

*Workshop Hannover****Leistungsorientierte
Bezahlung***

*Wie geht es weiter? Fortsetzung oder
Ende?*

- 1. Eröffnung und Begrüßung**
- 2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben**
 - Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB- Systeme**
 - Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?**
- 3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?**
- 4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch**
- 5. Fragen und Anregungen**

Ein neues Denken

- **Tarifvertrag => Strategische Ausrichtung**
- **DV: Der Maßanzug vor Ort. Operationale Ebene**
- **Ein neuer Weg in Abhebung zum Beamtenbereich**
- **Dienstrechtsreformgesetz/ Besoldungsstrukturgesetz: Lernen aus Fehlern**

1. Eröffnung und Begrüßung

2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben

- Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB-Systeme**
- Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?**

3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?
4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch
5. Fragen und Anregungen

Die leistungsorientierte Bezahlung

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Wird als Chance gesehen stößt auf Ablehnung

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Wird von der Führung begrüßt eher abgelehnt

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Von den Beschäftigten begrüßt eher abgelehnt

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Die Erfahrungen in unserer Verwaltung mit LOB sind

insgesamt positiv insgesamt negativ

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Lob hat motiviert LOB hat demotiviert

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

differenziertes Leistungsbild Gießkanne

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Führungsprozess versachlicht emotionalisiert

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

**VON LOB sind Impulse für den Führungsprozess
ausgegangen**

Ja

eher nein

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Idee gut und akzeptiert

Umsetzung misslungen

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

Sind auf dem richtigen Weg

Sackgasse

0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---

These 1:

***Die leistungsorientierte Vergütung macht die
Zusammenarbeit in Zukunft verbindlicher. Nicht
die Prämie an sich ist entscheidend, sondern der
Führungsprozess dorthin.***

Hierzu ein Erfahrungsbericht

„Nicht die Tatsache einer neuen Prämie motiviert die Mitarbeiter, sondern die Veränderungen, die notwendig werden, wenn eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt wird.“

OECD Bericht
„Paying of Performance“
(May 2005)

These 2:

Mit den Instrumenten einer Dynamisierung der Erfahrungsstufen und den variablen Leistungsanteilen öffnet sich für die Beschäftigten eine neue Chance. Leistung soll sich lohnen!

These: 3

Mit den Leistungsprämien und Leistungszulagen steigt das Konfliktpotential in der Verwaltung. Viele – destruktive - Konflikte können vermieden werden, wenn sich alle Beteiligten auf das Bevorstehende kreativ einlassen.

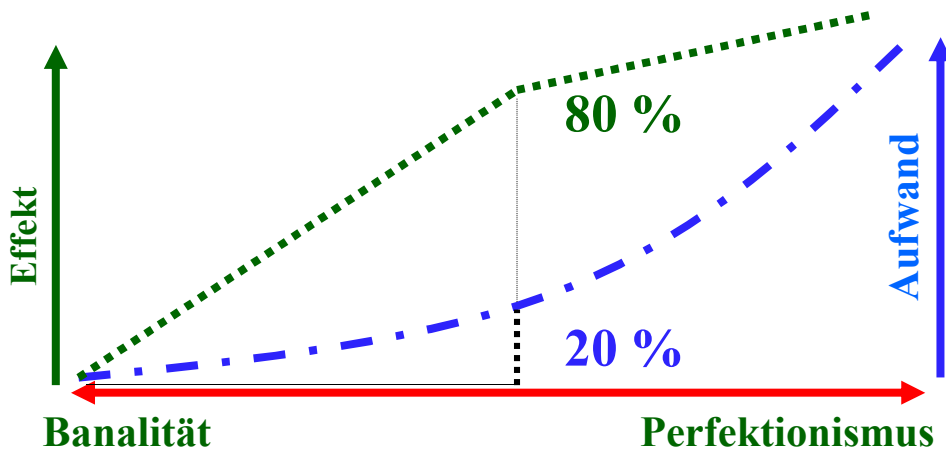
These 4:

Bei der Bewertung von Leistungen handelt es sich um einen Meinungsprozess und nicht um das wissenschaftliche Ergründen von Naturgesetzen. Daher ist die Objektivität, Nachvollziehbarkeit und Transparenz im Verfahren von besonderer Bedeutung.

These 5:

*Bei der Entwicklung vom 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 die Gerechtigkeit.*

LOB zwischen Banalität und Perfektionismus
Wie hoch darf der Aufwand sein?



These 6:

Der gemeinsame Nenner auf dem neuen Weg sind die hinter diesem Ansatz stehenden Ziele: Es geht um operationale Ziele, die sich in einem regelmäßigen Zyklus überprüfen lassen!

Der neue Tarifvertrag und die Erfahrungen aus dem Dienstrechtsreformgesetz

- **Partizipation und Beteiligung statt (hoheitliche) Anweisung**
- **Rücklage: Gesonderte „Kontoführung“: Was nicht verausgabt wird, kommt in einen Topf**
- **Rahmenvorgabe, Detail vor Ort durch Betriebliche Kommission**
- **Zeitliche Stufung bei der Umsetzung und zur Einigung durch Druck: Juli Termin, September Termin**
- **örtliche Gegebenheiten berücksichtigen durch Steuerungseinheit: Paritätische Besetzung**

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?

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)
- ☒ Wie kann man feststellen ob die Ziele erreicht wurden? Drei Bezugsebenen des Vergleichs: Auf den Systemgedanken kommt es an!
- ☒ Warum Interkommunaler Vergleich: Von den Erfolgreichen lernen (Benchmarking/ Benchlearning)

Aufgabenstellung

Zeigen Sie auf, welche Parameter/ Regelungen in Ihrer Verwaltung für den Erfolg ggf. für den Misserfolg stehen.

Positiv auf den Erfolg von LOB hat sich in unserer Verwaltung folgendes Vorgehen:

- 1.....
- 2.....
- 3. etc

Eher negativ auf die Umsetzung von LOB hat sich in unserer Verwaltung folgendes Vorgehen:

- 1.
- 2.
- 3. etc

Auf die Ziele und den Zielerreichungsgrad kommt es an!

Welche Ziele stehen für LOB?

Latente Ziele: Nicht gesagt, aber unterstellt!

