

**TVöD: Wohin geht der Weg? Einstieg**

*Auf dem Weg zu einer neuen  
Führungskultur –*

*Leistungsorientierte Bezahlung  
zwischen Theorie und Praxis.*

*Eine Herausforderung an die Führung.*

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Wohin geht der Weg? Einstieg**

*Wir stehen vor einer interessanten  
Entwicklung –*

*manche sagen:*

*Vor einem Chaos!*

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Offene Fragen**

- Wie konnte es zu dieser Verunsicherung kommen?
- Warum wurde § 18 TVöD Länder gestrichen?
- Welche Botschaft geht von dieser Streichung aus?
- Hat LOB im Praxistest versagt?
- Wie können die Führungskräfte mit einer solchen Verunsicherung umgehen?
- Was ist, wenn LOB jetzt gestrichen wird?
- Wie können die wichtigsten **Promotoren** dieses Wegs, das sind die **Führungskräfte**, in dieser heiklen Frage noch Glaubwürdigkeit und Führungsstärke zeigen?

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Erfolg oder Misserfolg?**

- *Lernen von den Besten! Lernen aus Fehlern!*
- *Das System LOB: Auf die richtige Dosis und die richtige Mischung kommt es an!*
- *Was hat geklappt?*
- *Was kann besser werden?*
- *Was wird zur Zeit übersehen, was noch im TVöD steht?*
- *Was ist an dem neuen Weg auch in Zukunft unverzichtbar?*
- *Was ist im Sinne der Führung verhandelbar?*
- *Was ist unverzichtbar?*

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Nachhaltigkeit**

*Wo Chaos herrscht, wird häufig das Kind mit dem Bade ausgegossen!*

*These 1: Nachhaltigkeit war noch nie die Stärke der öffentlichen Verwaltung.*

*These 2: Wir stehen vor einer kritischen Zäsur! Die Entscheidungen, die jetzt getroffen werden, gehen weit über LOB hinaus.*

*These 3. Die ersten Bewertungen zu LOB fallen extrem aus: Zustimmung bis hin zur Ablehnung!*

*These 4: Eine seriöse Bewertung, ob LOB „funktioniert“, ist zu diesem Zeitpunkt völlig verfrüht.*

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Nachhaltigkeit**

*Noch ein Wort an die Verunsicherten: Wer sich verunsichert fühlt, der übersieht sehr viel:*

1. die (jährlichen) Qualifizierungsgespräche (TVöD § 5)
2. die Bewegung in den Entwicklungsstufen (TVöD § 17) setzt eine systematische Bewertung/ Beurteilung voraus
3. die produkt- und zielorientierte Steuerung der Verwaltung erfordert ein regelmäßiges Zielfindungsgespräch
4. die Tatsache, dass LOB bestenfalls ein Instrument und damit ein Mittel zum Zweck ist, ein Sahnehäubchen
5. die Tatsache, dass Beschäftigte zu bewerten sind

KBW  
Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Was zu häufig übersehen wird**

**Wo Chaos herrscht, wird häufig das Kind mit dem Bade ausgegossen!**

*These 1: Nachhaltigkeit war noch nie die Stärke der öffentlichen Verwaltung.*

*These 2: Wir stehen vor einer kritischen Zäsur! Die Entscheidungen, die jetzt getroffen werden, gehen weit über LOB hinaus.*

*These 3. Die ersten Bewertungen zu LOB fallen extrem aus: Zustimmung bis hin zur Ablehnung!*

*These 4: Eine seriöse Bewertung, ob LOB „funktioniert“, ist zu diesem Zeitpunkt völlig verfrüht.*

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Nachhaltigkeit**

**Wir sollten diesen Tunnelblick überwinden und uns auf das eigentliche Anliegen konzentrieren:**

**I. Auf eine effektive und effiziente Steuerung der Verwaltung**

**II. Auf eine in sich schlüssige Führung, Personalentwicklung und Personalsteuerung**

**III. Auf eine abgesicherte Feedbackkultur**

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**TVöD: Wohin geht der Weg? Gliederung 4 Punkte**

**1. Leistung soll sich lohnen: Eine unendliche Geschichte: Es begann schon Ende der 60er Jahre**

**2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen**

**3. Eine neue Führungskultur: Kontraktmanagement, output Orientierung, Produkthaushalte**

**4. Lernen von den Besten: Eine Stärken und Schwächenanalyse von LOB**

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**1. Leistung und Anerkennung Eine unendliche Geschichte:**

- Zwischen Alimentation und Leistungsprinzip
- Mangelware: Anerkennung: LOB ist institutionelles loben
- Die „Lastesel“ und die „Immer- Ich- Typen“
- LOB als Alibi?

