

Leistungsentgelt nach dem TVöD und die Auswirkungen auf Führung und Personalentwicklung

Beilage N 21 zur Sitzung
des Personal- und Organisations-
ausschusses vom 16.11.07

I. Bericht

1. Vorbemerkung

Wir sehen Personalentwicklung als einen zielgerichteten Prozess an, bei dem geeignete Instrumente miteinander verknüpft werden, um die Kompetenz und die Motivation der Beschäftigten zu fördern. Das erfordert maßgeschneiderte, häufig individuelle Lösungen, kontinuierliche Anpassung an den Bedarf und flexible Schwerpunktsetzungen. Entscheidend ist, dass die Instrumente aufeinander abgestimmt konzipiert, eingesetzt und laufend aktualisiert werden.

2. Leistungsentgelt

2.1 Was sieht der TVöD vor?

Der TVöD sieht ab dem Jahr 2007 eine leistungs- oder erfolgsorientierte Bezahlung (Leistungsentgelt) vor. Sie soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern und die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten zu stärken.

Das Volumen des jährlich zu gewährenden Leistungsentgelts umfasst zunächst 1 Prozent (vereinbarte Zielgröße = 8 %) der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten.

Das Leistungsentgelt ist zusätzlich zum Tabellenentgelt (= Bruttoentgelt, ohne Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung und Beiträge zur Zusatzversorgung) zu zahlen. Es kann in Form einer Leistungsprämie (Einmalzahlung) oder einer Leistungszulage (zeitlich befristete, widerrufliche, i.d.R. monatlich wiederkehrende Zahlung) gewährt werden. Abhängig von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg können - zusätzlich zu dem o.g. Startvolumen von 1 Prozent - auch Erfolgsprämien gezahlt werden.

Leistungsentgelt kann sowohl an einzelne Beschäftigte als auch an Beschäftigtengruppen (Teams) gezahlt werden. Die Feststellung der Leistung erfolgt über eine systematische Leistungsbewertung oder über eine Zielvereinbarung, durch Vergleich des erreichten Ergebnisses mit dem vereinbarten Ziel.

Das System der Leistungsbezahlung ist durch Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung zu regeln. Um die Betriebe und Verwaltungen zu einem möglichst baldigen Abschluss einer derartigen Vereinbarung zu bewegen, wurden folgende Regelungen in den TVöD aufgenommen:

- Kommt bis 31. Juli 2007 keine Dienst-/Betriebsvereinbarung zustande, erhalten die Beschäftigten im Dezember 2007 zu ihrem Entgelt zusätzlich 1 Prozent des Jahresentgelts ausgezahlt.
- Existiert am 30. September 2007 keine Betriebs-/Dienstvereinbarung, erhalten die Beschäftigten im Dezember 2008 0,5 Prozent des Jahresentgelts ausbezahlt. Der Rest (0,5 %) des für das Leistungsentgelt zur Verfügung zu stellenden Gesamtvolumens wird in das Folgejahr übertragen, in dem dann 1,5 Prozent des Vorjahresentgelts als Leistungsentgelt ausbezahlt sind. Kommt auch in dem Folgejahre keine Dienst-/Betriebsvereinbarung zustande, sind jeweils 0,5 Prozent des Vorjahresentgelts an die Beschäftigten auszuzahlen und die Gesamtsumme für das Leistungsentgelt des Folgejahres erhöht sich um die im Vorjahr nicht ausgezahlte Summe.

Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des Leistungsbezahlungssystems wirkt eine Betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs- bzw. Personalrat benannt werden. Diese Kommission ist auch für die Beratung von Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen.

2.2 Umsetzung bei der Stadt (Sachstand)

Die Stadt Nürnberg sieht in der leistungsorientierten Bezahlung eine wesentliche Grundlage zur Förderung der Leistung und der Steigerung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit ihrer Beschäftigten. Sie hat bereits bisher bestehende Möglichkeiten, herausragende Leistungen ihrer Tarifbeschäftigten und Beamtinnen und Beamten finanziell zusätzlich honorieren zu können, genutzt (Leistungsprämien für Tarifbeschäftigte und Beamtinnen und Beamte sowie Leistungsstufen für Beamtinnen und Beamte) und strebt eine baldige Umsetzung der Möglichkeiten, die der TVöD bietet, an.

