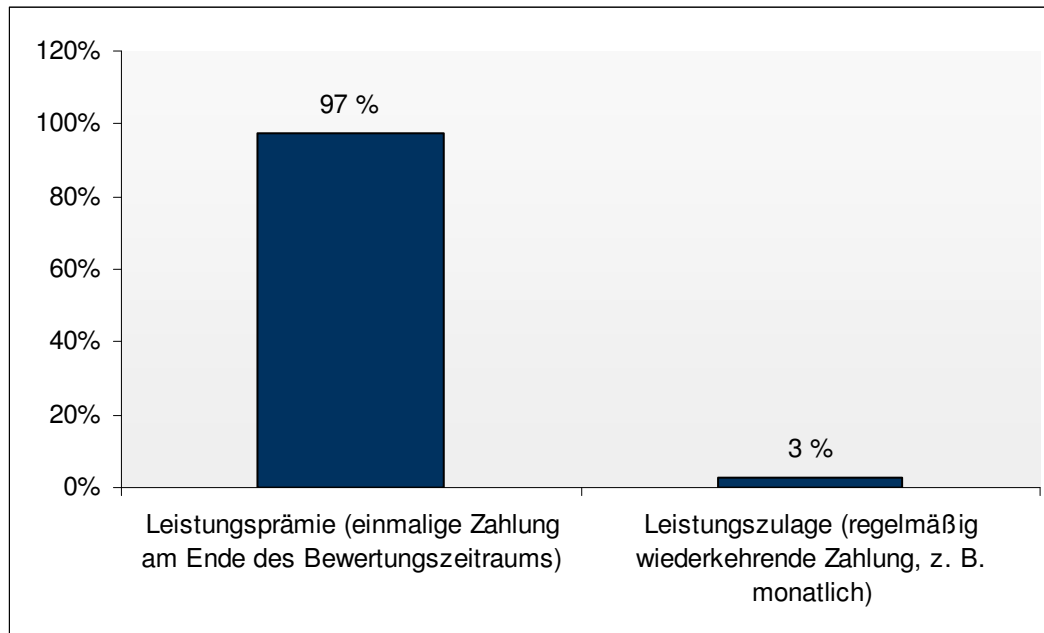
Ergebnis

- » Bei jeweils ca. 42 % der Kommunen werden entweder Gesamtbudgets oder Teilbudgets nach Organisationseinheiten gebildet.
- » Innerhalb der Organisationseinheiten erfolgt bei ca. 22 % eine weitere Aufteilung des (Teil-)Budgets nach Mitarbeiterzahl, Entgeltgruppen bzw. Entgeltgruppenclustern.
- » 16 % teilen Ihr Budget nach anderen Kriterien auf, z. B. Führungskräfte, Beschäftigte ohne Führungsverantwortung oder definierte Berufsgruppen.

Kommentar

- » Bei der Aufteilung der Budgets nach Organisationseinheiten wirken sich mögliche ungleiche Bewertungsmaßstäbe nicht auf die Leistungsentgelte der übrigen Verwaltung aus.
- » Teilbudgets für Führungskräfte verhindern den Hierarchie-Effekt