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**1. Leistung und Anerkennung Eine unendliche Geschichte:**

**Schon vor 40 Jahren ging es**

- um eine gerechtere Arbeitsplatzbewertung,
- um eine stärkere Gewichtung der individuellen Leistung,
- um Wege zu einer transparenten Leistungsbewertung,
- um eine Dynamisierung der Dienstaltersstufung etwa bei den Beamten,
- um mehr Flexibilität von Spitzenfunktionen (Zeit und Bewährung),
- um eine professionellere Personalentwicklung,
- um einen anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatz,
- um ein lebenslanges Lernen,
- um ein ziel- und ergebnisorientiertes Handeln.

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

**1. Leistung und Anerkennung Eine unendliche Geschichte:**

**Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzbewertung und Leistungszulage/ Leistungsbewertung**

**Variabel Leistungsbewertung**

**Spektrum 80 bis 120 Prozent**

**durchschnittlicher Arbeitsplatzwert**

**Fix Arbeitsplatz-/ Stellenbewertung**

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen

Auf der Ebene der Richtziele (manifeste Ziele) werden im Tarifvertrag/ DV's genannt:

Leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte sollen

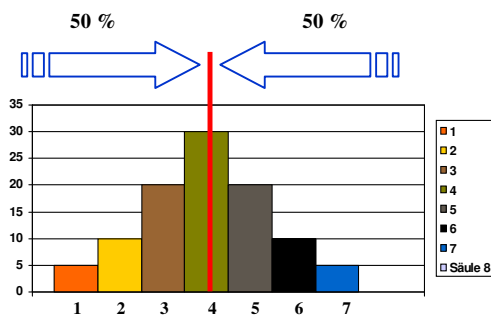
- Richtziel R1 Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern,
- Richtziel R2 Wirtschaftlichkeit/ die Effektivität steigern,
- Richtziel R3 Wirtschaftlichkeit/ die Effizienz steigern,
- Richtziel R4 Mitarbeiterorientierung: die Motivation stärken,
- Richtziel R5 Eigenverantwortung stärken,
- Richtziel R6 Führungskompetenz stärken.

2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen

- ❖ LOB greift in ein komplexes soziales System ein: Der bezahlte Normbrecher.
- ❖ Es geht um Standpunkte und Gruppendynamik!
- ❖ Der schmale Pfad zwischen Anreiz, Arbeitsdruck und Arbeitsintensivierung.
- ❖ Die mittlere Bearbeitungszeit.
- ❖ Auf den Standpunkt kommt es an: Das Konvergenzprinzip und das Stachanow - Prinzip

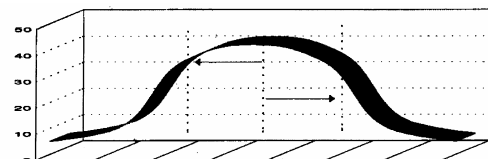
2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen

Normverteilung



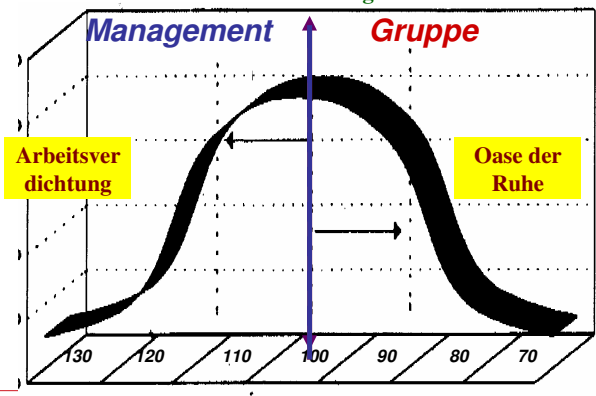
2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen

Einwirkung auf die Leistungsstandards/ Leistungsnormen



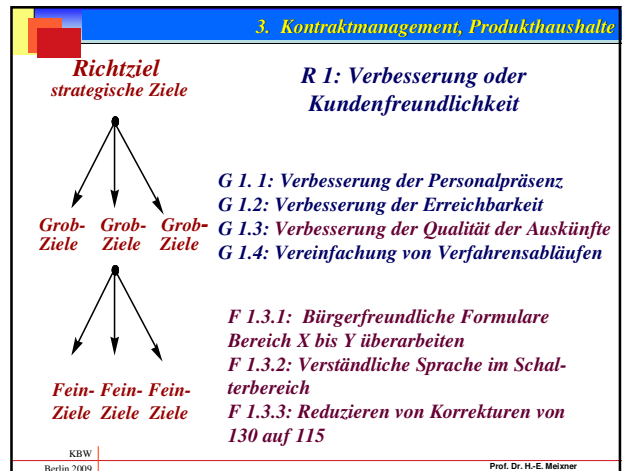
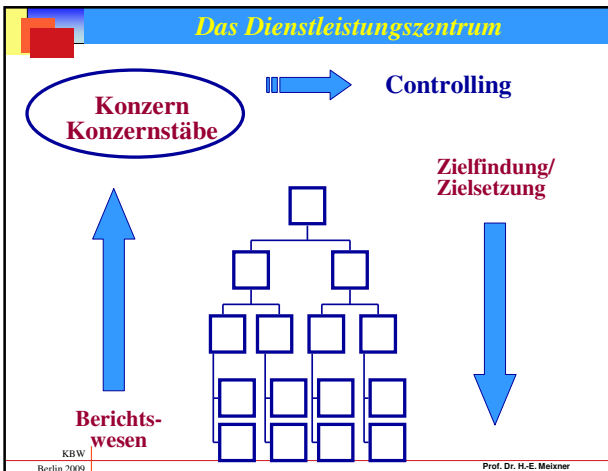
2. Die latenten und die manifesten Ziele, die hinter LOB stehen

Realistische Leistungsnorm



3. Kontraktmanagement, Produkthaushalte

- LOB ist das Sahnhäubchen einer neuen Führungskultur
- Verwaltungshandeln soll im Führungsprozess stärker standardisiert und auf Ziele hin ausgerichtet werden!
- Die Produktbücher und Produktsteckbriefe weisen die Sach- und Verhaltensziele aus
- Zielvereinbarung im Rahmen eines Zielbaums top down/ bottom up



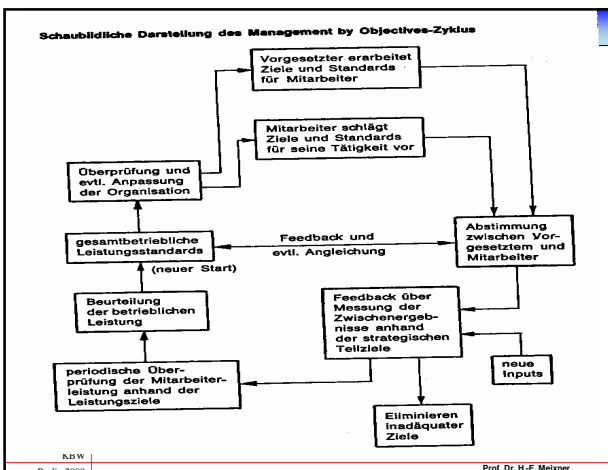
### 3. Kontraktmanagement, Produkthaushalte

**Produkte:** sind eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die von Stellen außerhalb des jeweiligen Fachbereiches (innerhalb und außerhalb der Verwaltung) benötigt werden.

**Produktbeschreibung:** Definition des Produktes bezogen auf die Zielgruppe, die Quantität, Qualität, der Betriebskosten sowie weiterer finanzwirtschaftlicher Kennzahlen.  
Die Produktbeschreibung enthält auch Hinweise zur Verbindlichkeit der Leistung (z.B. freiwillige bzw. Pflichtaufgabe).

KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

- ### Produktsteckbriefe
- Organisationseinheit:** Dezernat; Fachbereich; Abteilung
1. Produktbereich
  2. Produktgruppe
  3. Produkt      a. Rechtsbindung    b. Kategorie
  4. Produktverantwortlicher
  5. Produktbeschreibung
  6. Auftragsgrundlage
  7. Zielgruppe
  8. Ziele
  9. Benennung der Kennzahlen/ Indikatoren
  10. Werte für Kennzahlen
  11. Daten zum Produktumfang
- KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner



- ### 4. Lernen von den Besten: Eine Stärken und Schwächen - analyse
- #### Wie wirkt man auf die Qualität von LOB?
- Wie kann man bestimmen, ob LOB ein Erfolg oder Misserfolg in Ihrer Verwaltung war?
  - Wo kann eine Verwaltung ansetzen, um das Führungsinstrument zu verbessern?
  - Welche Wege gibt es, um von den Besten zu lernen?
- KBW Berlin 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

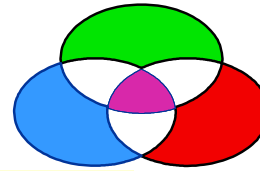
### Sind die Ziele erreicht worden?

- ☒ Vergleichbarkeit: Über 13.000 DV erschweren den Vergleich
- ☒ Der neue Weg: Welche Ziele werden angestrebt? (SOLL- IST- Vergleich=>/<= Erfolg/ Misserfolg) Meilensteine bestimmen.
- ☒ Wie kann man feststellen, ob die Ziele erreicht wurden? Drei Bezugs Ebenen des Vergleichs: Auf den Systemgedanken kommt es an!
- ☒ Warum Interkommunaler Vergleich: Von den Erfolgreichen lernen (Benchmarking/ Benchlearning)

## Das System der Leistungsbezahlung

### Instrumente der Leistungsbezahlung

Zielvereinbarungsbogen,  
Merkmalkatalog, Gesprächsleitlinien



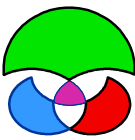
#### Regelungen und Regeln zum Ablauf

DV, Prämientopf, Ziele, Grundsätze  
Verteilung, Gespräche

#### Interaktionen zw. Führung und Ausführung

Eindeutigkeit, Fehlerquellen,  
Gesprächstechniken

### TVöD: Wohin geht der Weg? Lernen von den Besten



#### Strukturen

##### A. Ziele: Der Königsweg

Zielarten: Sachziele, Verhaltensziele,  
Entwicklungsziele, Budgetziele, Gestaltungsziele,  
Mengenziele, Qualitätsziele

Anzahl der Ziele

Messen der Ziele/ Operationalisierung

Stufung des Zielerreichungsgrades

Zielfindungsprozess: top down/ Gegenstrom

Vergleichbarkeit der Ziele

Schwierigkeitsgrad der Ziele

Zielfindung/ Bezug Produktsteckbriefe

Zielfindung/ Bezug Stellenbeschreibung

### TVöD: Wohin geht der Weg? Lernen von den Besten



#### Abläufe/ Regelungen

- Terminierung des Zyklus
- Prämienverteilung: Wenig viel oder viele wenig
- Gesamtopf oder Teiltöpfe bezogen auf
  - - Hierarchieebene
  - - Funktionsebene
  - - Dezernatsebene
  - - Abteilungsebene
  - - Arbeitszeit
- Verantwortungsgrad der Führung: Zwischen Delegation und Zentralisation
- Erstbewerter
- Zweitbewerter
- Abstimmung auf Leitungsebene
- Prämie, Leistungszulage, Erfolgsprämie

#### 41. Motivieren durch Leistungsstandards

#### 42. Ziele oder systematische Leistungsbewertung

#### 43. Fordern und Fördern: Die Feedbackkultur

#### 44. Die Führung stärken: Durch Partizipation und Vorbild

#### 45. Vertrauenskultur oder Misstrauenskultur

#### 46. Transparenz und Offenheit

#### 47. Perfektionismus ist der Feind des Machbaren

#### 41. Motivieren durch Leistungsstandards

- Die Psychologie des Standards z.B. „Die Welle“
- Wer alles auf Standards in der Verwaltung setzt: TQM, CAF, Balanced Scorecard
- SMART – Formel: Was bedeutet eine realistische Herausforderung?
- Vergleichsbasis: Gruppe, Individuum
- SOLL – IST – Vergleich
- Handicap: eine Form des Leistungsvergleichs

#### 42. Ziele oder systematische Leistungsbewertung

- Die Geschichte von der Nasenprämie
- Zielarten, Schwierigkeitsgrad der Ziele
- Das Problem „Mehrwert“
- Entwicklungsstufen (TVöD) – Erfahrungsstufen
- Absichten Kommunizieren: Verständigen über das SOLL
- Beurteilung = Nasenprämie?
- Jahresgespräch = entbehrlich?