Die Steuerungsgruppe Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung hat deshalb bereits Ende 2005 eine Arbeitsgruppe beauftragt, Eckpunkte für ein städtisches Leistungsentgeltsystem zu entwickeln. In der Arbeitsgruppe waren die Allgemeine Verwaltung, der Schulbereich, der soziale Bereich, der Kulturbereich, die Eigenbetriebe und der Personalrat, vertreten. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe wurden im Sommer 2006 mit den Leiterinnen und Leitern der städtischen Dienststellen, Schulen und Eigenbetriebe diskutiert und in „Betrifft“, der Zeitschrift für die städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, veröffentlicht. Die Ergebnisse dieses breiten Diskussionsprozesses wurden in den unter Nr. 2.2.1 dargestellten Eckpunkten der Arbeitsgruppe berücksichtigt.

Nun geht es darum, sich auf ein Leistungsentgeltsystem mit der Personalvertretung zu verständigen. Die Personalvertretung betrachtet das Arbeitsgruppenergebnis als „Modell“ der Verwaltung und als Ausgangspunkt für Verhandlungen aus Arbeitgebersicht. In der ersten Sitzung der Betrieblichen Kommission hat die Personalvertretung deutlich gemacht, dass sie andere Vorstellungen von einem Leistungsentgeltsystem hat. Die der Verwaltung

bis zum Redaktionsschluss für diesen Bericht (Mitte Dezember 2006) bekannten Vorstellungen der Personalvertretung werden unter Nr. 2.2.2 dargestellt.

2.2.1 Die Eckpunkte der Arbeitsgruppe

2.2.1.1 Verteilung der Mittel

Die für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehenden Mittel (1 % der Jahresentgeltsumme = ca. 1,5 Mio. € für das Jahr 2007) werden nach dem prozentualen Anteil an der Entgeltsumme der Tarifbeschäftigten (ohne den Anteil der Dienststellenleitungen) auf die Dienststellen verteilt. Von einer möglichen Verteilung nach der Anzahl der Beschäftigten („Köpfe“) wird aus folgenden Gründen abgesehen:

- Eine Verteilung nach „Köpfen“ bedeutet Umverteilung von den höheren zu den niedrigen Entgeltgruppen. Dies ist eine sozialpolitische Aussage, die mit Leistungsbezahlung nichts zu tun hat.
- Die Berechnungsgrundlage Entgeltsumme ist im SAP-System vorhanden und die Daten sind leicht nachvollziehbar. Dagegen müsste die Zahl der Köpfe erst von der Querschnittsverwaltung ermittelt werden. Dabei treten Abgrenzungsfragen auf, wie z.B. zählen Beurlaubte, überplanmäßig Beschäftigte, Langzeiterkrankte etc. dazu? Diese Fälle zu klären würde einen erheblichen Aufwand erfordern.

Der auf die Dienststellenleitungen entfallende Anteil wird den Referenten zugeordnet. Innerhalb der Dienststellen sollten die Mittel auf die Abteilungen und ggfs. auf weitere nachgeordnete Organisationseinheiten verteilt werden. Es gilt der Grundsatz: Wer die Mittel hat, trifft auch die Leistungsfeststellung und verteilt das Leistungsentgelt auf die Beschäftigten.

Leistungsentgelt für Leiter/innen von Dienststellen und Schulen werden aus der den jeweiligen Referaten zur Verfügung stehenden Verteilungssumme gezahlt. Die Leistungsfeststellung und die Entscheidung über das Leistungsentgelt trifft die Referentin bzw. der Referent. Für die Werkleitungen der Eigenbetriebe werden analoge Regelungen gemäß den jeweiligen Satzungen getroffen.

2.2.1.2 Formen des Leistungsentgelts

Das Leistungsentgelt soll i.d.R. in Form der Leistungsprämie, d.h. als Einmalzahlung, gewährt werden. Leistungszulagen sind grundsätzlich nur in Fällen von Krankheitsvertretungen, die als zusätzliche Leistung erbracht werden, möglich. Erfolgsprämien können nur aus dem jeweiligen Dienststellenbudget auf der Grundlage der bereits bisher bei der Stadt geltenden Regelungen für die Zahlung von Leistungsprämien finanziert werden.