Manifeste Ziele: Genannt und ausgewiesene Ziele

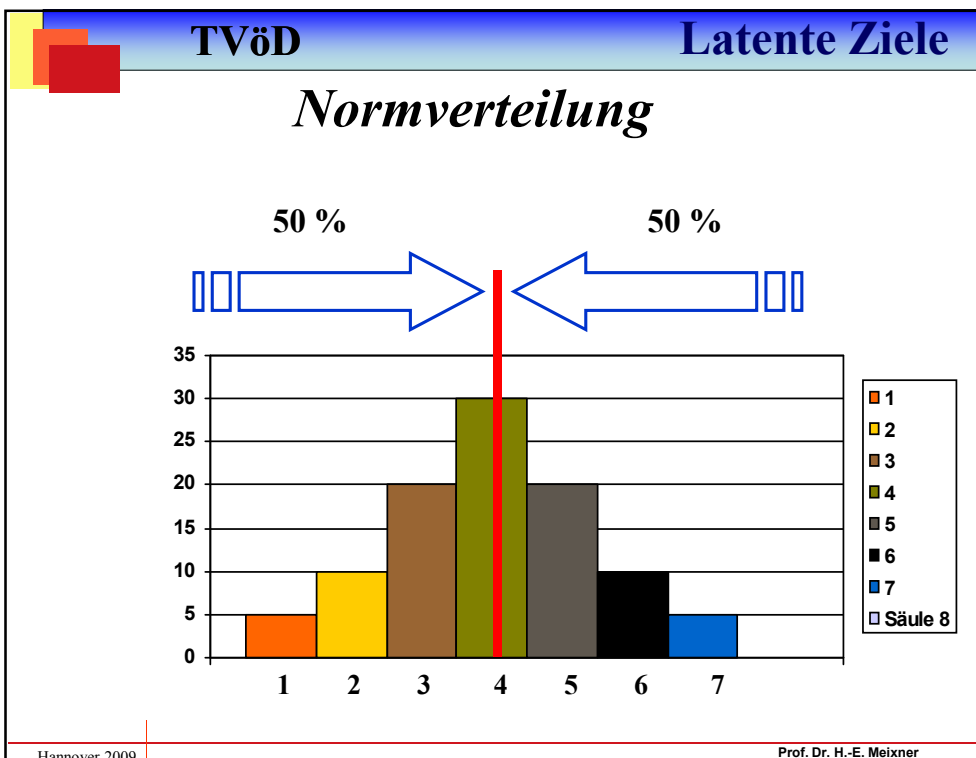
TVöD **Erfolg oder Misserfolg?**

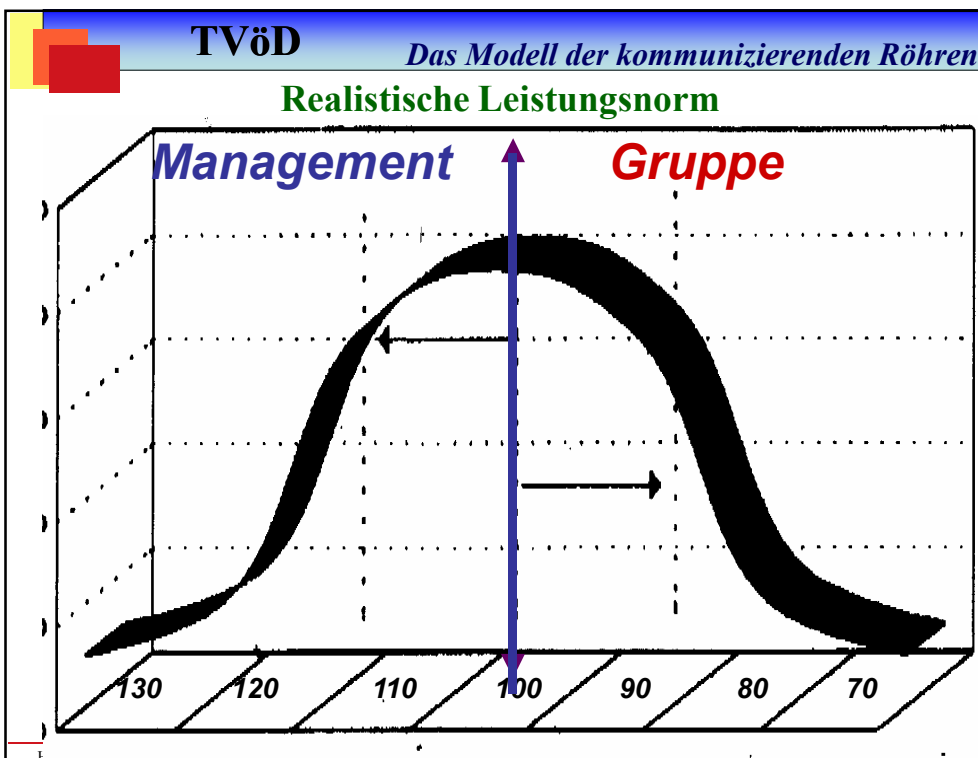
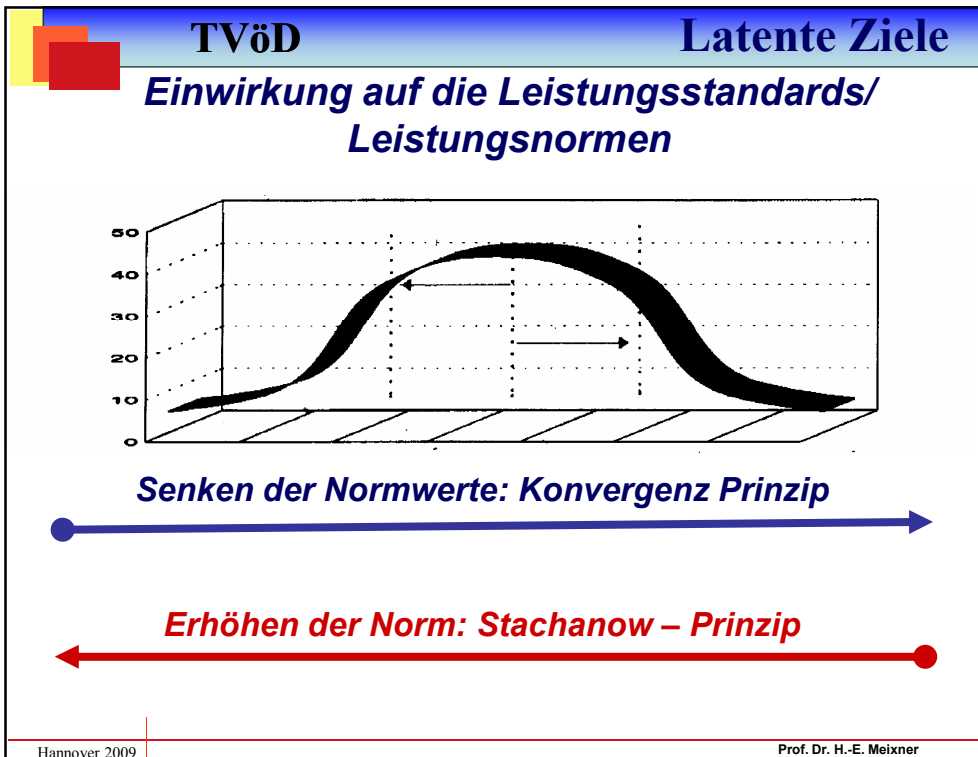
Mögliche Zielkonflikte im Bereich der latenten Ziele

Ziel A: Wir wollen mit LOB auf den Personalabbau hinwirken: Normbrecher werden belohnt (Stachanow – Prinzip) (könnte das die Sicht der Arbeitgeber sein)

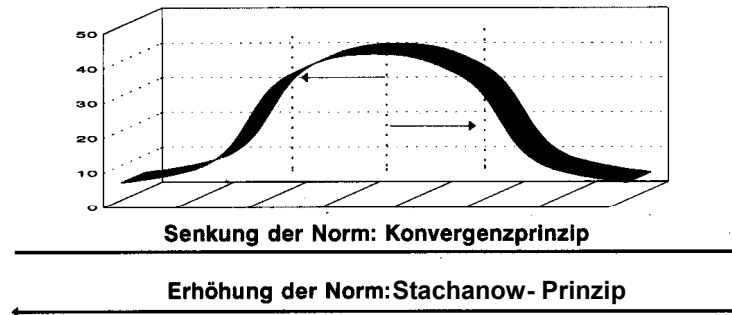
Ziel B: Wir wollen eine stärkere Leistungsdifferenzierung: Leistung soll sich lohnen, Leistung soll anerkannt werden!