Art der Leistungsauszahlung



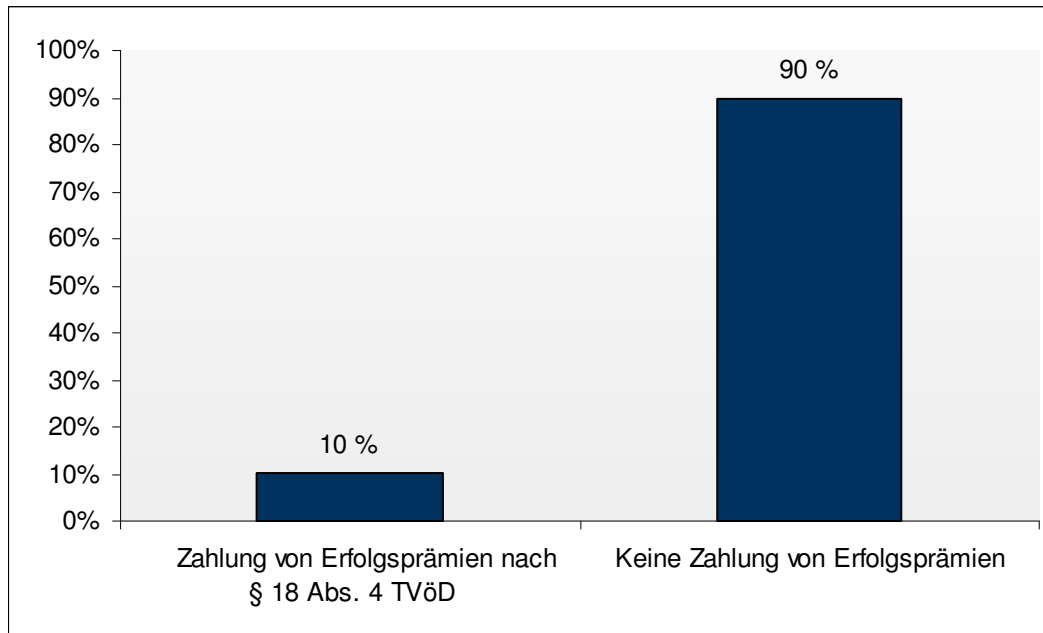
Ergebnis

- » Die Auszahlung des Leistungsentgelts erfolgt bei 97 % als einmalige Zahlung am Ende des Bewertungszeitraums als Leistungsprämie.
- » In 3 % wird eine Leistungszulage in regelmäßig wiederkehrenden Abständen gezahlt.

Kommentar

- » Einmalzahlungen entsprechen dem Bewertungsrhythmus und sind in der Regel finanziell deutlich spürbar.
- » Zulagen bergen die Gefahr eines Gewöhnungseffektes. Leistungszulagen werden als „normales Gehalt“ wahrgenommen.

Zahlung von Erfolgsprämien nach § 18 Abs. 4 TVöD



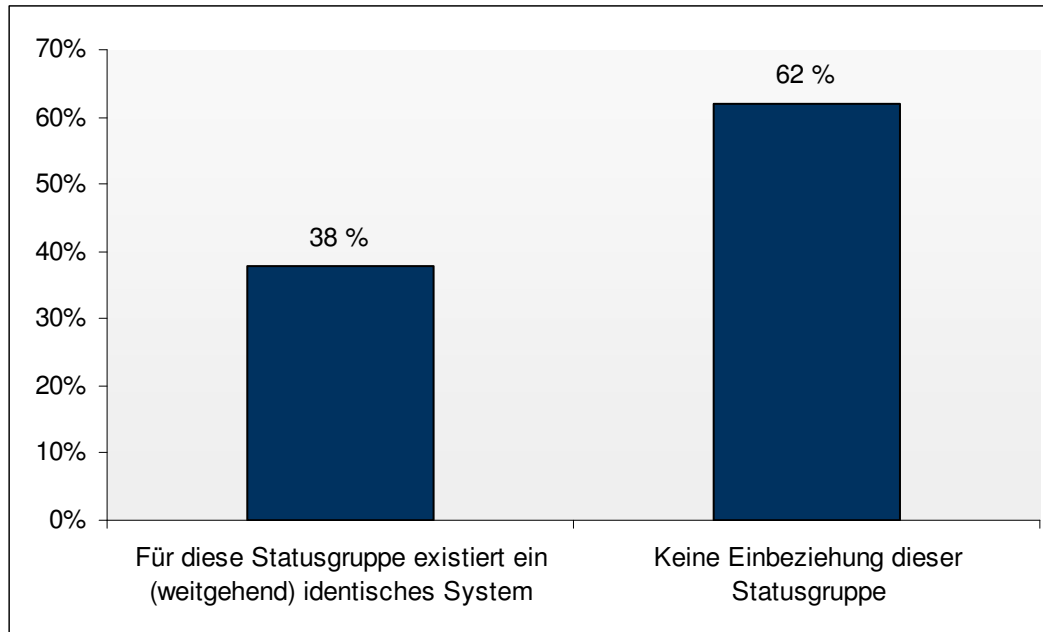
Ergebnis

- » Eine Zahlung von Erfolgsprämien gem. § 18 Abs. 4 TVöD erfolgt in jeder zehnten Kommune.
- » 90 % der Kommunen machen von dieser Möglichkeit keinen Gebrauch.

