

Inhaltsverzeichnis

I.	Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) im öffentlichen Dienst heute	13
1.	Erfolge bestätigen das Konzept	13
2.	Fehler erkannt – noch nicht ganz gebannt	13
a)	„Lieber gar nicht erst versuchen“ – Chance vertan	13
b)	„Wenn schon, denn schon“ – zu kompliziert	13
c)	„Jetzt sollen wir auch noch Ziele suchen!“	13
d)	„Ja, wenn wir das gewusst hätten!“ – Fehlende Qualifizierung	14
3.	Richtiges Vorgehen	14
4.	Fazit	15
II.	Die Leistungsorientierung nach dem TVöD	17
1.	Philosophie und Ziel	17
2.	Rechtsgrundlage für das Leistungsentgelt: §18 TVöD	19
III.	Arten und Instrumente leistungsbezogener Bezahlung	25
1.	Leistungsentgelte nach §18 Abs. 4 TVöD	26
a)	Leistungsprämie	26
b)	Leistungszulage	26
c)	Erfolgsprämie	26
2.	Stufenentwicklung und -bewegung nach § 17 Abs. 2 TVöD	27
3.	Grafische Übersicht	
	Grundlagen und Bedeutung der einzelnen Elemente leistungsbezogener Bezahlung	30
IV.	Die betriebliche Kommission	31
1.	Aufgaben und Grenzen der betrieblichen Kommission	31
a)	Fälle: im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt	31
b)	Fälle: im Zusammenhang mit den Stufenbewegungen	32
2.	Zusammensetzung	32
3.	Betriebliche Kommission beim Fehlen eines Personal- bzw. Betriebsrats	32
V.	Dienstvereinbarung über das System der leistungsbezogenen Bezahlung	35
1.	Mindestinhalte der Dienstvereinbarung	35
2.	Entscheidungsmöglichkeiten	36
a)	Wahl des Verfahrens der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelten?	36

b)	Welche Formen von Leistungsentgelten sind anzuwenden?	37
c)	Priorisierung der Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz?	39
aa)	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit	39
bb)	Verbesserung der Dienstleistungsqualität	39
cc)	Verbesserung der Kundenfreundlichkeit/Bürgerorientierung	39
d)	Zulässige Kriterien, welche die Zielvereinbarung erfüllen soll?	40
e)	Methoden und Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung?	41
aa)	Methoden	41
bb)	Kriterien der systematischen Leistungsbewertung?	41
f)	Grundsätze der Verteilung der Finanzmittel?	41
g)	Überprüfung und Verteilung des verfügbaren Finanzvolumens?	41
h)	Wie wird die Auswertung von Leistungsbewertungen dokumentiert?	42
i)	Weiterer Regelungsinhalt?	42
VI.	Lasst uns darüber reden: Gespräche sind relevant	43
1.	Vorbereitung der Gespräche	43
a)	Zu Beginn: Zielvereinbarung und Aufgabenschwerpunkte	43
b)	Am Ende: Ziel- und Leistungserreichung	43
c)	Organisatorische Vorbereitung	43
d)	Inhaltliche Vorbereitung	44
2.	Im Gespräch	44
a)	Situationsgerechtes Verhalten	44
b)	Reden über Leistung	44
c)	Wie geht es weiter?	45
d)	Beendigung des Gesprächs	45
VII.	Feststellung und Bewertung von Leistungen nach dem TVöD – Warum und wie?	47
1.	Zum Sinn von Leistungsfeststellungen	47
2.	Leistungsfeststellung für Leistungsentgelt nach TVöD	48
a)	Welche Leistung wird bewertet?	48
b)	Grenzen und Gefahren	48
3.	Grafische Übersichten	50
a)	Feststellen einer Leistung	50
b)	Der Leistungsbegriff im TVöD	51

c)	Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung – Ein Vergleich	52
VIII.	Zielvereinbarung	53
1.	Zu Sinn und Möglichkeiten von Zielvereinbarungen	53
2.	Woher kommen unsere Ziele eigentlich?	54
a)	Übergeordnete Ziele im TVöD	55
b)	Oberziele der Verwaltung	56
c)	Bottom-Up: Ziele der Beschäftigten	58
3.	Welche Ziele? – Beispiele –	59
4.	Vorgehen und methodische Schritte bei der Zieldefinition: Finden, Formulieren und Festlegen von Zielen	61
5.	Finden wir Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung? . . .	70
6.	Wer schließt Ziele ab und, wenn ja, wie viele?	72
a)	Team oder einzelne Beschäftigte?	72
aa)	Teamziele	72
bb)	Individualziele	72
b)	Anzahl der Ziele? Auch mal gar keins?	73
aa)	Mehrere Ziele	73
bb)	Kein Ziel	73
7.	Ziele können sich ändern	75
8.	Feststellung der Zielerreichung	75
9.	Entwicklung der Qualität von Zielvereinbarungen: Führungs- kompetenz, Mitarbeitermotivation, Qualität öffentlicher Dienst- leistungen	77
10.	Was bedeuten Zielvereinbarungen für die Führung?	79
11.	Phase 3: Weiterentwicklung des ZV-Systems	80
IX.	Systematische Leistungsbewertung	81
1.	Bedeutung und Möglichkeiten	81
2.	Von der Analyse zum Urteil: Methodische Schritte bei der Erstellung der systematischen Leistungsbeurteilung	83
a)	Aufgabenanalyse	83
b)	Bestimmung von Aufgaben und Prioritäten	84
c)	Identifizieren von Aufgaben, Kriterien und Prioritäten . .	85
d)	Beobachtung und Beschreibung	85
3.	Das Bewertungsgespräch	88
a)	Bewertungskategorien: Was wird bewertet?	88
b)	Auswahl von Merkmalen bzw. Bewertungskategorien aus bestehendem Beurteilungssystem	88
c)	Festlegung einer Merkmalsauswahl	89
d)	Nachträglich festgestellte Sonderleistungen	89
e)	Auswahl von Aufgaben(teilen)	89