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner





Einwirkungsstrategien auf Leistungsstandards



**Management: Stachanow-
prinzip**

Ziel: Erhöhen der Norm
Mittel: "Akordlöhne"

Gruppe: Konvergenzprinzip

Ziel: Herabsenken der Norm
Mittel: Sanktion der Normbrecher

*Die genannten/ manifesten Ziele
und erwarteten Wirkungen*

TVöD Erfolgspareter: Vorgegebene Ziele

Auf der Ebene der Richtziele werden im Tarifvertrag/
DV's genannt:

Leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte sollen

Richtziel R1 Kundenorientierung: Dienstleistungen verbessern,

Richtziel R 2 Wirtschaftlichkeit/ die Effektivität steigern,

Richtziel R 3 Wirtschaftlichkeit/ die Effizienz steigern,

Richtziel R 4 Mitarbeiterorientierung: die Motivation stärken,

Richtziel R 5 Eigenverantwortung stärken,

Richtziel R 6 Führungskompetenz stärken.

TVöD Erfolgspareter: Vorgegebene Ziele

Für die Ziele „Dienstleistungsqualität“ (R 1) und „Wirtschaftlichkeit“ (R 2/ R 3) erfolgt eine weitere Konkretisierung.

Dienstleistungsqualität bzw. Kundenfreundlichkeit (R 1)
taktische Ziele bzw. Oberziele abgeleitet :

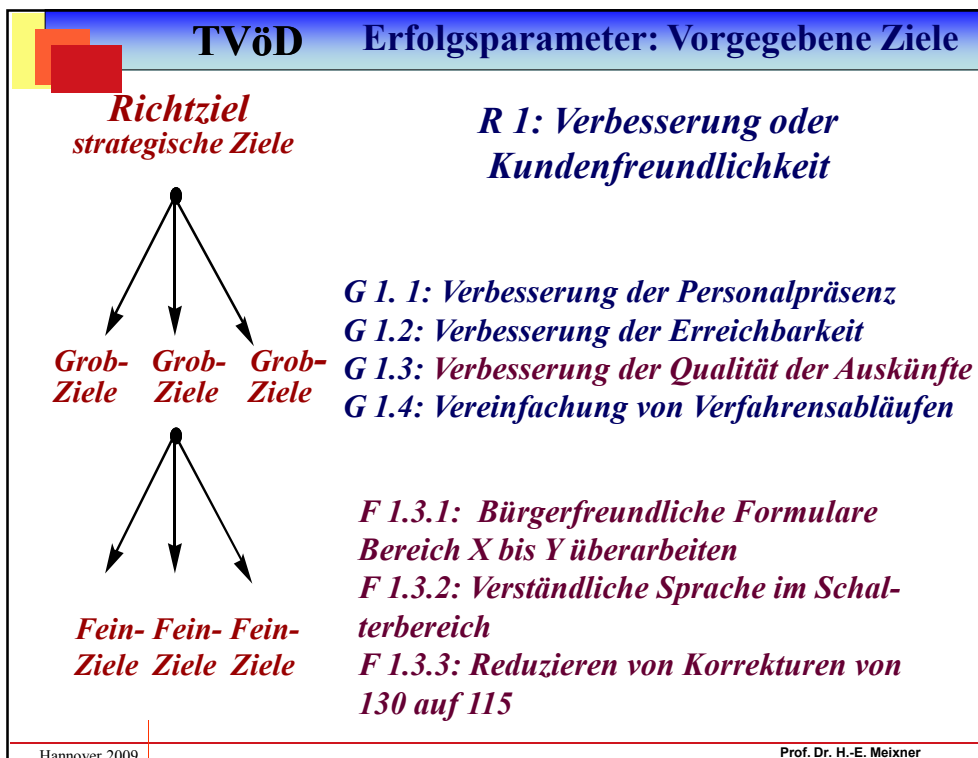
- verbesserter Personalpräsenz und Erreichbarkeit
- Qualität der Auskünfte
- Verkürzung/Vereinfachung von Verfahrensabläufen
- Verminderung von Beschwerdefällen.

Wirtschaftlichkeit (Richtziel R 2/ R 3):

- Steigerung von Leistungsmenge
- Steigerung der Produktivität
- Verbesserung von Erträgen/Einnahmen
- Senkung von Prozesskosten und Stückkosten
- Anhebung des Kostendeckungsgrades
- Vermeidung von Kostensteigerungen/Abgabenerhöhungen

Ebene der operationalen Ziele. Solche operationalen Ziele können sein:

- einer Steigerung der Produktivität von 100 auf 110 %
- einer Verbesserung von Erträgen/Einnahmen um ...
- einer Senkung von Prozesskosten um ...
- einer Anhebung des Kostendeckungsgrades um ...
- einer Vermeidung von Kostensteigerungen/ Abgabenerhöhungen.

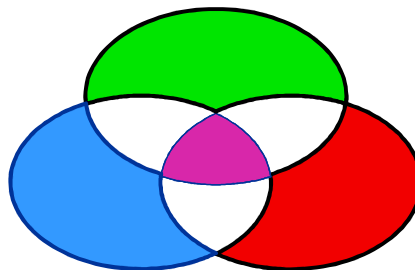


LOB als ein (Führungs-) System begreifen

- 1. Bei einem Vergleich der DV`s nicht Äpfel mit Birnen vergleichen!*
- 2. Stellgrößen der DV`s bestimmen und analysieren*
- 3. Das spezifische Umfeld der Verwaltung in die Bewertung von LOB einbinden (z. B. Beurteilungskultur, Mitarbeitergespräch)*

Das System der Leistungsbezahlung

Instrumente der Leistungsbezahlung *Zielvereinbarungsbogen, Merkmalkatalog, Gesprächsleitlinien*

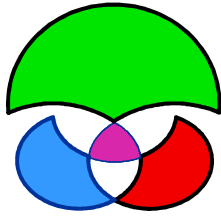


Regelungen und Regeln zum Ablauf

*DV, Prämientopf, Ziele, Grundsätze
Verteilung, Gespräche*

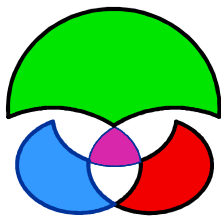
Interaktionen zw. Führung und Ausführung