Kommentar

- » Immerhin honorieren 10% der Kommunen auch wirtschaftlich messbare Erfolge.

Einbeziehung von Beamtinnen und Beamten in das Leistungsentgeltsystem



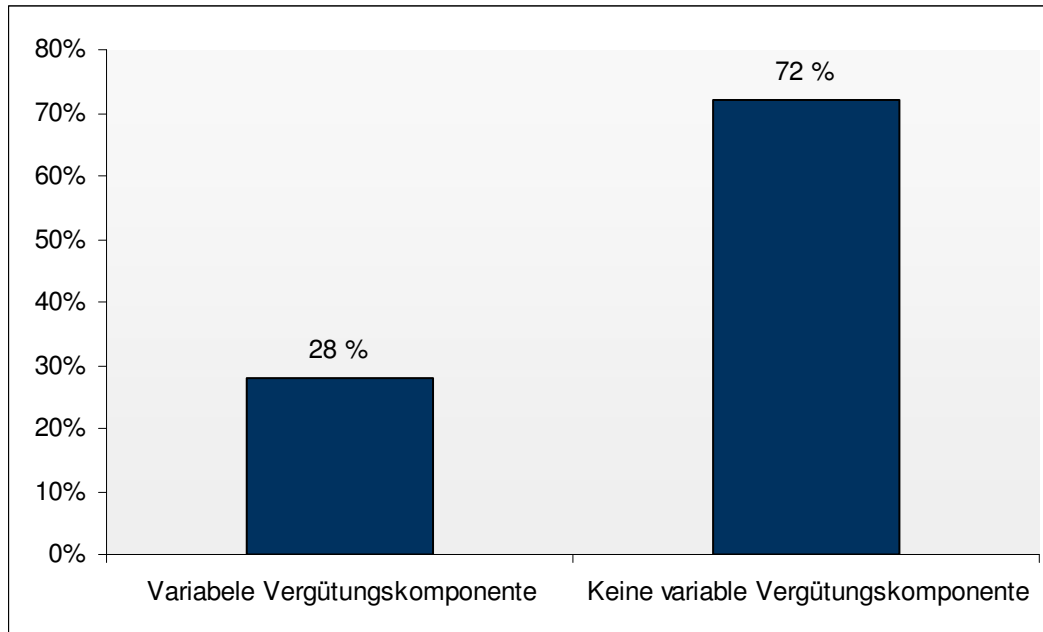
Ergebnis

- » Bei 62 % der Befragten wird diese Statusgruppe nicht in das Leistungsentgeltsystem mit einbezogen.
- » Ein weitgehend identisches System für Beamten und Beamtinnen wird bei 38 % der Städte und Landkreise angewendet. In NRW liegt die Quote bei ca. 50%, in Bayern bei ca. 25% und in Baden-Württemberg bei ca. 17%.

Kommentar

- » Die Einbeziehung der Beamten in die leistungsorientierte Bezahlung sollte voran getrieben werden, um auch für diese Statusgruppe Leistung attraktiv zu machen.
- » Die Honorierung von „Leistung“ sollte unabhängig von der jeweiligen Statusgruppe möglich sein.