#### 43. Fordern und Fördern: Die Feedbackkultur

- Qualifizierung § 5 und die Konsequenzen
- Die Dynamik der Dienstaltersstufen und die Konsequenzen § 17
- Neue alte Wege Baden Württemberg: Beförderungsaufwärtismus
- Harmoniemanagement und Linkschiefe/ Beurteilung
- Die vermeintlichen Stars

#### TVöD: Wohin geht der Weg?

##### TVöD § 5 Abs. 4

Beschäftigte haben ....Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft, in dem festgestellt wird, ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht. Dieses Gespräch kann auch als Gruppengespräch geführt werden. **Wird nichts anderes geregelt, ist das Gespräch jährlich zu führen.**

#### 44. Die Führung stärken: Durch Partizipation und Vorbild

- Es fällt den Überzeugten nicht schwer zu überzeugen
- Vorbild sein heißt mitmachen – auch die beamtete Führungskraft
- Partizipation ist der Feind der Führung nach Guts-herrenart
- Kommunizieren statt Anweisen

#### 45. Vertrauenskultur oder Misstrauenskultur

- Mit dem Ball laufen lassen?
- Vertrauen ist gut, Kontrolle besser? Auch bei LOB
- Wie viel Kontrolle braucht die Führung bei LOB?
- Zentral oder dezentrale Steuerung

#### 46. Transparenz und Offenheit

- Wie viel Transparenz kann LOB ertragen?
- Quoten und Quotenschlüssel: Das Thema Dokumentation
- Transparenz in der Wirtschaft
- Transparenz und Beispiel Beurteilungsquerschnitt
- Transparenz der Ergebnisse
- Transparenz Schwierigkeitsgrad Ziele

**47. Perfektionismus ist der Feind des Machbaren**

**I. Bei der Bewertung von Leistungen handelt es sich um einen Meinungsprozess und nicht um das wissenschaftliche Ergründen von Naturgesetzen. (Wertungen bleiben immer subjektiv geführt)**

**II. Bei der Entwicklung von LOB gilt das Gesetz von Pareto: Mit geringem Aufwand lassen sich hohe Effekte erzielen. Der Aufwand steigt mit dem Grad an erstrebter Genauigkeit um ein Vielfaches – nicht aber die Gerechtigkeit.**

**47. Perfektionismus ist der Feind des Machbaren**

**III. Das System muss handhabbar sein und „bedienungsfreundlich“ gestaltet werden. Die Akzeptanz der Betroffenen ist dabei ein wichtiger Gestaltungsgrundsatz. Diese Akzeptanz muss kommuniziert werden.**

**IV. LOB erhöht den Kommunikationsbedarf in einer Verwaltung. Wer dabei auf Partizipation und auf eine kooperative Führung setzt, der schafft ein Mehr an Sinnhaftigkeit und Orientierung.**

**47. Perfektionismus ist der Feind des Machbaren**

**V. Wir sollten das Rad nicht immer wieder neu erfinden, sondern wir sollten die vielen Bausteine der Verwaltung (Produktsteckbriefe, Jahresgespräch, Beurteilung etc.) zu einem schlagkräftigen Führungsinstrument bündeln und verzahnen.**

**Ausblick**

**Was wir brauchen ist Nachhaltigkeit  
Alles hat seine Zeit, alles braucht seine Zeit!**

N. Macchiavelli stellte fest:

**„Keine Angelegenheit gibt es, die schwerer zu behandeln, zweifelhafter im Gelingen, gefährlicher zu leiten ist, denn aufzutreten als Haupt zur Erfüllung einer neuen Ordnung!“**

**„Wenn der Wind des Wandels wehrt, bauen die einen Mauern und die anderen bauen Windmühlen!“**

**Lassen Sie uns Windmühlen bauen!**

**Geben wir uns und geben wir LOB noch eine Chance!**