*Eindeutigkeit, Fehlerquellen,
Gesprächstechniken*



B. Systematische Leistungsbewertung

- Merkmaldimension Leistungsmerkmale und/oder Prognosemerkmale
- Anzahl der Merkmale
- Definition der Merkmale
- Skalierung der Merkmale (Anforderung und oder Erwartung)
- Skalentyp (abstrakte, normorientiert etc)
- Stufenbeschreibung der Merkmale
- Vorgegebener Katalog an Merkmalen
- Möglichkeit einer Auswahl aus vorgegebenem Katalog
- Ergänzungsmöglichkeit weiterer Merkmale



Strukturen

A. Ziele: Der Königsweg

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

Anzahl der Ziele

Messen der Ziele/ Operationalisierung

Stufung des Zielerreichungsgrades

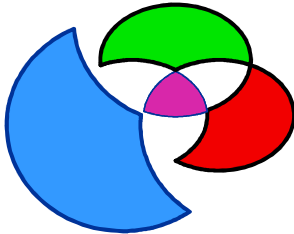
Zielfindungsprozess: topp down/ Gegenstrom

Vergleichbarkeit der Ziele

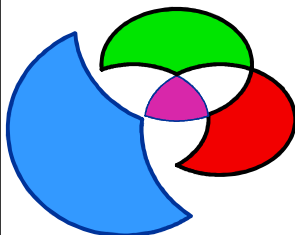
Schwierigkeitsgrad der Ziele

Zielfindung/ Bezug Produktsteckbriefe

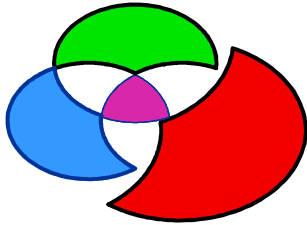
Zielfindung/ Bezug Stellenbeschreibung

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

Noch Abläufe/ Regelungen

- Leistungsbewertung und Bewegung in den Entwicklungsstufen
- Dokumentation
- Regelungen zur Qualifizierung
- Regelungen zur Gesprächsführung
- Regelung der Beschwerden
- Feedback: Ziele des Verfahrens und Überprüfung des Zielerreichungsgrades
- Abgrenzung zu anderen Führungsinstrumenten (z.B. Beurteilung, Mitarbeitergespräch)

Interaktionsbereich

- Qualifizierung der Beteiligten
- Qualifizierung der Führungsebene
- Qualifizierung der ausführenden Ebene
- Einstimmung des Teams auf den Bewertungszyklus
- Gesprächsstrategie vor Ort
- Meilensteingespräch
- Statusgespräch
- Thematisierung der Bewertungsfehler
- Messen und schätzen

*Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten***1. Beispiel:** Verteilung des Budgets

- A. Wenigen viel
- B. Vielen wenig

2. Beispiel: Autonomiegrad der Teamleitung

- A. Unmittelbare Führung
- B. Gesamtbudget/ Punkte

TVöD

Zur Eingrenzung dieses Problems sieht eine Dienstvereinbarung in § 10 eine LOB – Konferenz (in Analogie zu einer Beurteilungskonferenz) vor:

„(1) Die LOB- Konferenz hat die Aufgabe innerhalb der Dienststelle einheitliche Maßstäbe sowohl bei der ZV als auch bei der SLB herzustellen.

(2) Vor dem endgültigen Abschluss einer ZV sind die für denkbar gehaltenen Ziele im Rahmen der LOB- Konferenz abzustimmen, um die Einheitlichkeit und Qualität der ZV sicher zu stellen.

(3) Bei der SLB dient die LOB- Konferenz einem annähernd einheitlichen Maßstab bei der Punktwertevergabe. Hier wird insbesondere festgelegt, wann die in § 8 Abs. 3 genannten Bewertungsstufen erreicht sind.

(4) Bei wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen sind die Maßstäbe zu ändern.“

TVöD

Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten

3. Beispiel: Skalierung und „durchschnittliche Erwartung“

4. Beispiel: Abstimmung der Führungsinstrumente auf LOB

A. LOB ist etwas anderes als eine Beurteilung?!!

B. Geht das Mitarbeitergespräch in LOB auf?

C. Stellenbeschreibung ungeeignet für LOB?

TVöD

Beispiel 2:

Zur Zeit wird recht engagiert die Frage diskutiert, „wo die Normalleistung des Beschäftigten anzusiedeln sei und ob mit deren Erreichen dem Beschäftigten ein grundsätzlicher auf ein Leistungsangebot zustehen soll?“ und wie sich diese auf den Anspruch eines Leistungsentgeltes auswirkt. Auf den Punkt gebracht: Sollte auch die durchschnittliche Leistung mit einer Zulage belohnt werden? Wer in diesem Kontext das –bereits in der Diskussionsphase gescheiterte - Besoldungsstrukturgesetz zu Rate zieht, findet dort einen interessanten Hinweis: Selbst unter dem Durchschnitt liegende Leistungen erhalten hier einen Zuschlag.

TVöD *Wie wird die Prämie verteilt? § 6 H.*

**Beispiel 1: In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.
Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.**

Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:

MA 1 = 16 Punkte	1.292,80 €	Jeder Punkt ist 4.200 : 52 = 80,80 €
MA 2 = 10 Punkte	808,00 €	
MA 3 = 8 Punkte	646,40 €	
MA 4 = 7 Punkte	565,60 €	
MA 5 = 6 Punkte	484,80 €	
MA 6 = 5 Punkte	404,00 €	
Summe 52 Punkte		Kappungsgrenze: 4.200 : 2,4 = 1.750
MA 7 und folgende erhalten keine Zulage		Der maximale Höchstwert wird nicht erreicht

Wie wird die Prämie verteilt? § 6 H.

**Beispiel 2: In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.
Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.**

Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:

MA 1 = 9 Punkte	932,80 €	Jeder Punkt ist $4.200 : 72 = 58,30 €$ Kappungsgrenze: $4.200 : 2,4 = 1.750$ Der maximale Höchstwert wird nicht erreicht
MA 2 = 7 Punkte	932,80 €	
MA 3 = 6 Punkte	705,60 €	
MA 4 = 10 Punkte	583,00 €	
MA 5 = 10 Punkte	583,00 €	
MA 6 = 8 Punkte	470,40 €	
Summe 72 Punkte		
MA 7 und folgende erhalten keine Zulage		

Wie wird die Prämie verteilt? § 6 H.

**Beispiel 3: In einer Abteilung sind 12 Beschäftigte.
Zur Verfügung steht ein Budget von 4.200 €.**

Die Bewertung der Leistung ergibt folgendes Bild:

MA 1 = 16 Punkte	2.488,80 €	Jeder Punkt ist $4.200 : 27 = 155,55 €$ Kappungsgrenze: $4.200 : 2,4 = 1.750$ Der maximale Höchst- wert wird überschrit- ten
MA 2 = 6 Punkte	933,30 €	
MA 3 = 5 Punkte	777,70 €	
Summe 27 Punkte		
MA 5 und folgende erhalten keine Zulage		

Fazit

Die Herausforderung des Maßstabes wird zu einem taktischen Verteilungsproblem, wenn man auf diesen Maßstabfehler nicht durch geeignete Maßnahmen entgegenwirkt!