Variable Vergütungskomponenten für Beamte und Beamtinnen



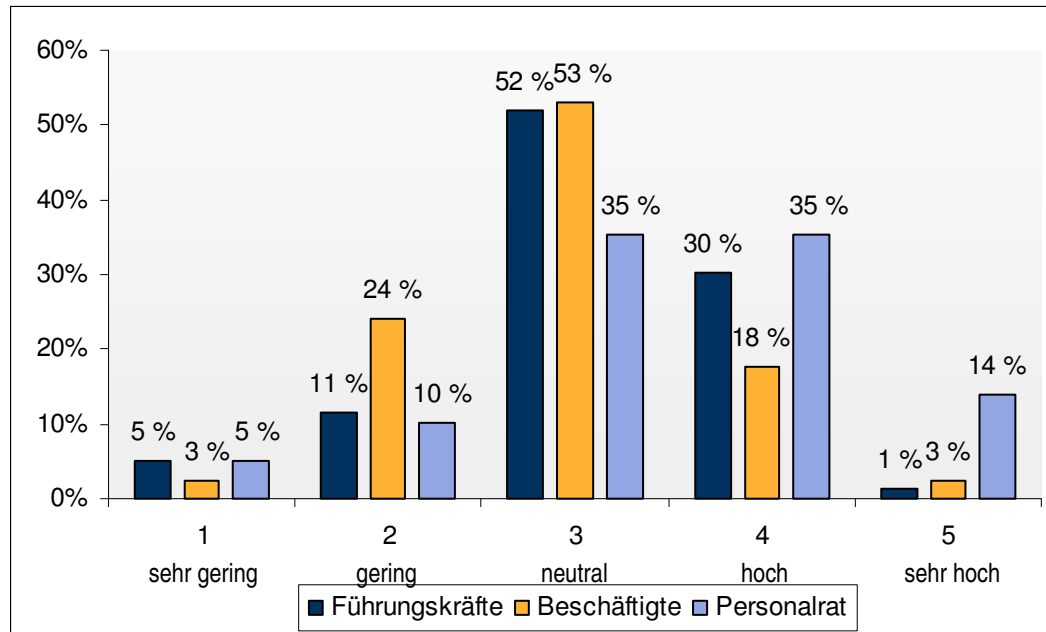
Ergebnis

- » 72 % der Verwaltungen, in denen eine Einbeziehung der Beamten bisher nicht erfolgt ist, sehen auch zukünftig keine Einbeziehung der Beamten in die Bewertungssystematik der leistungsabhängigen Vergütung vor.
- » 28 % beabsichtigen variable Vergütungen für die Beamten und Beamtinnen einzuführen. In NRW liegt die Quote bei ca. 30 %, in Bayern und Baden-Württemberg bei ca. 25 %.

Kommentar

- » Die Einführung variabler Vergütungskomponenten für die Beamten bedarf rechtlicher Rahmenregelungen.
- » Dies sollten zur Harmonisierung der Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst vorangetrieben werden.

Akzeptanz des betrieblichen Systems



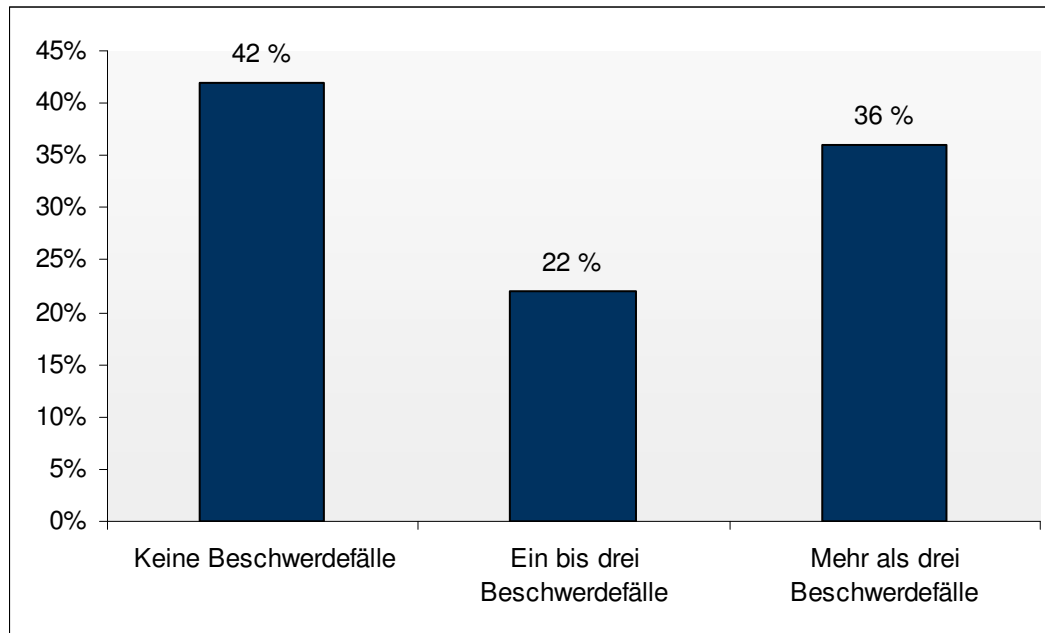
Ergebnis

- » Die eingeführten betrieblichen Systeme werden insgesamt akzeptiert. Ca. 50 % der Beschäftigten und Führungskräfte und 35 % der Personalräte steht dem System neutral gegenüber.
- » In der Gesamtbetrachtung überwiegt die positive Akzeptanz die negative Einstellung zur örtlichen Regelung der LOB eindeutig