f)	Bewertungsmerkmale zur Leistungsbewertung	90
g)	Bewertung	91
4.	Bedeutung der systematischen Leistungsbewertung für Führung	99
X.	Feststellung der erreichten Leistung: Zielerreichungs- und Auf- gabenerfüllungsgrad	101
1.	Die einfachen Modelle	101
a)	Am einfachsten: Das „Nein-Ja-Modell“ mit zwei Niveaus	102
b)	Das „Nein-Fast-Ja-Super-Modell“ mit vier Niveaus	102
c)	Das „Nein-Ja-Super“-Modell mit drei Niveaus	104
2.	Die differenzierten Modelle	105
a)	Differenzierung nach Zielbedeutung	105
b)	Differenzierung nach Komplexität	106
c)	Differenzierung nach Priorität und Komplexität	107
3.	Gewichtung des Leistungsgrades nach der systematischen Leis- tungsbewertung	109
a)	Das „Nein-Ja-Modell“	109
b)	Das „Nein-fast-ja-Super-Modell“	109
c)	Nachträglich festgestellte Sonderleistungen	110
XI.	Das liebe Geld: Umfang und Finanzierung des Leistungsentgeltes	111
1.	Wieviel Umfang des Leistungsentgeltes	111
a)	Vorgaben	111
b)	Definition	111
c)	Berechnung	112
d)	Finanzvolumen beim Fehlen einer Dienstvereinbarung	112
2.	Finanzierungsquellen	115
3.	Was noch? Weitere Möglichkeiten der Gestaltung	118
a)	Erfolgsprämie	118
b)	Freiwillige Aufstockung	118
c)	Differenzierungsgebot	118
d)	Alle Beschäftigungsgruppen und Organisationseinheiten	118
e)	Verschiedene Töpfe?	119
4.	Modelle zur Berechnung des individuellen Leistungsentgeltes	120
5.	Berechnung des Leistungsentgeltes bei Teamzielvereinbarungen	125
XII.	Konkrete Schritte zur Einführung	127
1.	Informationssammlung	127
2.	Projektinstallation	127
3.	Bildung der betrieblichen Kommission	127
4.	Projektplanerstellung	128

5.	Ressourcenbedarf	128
6.	Information der Mitarbeiter	128
7.	Qualifizierung	128
8.	Dienstvereinbarung	129
9.	Information über die Dienstvereinbarung	129
10.	Implementierung des betrieblichen Systems	129
11.	Schulungen	129
12.	Kontrolle der Wirksamkeit	129
XIII.	Schulungen richtig gemacht	133
1.	Bitte zu Beginn!	133
2.	In welcher Form?	134
	a) Inhouse-Schulungen	134
	b) Offene Seminare	134
3.	Inhalte von Fortbildungen	134
XIV.	Leistungsorientierte Bezahlung beim Bund nach der Reform	
	2014	139
1.	Was ist neu?	139
	a) Tarifvertragliches Leistungsentgelt nur noch Option . . .	139
	b) Tarifvertragliches Leistungsentgelt Entscheidung des Arbeitgebers	140
	c) Annäherung an die Beamten – übertarifliche Leistungsprä- mien und Leistungszulagen	140
2.	Philosophie und Ziel beim Bund	141
3.	Rechtsgrundlage für das Leistungsentgelt beim Bund	141
	a) TVöD	141
	b) Entscheidung des Arbeitgebers	141
	c) LeistungsTV Bund	141
	d) Dienstvereinbarung	141
4.	Feststellung und Bewertung von Leistungen für Leistungsentgelt beim Bund.	142
5.	Systematische Leistungsbewertung beim Bund	142
6.	Gespräche	143
7.	Zielvereinbarung: Allgemeine Zwischengespräche	144
	a) Zwischengespräch bei relevanten Änderungen	144
	b) Zwischengespräch bei drohender Nichtvergabe eines Lei- stungsentgelts	144
	c) Gespräch bei zu erwartender Nichtvergabe eine Prämie	144
	d) Systematische Leistungsbewertung beim Bund: Bewertungsgespräch	145
Anhang:	Dienstvereinbarung zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Gesamtpersonalrat	147