1. Eröffnung und Begrüßung
2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben
 - ☒ Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB- Systeme
 - ☒ Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?
3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?
4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch
5. Fragen und Anregungen

Ziele vereinbaren heißt:

*Vereinbarung zwischen Führungskraft und einem einzelnen Beschäftigten oder einer Beschäftigten-
gruppe über objektivierbare Leistungsziele und die
Bedingungen zu ihrer Erfüllung.*

*Dieser Weg ist nur in beiderseitigem Einverständ-
nis möglich.*

Die Zwei Wege in einer Verwaltung

*1. Ziele dort vereinbaren, wo es sinnvoll und
möglich ist! Z.B. dort, wo Gestaltungsräume
vorhanden sind.*

*2. Systematische Leistungsbewertung! Z.B. dort,
wo Daueraufgaben anfallen*

Bewertung LOB

Zielvereinbarungsgespräch

1. SOLL – Vereinbarung
2. Empfehlungen zur Entwicklung

Bewertung LOB

Feststellen des IST Standes

1. Vergleich SOLL – IST
2. Rückschlüsse
3. Bewertung

Januar 2008

Oktober 2008

TVöD

1. Zielvereinbarung

- *Organisatorische Voraussetzung: Zielsystem in einer Verwaltung*
- *Voraussetzung Führungskultur: Leitbilder etc*
- *Zielvereinbarungen nach bestimmten Kriterien, die auf die individuelle Aufgabenstellung eines Mitarbeiters ausgerichtet sind.*
- *Gruppenzielvereinbarungen, d.h. Zielvereinbarungen des Arbeitgebers mit einer Gruppe von Mitarbeitern.*
- *Eine Zielvereinbarung zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten muss freiwillig vereinbart werden.*
- *Die Ziele müssen innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können.*
- *Beispiele: Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität oder der Kunden-/ Bürgerorientierung.*

TVöD

1. Der Vorgesetzte leitet die Ziele seiner Abteilung aus den Vorgaben seiner vorgesetzten Instanzen ab vgl. Produktsteckbriefe/ Zielsetzung der Verwaltung.
2. Der Mitarbeiter schlägt auf den Hintergrund der Erfahrungen des eigenen Aufgabenbereiches Ziele vor.
3. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter werden die endgültigen Ziele abgestimmt.
4. Die für die Periode abgestimmten Ziele werden mit den Unternehmenszielen abgeglichen.
5. Periodische Überprüfung des Arbeitsablaufes anhand der Zielerreichung.
6. Fortschreibung und ggf. Anpassung der Ziele.

Hannover 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD

Gütekriterien eines operationalen Zieles



Hannover 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD SMART – Regel

Spezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

Messbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

Anspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der oder des Einzelnen abgestimmt ist.

Realistisch

Ziele müssen realistisch/ realisierbar und ihre Erreichung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu beeinflussen sein.

Terminiert

Es muss ein Zeit angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll.

TVöD

Schritte des Zielvereinbarungsgesprächs

- 1. Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes*
- 2. Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht*
- 3. Entwickeln der Leistungsnormen*
- 4. IST- Analyse des persönlichen Leistungsverhaltens:
Wo sieht die Führungskraft den MA und wie sollte er die vereinbarten Tätigkeitsschwerpunkte angehen?*

Alternative 2

Systemtische Leistungsbewertung

Forderung an die Leistungskriterien

Die Kriterien zur Leistungsmessung müssen

- a. transparent sein,*
- b. in der Beschreibung verständlich und trotzdem eindeutig sein,*
- c. überschaubar in der Zahl sein,*
- d. leicht zu handhaben sein,*
- e. auf erwünschte Verhaltensweisen prägend einwirken,*
- f. das auch tatsächlich messen, was sie vorgeben zu messen,*
- g. frei von Diskriminierung sein.*

Merkmale der Leistungsbewertung

- ***Qualität der Arbeitsleistung (Mengenziele)***
- ***Quantität der Arbeitsleistung (Qualitätsziele, Qualitätsmanagement)***
- ***Arbeitsweise (Gestaltungsziele, Prozessziele, Budgetziele)***
- ***Leistungsverhalten gegenüber Bürger/innen bzw. Mitarbeiter/innen anderer Verwaltungsbereiche (Verhaltensziele)***
- ***Aufgabenorientierte Führungsleistung (Sachziele, Produktziele, Verantwortung)***
- ***Mitarbeiterorientierte Führungsleistung (Verhaltensziele)***

Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Buchungsvorgänge in Bauverwaltung sind beschleunigt (IST Ø 4 Tage)	2 Tage Laufzeit, 30% u.m.	2 Tage Laufzeit, 45% u.m.	2 Tage Laufzeit, 55% u.m.	2 Tage Laufzeit, 60% u.m.
Reinigungsmittel sind eingespart (Jahresverbrauch € 2.500)	25-49 €	50-99 €	100-149 €	150 € u.m.
Qualität der Spielplätze ist gesichert (1x pro Woche März – Okt d.J.)	Kontrolle, Müllbeseitigung, Spielgerätereinigung	wie 1 + Sandflächen	wie 2 + Rasenflächen	wie 3 + Gehölzflächen
Dienstanweisungen beider Verwaltungen sind zusammengeführt (18DA)	9-11 online	12-14	15-17	18

TVöD				
Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Energieverbrauch ist eingespart	30-39 T kwh	40-49 T kwh	50-59 T kwh	60 T kwh u.m.
Kalkulation Abwasser/ Trinkwassergebühren in den 14 Gemeinden ist aktualisiert (20 Fälle)	2-7	8-10	11-15	15 u.m.
Betriebsklima im Bereich XY ist verbessert (anonyme Befragungen, IST: 150 Punkte, max. möglich 750 Punkte)	200-299 Punkte	300-399 Punkte	400-499 Punkte	500 Punkte und mehr

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD				
Zielinhalt	Zielerreichungsgrad 0	Zielerreichungsgrad 1	Zielerreichungsgrad 2	Zielerreichungsgrad 3
Fremdfirmenkosten sind eingespart (5 Störungen, € 15.000 p.a., Investition € 3.000)	Schulung ist durchgeführt € 1.500 bis € 2.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 2.500 bis € 3.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 3.500 bis € 4.499 eingespart	Schulung ist durchgeführt € 4.500 u.m. sind eingespart
Excel ist beherrscht	Schulung ist abgewickelt	Tabellen sind zum Überblick erstellt	Berechnungen in Tabellen sind durchgeführt	Schaubilder sind erstellt
Mehrarbeitszeiten sind abgebaut (IST 125 h)	120-91	90-61	60-31	30 u.w.