Kommentar

- » Die örtlichen Regelungen sind akzeptiert und sollten weiterentwickelt werden um die Akzeptanz nachhaltig zu erhöhen.
- » Die finanziellen Anreizsysteme sollten ausgebaut werden.

Beschwerdefälle in der betrieblichen Kommission



Beschwerdeaufkommen nach Mitarbeitern

Gesamt

491 Beschwerden → 82.105 Mitarbeiter (ca. 0,6 %)

Extremwerte

200 Beschwerden → 5.251 Mitarbeiter (ca. 3,8 %)

78 Beschwerden → 3.672 Mitarbeiter (ca. 2,1 %)

Ergebnis

- » Bei 42 % der Befragten wurden bisher keine Beschwerden bei der betrieblichen Kommission eingereicht.
- » Jede fünfte betriebliche Kommission musste sich mit ein bis drei Beschwerdefällen auseinandersetzen. Bei mehr als einem Drittel der Kommunen gingen bei der betrieblichen Kommission mehr als drei Beschwerdefälle ein.

Kommentar

- » Die in vielen Führungskräftebildungen befürchtete Widerspruchs- bzw. Klageflut gegen die Leistungsbewertung ist ausgeblieben. Das zeugt von einem verantwortungsbewussten Umgang mit den neuen Führungsinstrumenten

Probleme bei den Zielvereinbarungen



Ergebnis

- » Die meisten Probleme ergeben sich bei der Formulierung von konkreten Zielen (80 %) und dem Führen der Mitarbeitergespräche (70 %).
- » Mehr als die Hälfte der Befragten bemängelt, dass einzelne Aufgaben und Tätigkeitsbereiche für Zielvereinbarungen ungeeignet sind.
- » 43 % der Städte und Landkreise beanstanden den hohen Zeitaufwand sowie die mangelnde Messbarkeit der Zielerreichung.
- » Als weitere Probleme wurden u.a. genannt:
 - Dokumentation der Zielfindung und -erreichung,
 - mangelnden Akzeptanz bei den Beschäftigten
 - Abhängigkeit von externen Faktoren gesehen.

Kommentar

- » Die größten Probleme bei der Anwendung von Zielvereinbarungen lassen sich durch die Schulung der Führungskräfte lösen.