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD

Was ist, wenn

Wenn alle ihre Ziele erreicht haben?

Keiner das Ziel erreicht hat

Nur wenige das Ziel erreicht haben

Was geschieht mit dem Budgetteilen, die von der Führung nicht verteilt werden sollen?

Die Voraussetzungen für die Zielerreichung entfallen?

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD **KGSt**

Bereich	Beihilfestelle
Oberziel	Erfüllung des fachl. Auftrags/Kundenzufriedenheit
Teilziel	Kurze Bearbeitungszeiten
Kennzahl	Bearbeitungszeit in Tagen
Erhebung	Statistik
Nebenbedingungen	Keine Verschlechterung der Qualität, keine Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten
Zielvereinbarung	Die Bearbeitungszeit von Beihilfeanträgen wird von X – Tagen auf Y – Tage verkürzt, ohne Verschlechterung der Qualität, ohne Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten
Zielgruppe	Jeder/ Jede Sachbearbeiter/in (Individualvereinbarung) oder – je nach Arbeitsorganisation - auch Team

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD		KGSt
Bereich	Bürgeramt	
Grobziel	Wartezeiten/ Kundenzufriedenheit	
Operational es Ziel	Kurze Bearbeitungszeiten	
Kennzahl	Wartezeit in Minuten	
Erhebung		
Nebenbe- dingungen	Keine Verschlechterung der Qualität, keine Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten	
Zielverein- barung	Die Bearbeitungszeit von Beihilfeanträgen wird von X – Tagen auf Y – Tage verkürzt, ohne Verschlechterung der Qualität, ohne Verschlechterung der Kundenzufriedenheit, keine Mehrkosten	
Zielgruppe	Jeder/ Jede Sachbearbeiter/in (Individualvereinbarung) oder – je nach Arbeitsorganisation - auch Team	

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

TVöD	
<i>Schritte des Zielvereinbarungsgesprächs</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes</i> <i>2. Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht</i> <i>3. Entwickeln der Zielinhalte</i> <i>4. Entwickeln der Bemessungskriterien</i> <i>5. Bestimmen des Erfüllungsgrades</i> 	

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

1. Weiterentwicklung zur familienfreundlichen Stadt
2. Entwicklung der Stadtmitte
3. Ausbau des Verwaltungshandelns im Hinblick auf Bürgerfreundlichkeit incl. "Corporate Identity"
4. Weiterentwicklung des Bildungs- und Wissenschaftsstandortes
5. Ökologische Stadtentwicklung (Stärkung des Umweltbewusstseins, Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen, Energieeinsparung, Lärmminderung, Landschaftsschutz)

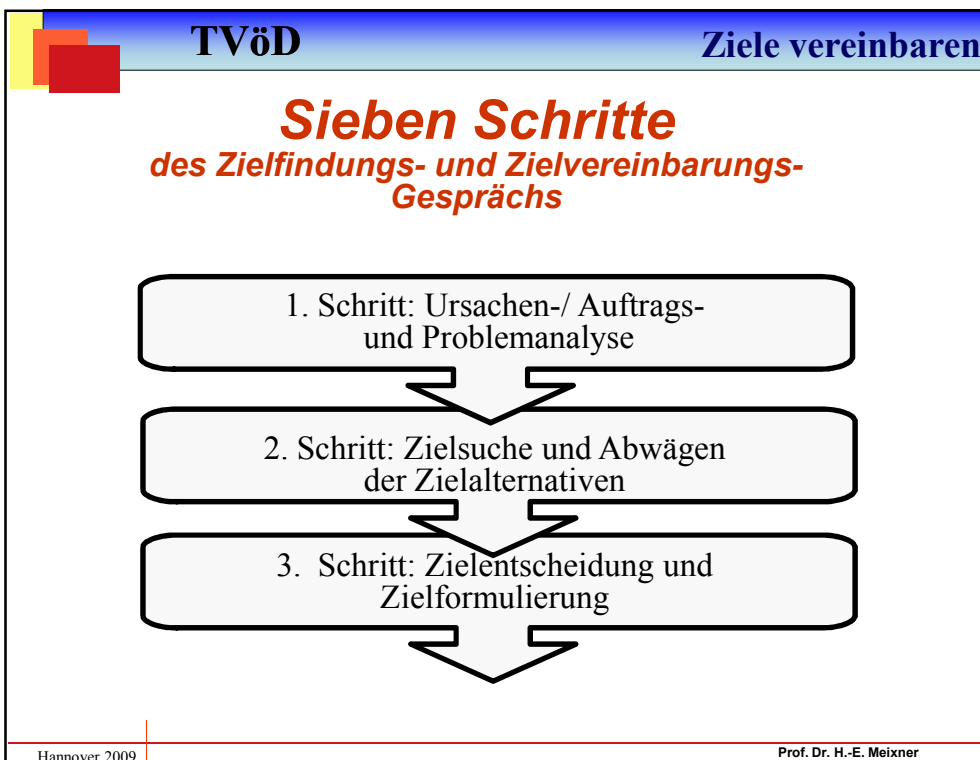
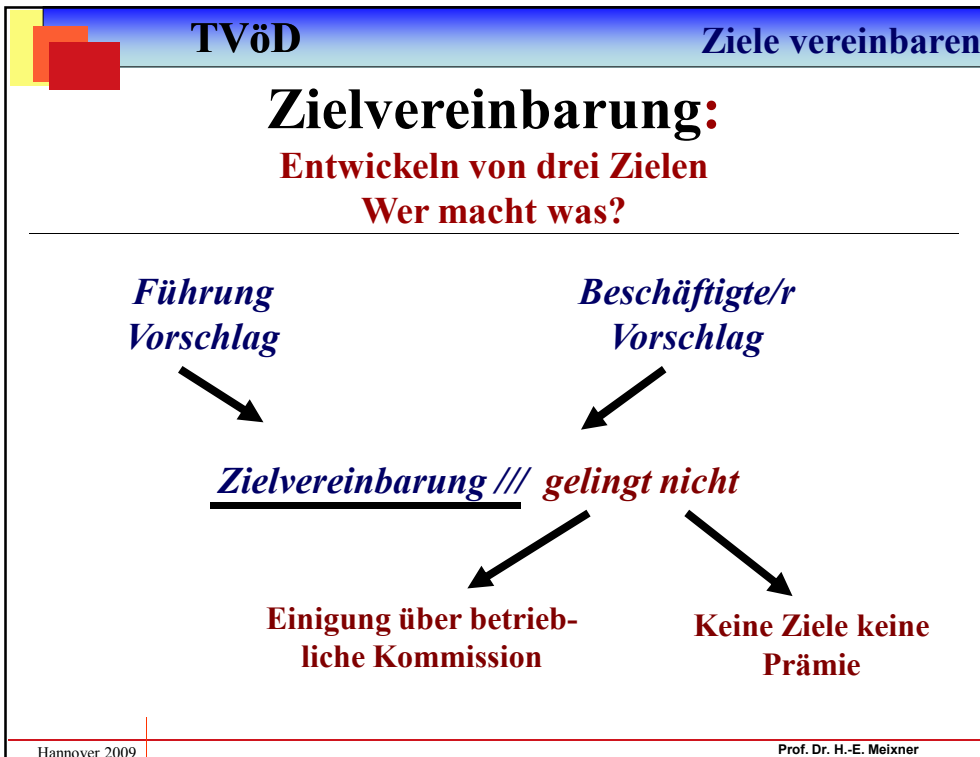
Zielvereinbarung:

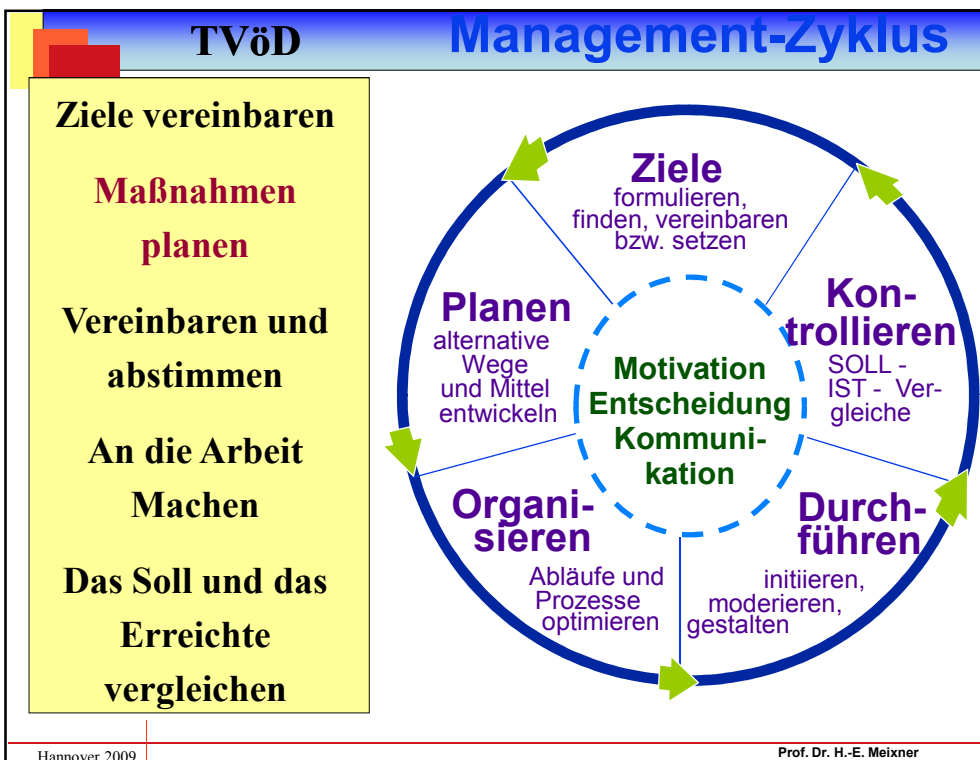
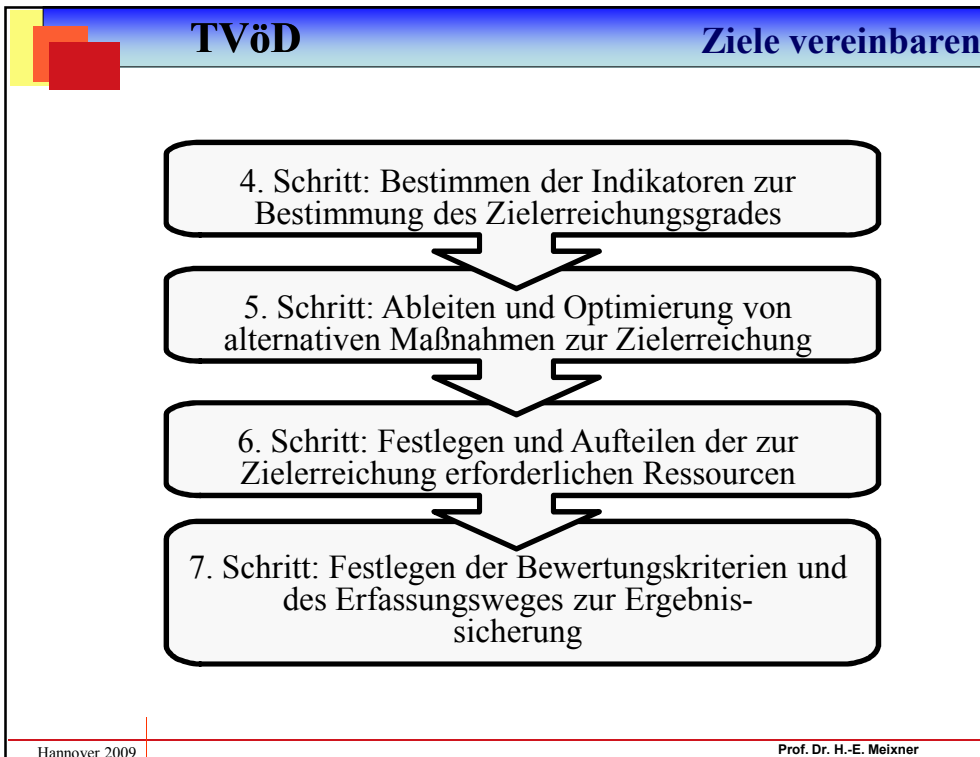
Entwickeln von drei Zielen
Wer macht was?

*Führung
Vorschlag*

*Beschäftigte/r
Vorschlag*

*Zielvereinbarung
gelingt
1 bis 3 Ziele*





1. Eröffnung und Begrüßung
2. Erfahrungsberichte – Analyse/Austausch von praktischen Erfahrungen und Problemen in den verschiedenen Kommunen und Betrieben
 - ☒ Sind die Ziele erreicht worden? – Stärken und Schwächen der LOB- Systeme
 - ☒ Hat die LOB Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten?
3. Wie vereinbart, verabredet und begleitet man die LOB- Ergebnisse?
4. Teamarbeit: Individuelles Zielvereinbarungsgespräch
5. Fragen und Anregungen

Vier Gespräche auf dem Weg zur Leistungsbeurteilung

Gesprächstyp 1

Gespräch zur Vereinbarung von Zielen bzw. qualitativen, quantitativen und Verhaltens- Standards zu Beginn des Bewertungszyklus (Statusgespräch)