Probleme bei der systematischen Leistungsbewertung



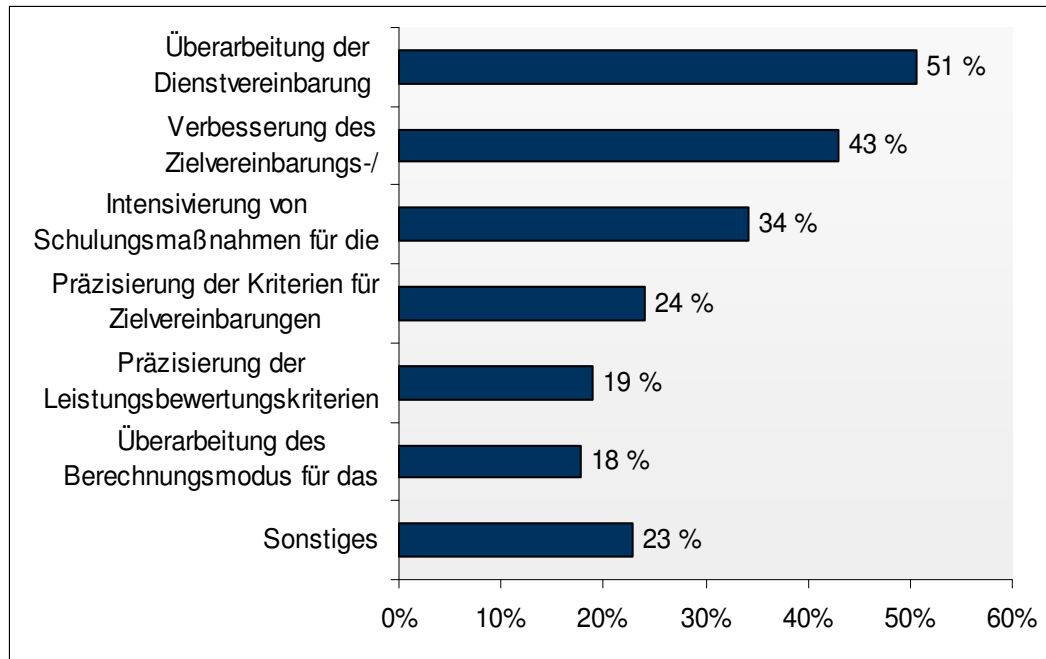
Ergebnis

- » Die Erhöhung des Konfliktpotenzials zwischen Bewerteten und Bewertenden (51 %) sowie der Beschäftigten untereinander (46 %) sind die größten Problemfelder.
- » Darüber hinaus wird eine nur geringe Motivation (48 %) moniert und die LOB als Pflichtübung angesehen (40 %).
- » Als weitere Probleme wurden u. a. genannt
 - die bessere Bewertung bei höherer Hierarchie
 - die ungenauen Bewertungskriterien
 - die fehlende Trennschärfe der Bewertungskriterien
 - mangelnde Vertraulichkeit
 - Probleme hinsichtlich einer objektiven Bewertung.

Kommentar

- » Die Systematische Leistungsbewertung wurde oft als der „einfachere Weg“ bezeichnet. Das Konfliktpotential ist aber deutlich höher als bei Zielvereinbarungen

Weiterentwicklungsbedarf des betrieblichen Systems



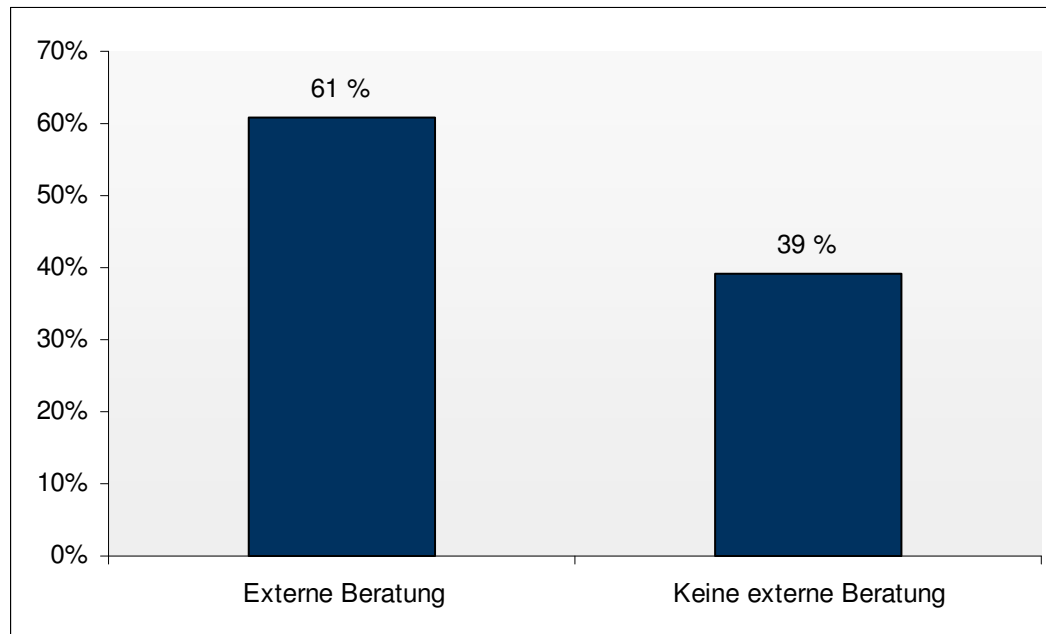
Ergebnis

- » Die Hälfte der Befragten sieht einen Überarbeitungsbedarf bei den Regelungen der örtlichen Dienstvereinbarung.
- » Weiterentwicklungsbedarf besteht auch hinsichtlich des Zielvereinbarungs- / Leistungsbewertungsprozess (43 %) und bei der Intensivierung von Schulungsmaßnahmen für die Betroffenen (34 %).
- » Weiterhin sollten u.a. die Kriterien für Zielvereinbarungen und für Leistungsbewertungen präzisiert werden.

Kommentar

- » Schulungsmaßnahmen im Zielvereinbarungs- und Leistungsbewertungsprozess werden verstärkt nachgefragt. Dies führt zur Identifikation der Beschäftigten mit dem neuen Vergütungssystem.

Externe Beratung bei der Einführung des Leistungsentgeltsystem



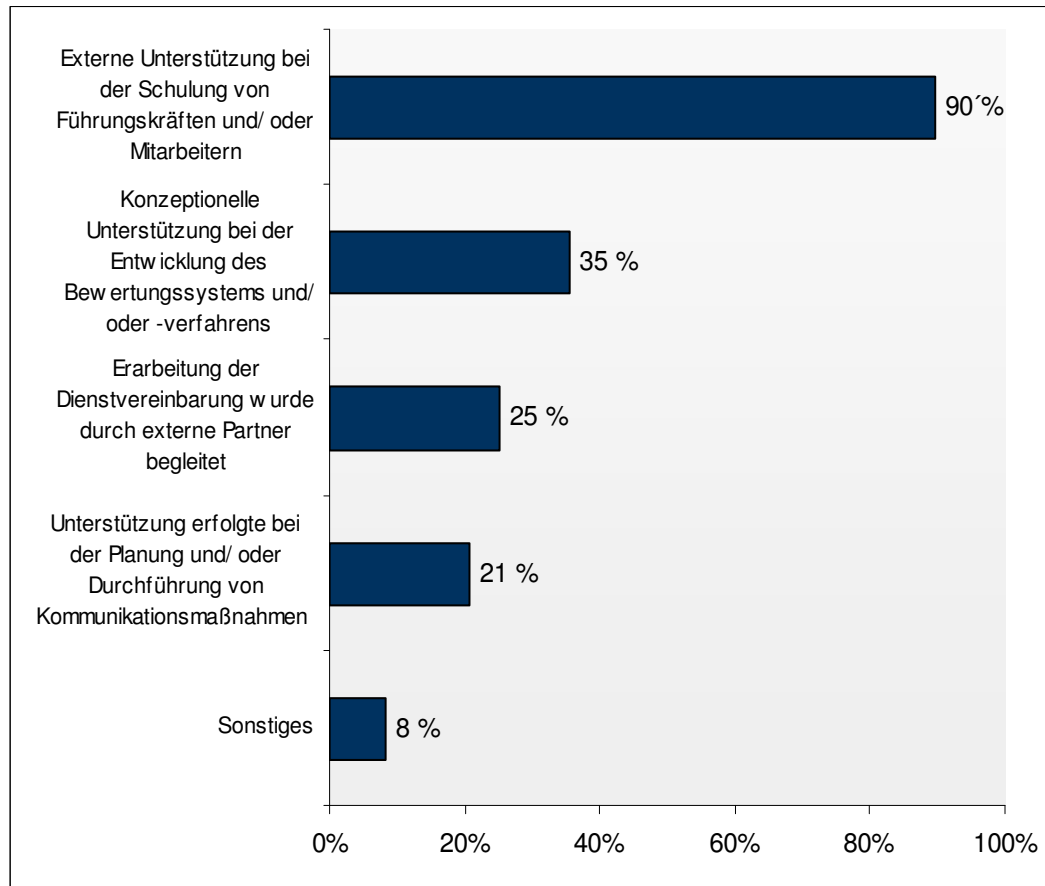
Ergebnis

- » 61 % der Städte und Landkreise haben für die Einführung der LOB externe Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen.