Gesprächstyp 2

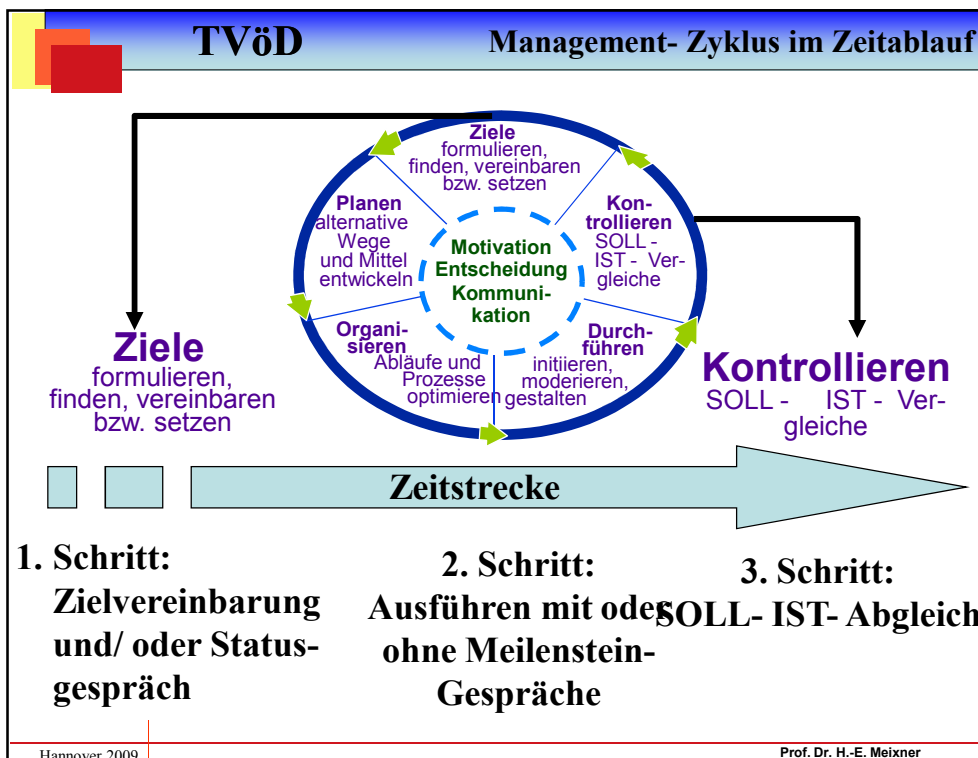
Ggf. (fakultativ) Gespräch als »Meilenstein - Gespräch« nach Ablauf z.B. eines Halben- Jahres bezogen auf das Bewertungsjahr)

Gesprächstyp 3

Gespräch zur Vorbereitung und Abstimmung der anstehenden Bewertung (unmittelbar vor der Bewertung).

Gesprächstyp 4

Gespräch zur Eröffnung der Bewertung



Inhaltliche Aspekte der Beurteilung/Statusgespräch

Warum ein Statusgespräch?

Die Bewertung gewinnt an Akzeptanz, wenn sich Führung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- a. über die Ergebnisse des Arbeitsplatzes,
- b. die Prioritäten der Arbeitsausführung,
- c. die Art und Weise zu den Arbeitsergebnissen (z.B. Arbeitsweise), sowie
- d. über den Schwierigkeitsgrad der Aufgabenerfüllung verständigt haben.

Beurteilung
November 2006
Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner

Schritte des Statusgesprächs

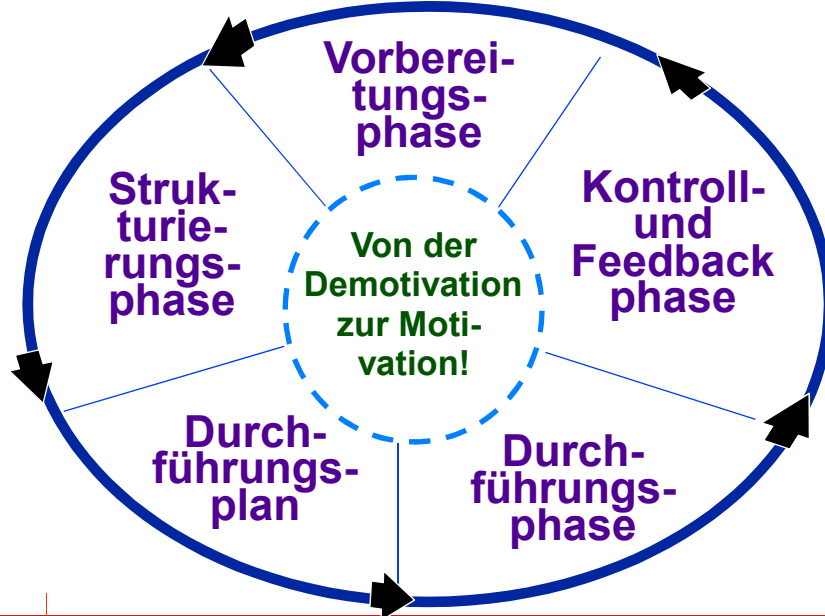
- 1. Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes*
- 2. Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht*
- 3. Entwickeln der Leistungsnormen*
- 4. IST- Analyse des persönlichen Leistungsverhaltens:
Wo sieht die Führungskraft den MA und wie sollte er die vereinbarten Tätigkeitsschwerpunkte angehen?*

Meilensteingespräch

- 1. Prüfen der vereinbarten Ziele/ Leistungsnormen*
- 2. ggf. Anpassen der Ziele/ Leistungsnormen*
- 3. Zwischenbilanz des Leistungsverhaltens*
- 4. Welche Hilfen sind ggf. zusätzlich erforderlich?*

Das Eröffnungsgespräch

Fünf Phasen der Vorbereitung



Hannover 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

Fünf Phasen der Beurteilung (Bewertungszyklus)

- 1. Die Vorbereitungsphase:** Sie ist das Kernstück einer guten Beurteilung. Hier werden die - mental/ Einstimmung - Weichen gestellt.
- 2. Strukturierungsphase:** Hier werden die Inhalte so aufbereitet, dass der Adressat sie verstehen und akzeptieren kann.
- 3. der Durchführungsplan:** Im Leben kommt es häufig nicht nur darauf an, was im Verlauf eines Gespräches gesagt wird, sondern, wann was gesagt wird.
- 4. das Beurteilungsgespräch:** Die Wahl der Worte, die direkten und indirekten Botschaften bestimmen das Klima des Gesprächs.
- 5. Die Nachbereitungs-/ Kontrollphase:** Aus Fehlern lernen, heißt, Abläufe transparent und nachvollziehbar zu machen. Aus dem Vergleich: "Was wollte ich erreichen?" und "Was habe ich erreicht" lassen sich Rückschlüsse für die Zukunft ziehen.

Hannover 2009

Prof. Dr. H.-E. Meixner

Hinführungsphase


Ich schlage folgendes Vorgehen vor:

- 1. Wir gehen zunächst auf Ihre Fragen ein*
- 2. Was ich ihnen noch gerne sagen möchte*
- 3. Wege und Perspektiven für die Zukunft.*

Merkmale
Worauf Sie beim Bewertungsgespräch
achten sollten

Vgl. hierzu Merkblatt


TVöD
Schritte der Strukturierungsphase

 **1. Verständigen**

 **2. Beobachten**

 **3. Beurteilen – Deuten und verstehen**

 **4. Bewerten**

 **5. Interpretieren**

 **6. Entscheiden**

Hannover 2009 Prof. Dr. H.-E. Meixner