Kommentar

- » Externe Beratung liefert Mehrwert bei der Einführung und Umsetzung neuer Themen der Personalführung, insbesondere bei der
 - Professionalisierung des Zielvereinbarungsprozesses
 - Konkretisierung der Leistungsbewertung
 - Schulung der Führungskräfte

Art der Beratungsdienstleistungen



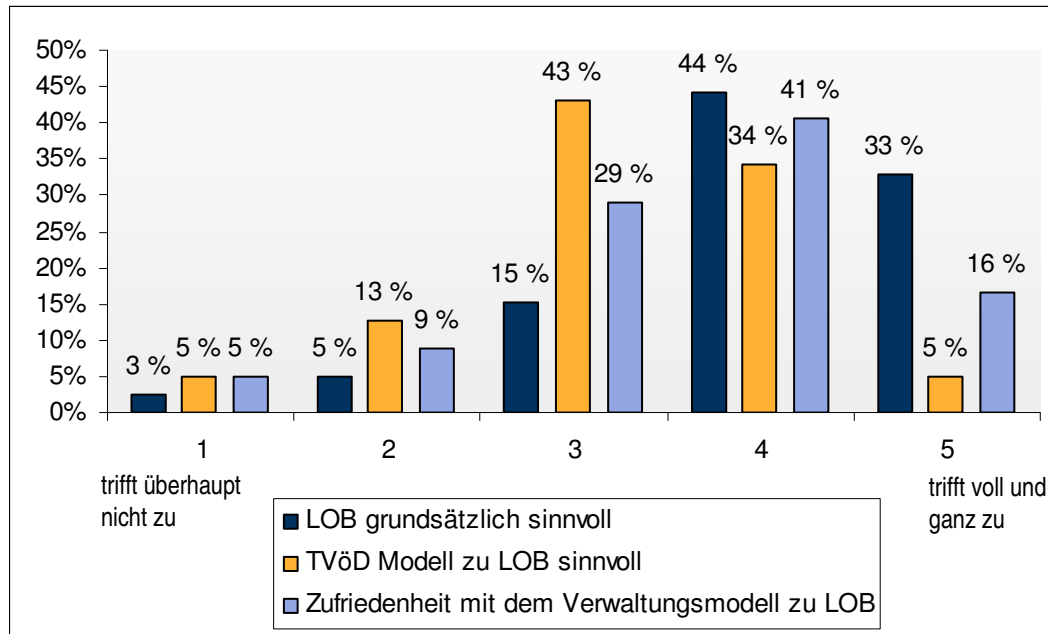
Ergebnis

- » Bei 90 % der Beratungsdienstleistungen von Externen waren Schulungen von Führungskräften und Mitarbeitern zur LOB.
- » Bei ca. 35 % erfolgte eine konzeptionelle Unterstützung bei der Entwicklung des Bewertungssystems und/ oder – verfahrens durch den Berater.
- » Weitere Beratungsdienstleistungen wurden in Form der Erarbeitung einer Dienstvereinbarung (25 %) und bei der Planung und/ oder Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen (21 %) durchgeführt.

Kommentar

- » Schulungen von Führungskräften und Mitarbeitern sind der wesentliche Erfolgsfaktor für die Einführung und Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung.

Bewertung der leistungsorientierten Bezahlung



Ergebnis

- » Eine leistungsorientierte Bezahlung wird von der überwiegenden Zahl der Befragten grundsätzlich als sinnvoll erachtet.
- » Die tarifrechtlichen Rahmenregelungen werden von 39 % der Befragten als sinnvoll angesehen, während 61 % diese als nicht überzeugend ansehen.
- » Das in den Verwaltungen implementierte Modell zur leistungsorientierten Bezahlung wird von mehr als der Hälfte positiv bewertet.

Kommentar

- » Aus den Rahmenregelungen des TVöD haben die Kommunen ein überwiegend als positiv empfundenes Regelwerk innerhalb der Verwaltungen eingeführt.
- » Diese sollten weiterentwickelt werden.

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach



Kienbaum Management Consultants GmbH
Georg – Glock - Str. 8
40474 Düsseldorf

Peter Diericks
Projekt Manager

☎ +49 (0211) 9659 – 208

Fax +49 (0211) 9659 – 312

peter.diericks@kienbaum.de