Leistungsentgelt kann sowohl an einzelne Beschäftigte als auch an Beschäftigtengruppen (Teams) gewährt werden. Leistungsentgelt an eine Gruppe kann immer nur in Form einer Prämie gezahlt werden.

2.2.1.3 Streuungsbreite und Höhe des Leistungsentgelts

Mindestens 1/3 aber höchstens 2/3 der Beschäftigten (einer Dienststelle) können Leistungsentgelt erhalten. Bei der Festlegung dieses Korridors ging die Arbeitsgruppe von der Auffassung aus, dass die Normalleistung, d.h. eine Leistung durchschnittlicher Güte und Quantität, durch das monatliche Entgelt abgedeckt wird. Das zusätzliche Leistungsentgelt muss dagegen durch zusätzliche Leistung verdient werden. Beschäftigte, deren Leistung unterhalb des Durchschnitts liegt sollten deshalb kein Leistungsentgelt erhalten.

Das Leistungsentgelt, das einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter pro Jahr gewährt werden kann, darf den Betrag von 300 € nicht unterschreiten und ein Monatsgehalt in Stufe 3 der jeweiligen Entgeltgruppe nicht überschreiten. Dabei ergibt sich die Höhe des individuellen Leistungsentgelts nicht rechnerisch aus dem Leistungsbewertungssystem, sondern wird durch die Führungskraft bestimmt, die sich dabei an den Ergebnissen der Leistungsbewertung orientieren muss.

Teilzeitbeschäftigte erhalten Leistungsentgelt mindestens in Höhe des Anteils, der ihrer Arbeitszeit im Verhältnis zur Vollbeschäftigung entspricht. Damit ist auch für Teilzeitbeschäftigte die Gewährung einer vollen Prämie oder Zulage möglich.

2.2.1.4 Leistungsfeststellung

Für alle Tarifbeschäftigten ist einmal jährlich eine systematische Leistungsbewertung (SLB) durchzuführen. Diese SLB dient ausschließlich als Grundlage zur Entscheidung über die Vergabe des Leistungsentgelts. Sie wird von der Führungskraft erstellt, die die Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters tatsächlich einschätzen kann und die auch über die zu verteilenden Mittel verfügt.

Bewertet werden die tatsächlich übertragenen Aufgaben (Aufgaben nach der Arbeitsplatzbeschreibung, Sonderaufgaben, Projekte) in Hinblick auf das Leistungsergebnis und das Leistungsverhalten anhand einer 5-Punkte-Skala, die von 1 (deutlich unter Normalleistung) bis 5 (übertrifft Normalleistung deutlich) reicht. Der Punktwert 3 entspricht genau der Normalleistung.

Den Beschäftigten soll klar sein, was von ihnen erwartet wird. Deshalb sind die Kriterien Arbeitsgüte und Arbeitsmenge, die das Leistungsergebnis bestimmen, unter der Berücksichtigung der jeweiligen Anforderungen des Arbeitsplatzes auf wenige Aspekte zu konkretisieren und mit den Beschäftigten zu Beginn des jährlichen Bewertungszeitraums zu besprechen.

In der Leistungsbewertung soll dem Leistungsergebnis ein größeres Gewicht zukommen als dem Leistungsverhalten. Den Dienststellen wird jedoch etwas Spielraum bei der Gewichtsverteilung eingeräumt: Vor Beginn des Bewertungszeitraums ist zu entscheiden, ob das Leistungsergebnis mit 60 Prozent (Vordruck Anlage 1) oder mit 70 Prozent (Vordruck Anlage 2) in die Leistungsbewertung eingehen soll. Dabei ist sicherzustellen, dass die Gewichtung für jede Berufsgruppe und für gleichartige Tätigkeiten gleich ist. Außerdem ist die Gewichtung mit der örtlichen Personalvertretung abzustimmen.

2.2.1.5 Voraussetzung für die Gewährung von Leistungsentgelt

Alle Beschäftigten sind unabhängig von Geschlecht, Voll- oder Teilzeitbeschäftigung und Entgeltgruppe bei der Vergabe des Leistungsentgelts zu berücksichtigen. Schwerbehinderte dürfen nicht benachteiligt werden.

Leistungsentgelt an einzelne Beschäftigte

Leistungsentgelt an einzelne Beschäftigte kann nur auf der Grundlage des Ergebnisses der SLB gewährt werden. Beschäftigte können nur eine Leistungsprämie oder eine Leistungszulage erhalten, wenn ihre Leistung über der Normalleistung liegt.

Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten sind nicht unmittelbar prämienrelevant. Das Ergebnis der Zielvereinbarung wird jedoch bei der SLB berücksichtigt und hat damit indirekt Einfluss auf die Gewährung von Leistungsentgelt.

Leistungsprämien für Gruppen (Teams)

Leistungsprämien an Gruppen können nur gewährt werden, wenn mit der Gruppe eine entsprechende Zielvereinbarung geschlossen und nach Ablauf des Vereinbarungszeitraums die Zielerreichung festgestellt wurde. Die Zielvereinbarung ist in diesem Falle unmittelbar maßgebend für die Gewährung der Leistungsprämie. Das Ergebnis der SLB der Gruppenmitglieder hat keinen Einfluss auf die Zahlung der Gruppenprämie. Über die Verteilung der Prämie innerhalb der Gruppe entscheidet die Führungskraft.

Bei Zielvereinbarungen mit Teams, die aus Tarifbeschäftigten und Beamtinnen/Beamten bestehen, sind die Leistungsprämien für die Beamtinnen/Beamten aus dem Dienststellenbudget und nicht aus dem Leistungsentgeltvolumen nach dem TVöD zu zahlen.

Eine Beschäftigte/ein Beschäftigter kann gleichzeitig eine Leistungsprämie im Rahmen einer Gruppenprämie und Leistungsentgelt auf Grund seiner individuellen Leistung erhalten. Die Summe beider Zahlungen soll jedoch die unter Nr. 2.2.1.3 genannte Höchstgrenze des jährlichen Leistungsentgeltes nicht überschreiten.

2.2.1.6 Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind bei der Stadt Nürnberg nicht ganz neu. Seit dem Jahr 2000 werden Leistungsprämien auf der Basis von Zielvereinbarungen gewährt und auch die Feststellung, ob sich eine/ein Dienststellen- oder Schulleiter/in in der ihr/ihm neu übertragenen Funktion bewährt hat, wird seit Jahren auf der Grundlage von Zielvereinbarungen getroffen.

Die Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder einer Gruppe von Beschäftigten über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Eine freiwillige Vereinbarung kann auch die Verständigung auf vorgegebene oder übergeordnete Ziele sein, insbesondere bei der Umsetzung gesetzlicher oder haushaltsrechtlicher Vorgaben sowie bei Grundsatzentscheidungen der Verwaltungsführung.

Ziele setzen Schwerpunkte in der Tätigkeit einer/eines Beschäftigten/eines Teams. Sie sind nicht gleichzusetzen mit Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen. Die vereinbarten qualitativen und quantitativen Ziele (regelmäßig 2 bis 3) sollten messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar sein. Die angestrebten Ergebnisse müssen durch die Beschäftigten beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. Die individuellen Ziele sind grundsätzlich aus den Verwaltungszielen abzuleiten. Von den Beschäftigten eingebrachte Vorschläge für Zielvereinbarungen müssen die Verwaltungsziele fördern.

Zielvereinbarungen sind schriftlich zu formulieren, in einem Zielvereinbarungsgespräch abzustimmen und von allen Beteiligten der Zielvereinbarung zu unterschreiben.

Zielvereinbarungen mit einzelnen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern sollen nach dem Muster in Anlage 3, Zielvereinbarungen mit Gruppen nach dem Muster in Anlage 4 dokumentiert werden.

Die Feststellung der Zielerreichung obliegt der Führungskraft, die die Vereinbarung geschlossen hat. Sie erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen vereinbarten und erreichten Zielen. Die Feststellung ist der/dem Beschäftigten bzw. den Beschäftigten bei Zielvereinbarungen mit Gruppen in einem Mitarbeitergespräch bekannt zu geben und schriftlich zu dokumentieren.

2.2.1.7 (Zeitlicher) Verfahrensablauf

Leistungsentgelt wird jährlich ausgeschüttet und über die Empfänger/innen von Leistungsentgelt wird jährlich neu entschieden. Der Bewertungszeitraum für die SLB erstreckt sich vom 01. März eines Jahres bis zum 28. Februar (bzw. 29. Februar bei Schaltjahren). Vom Kalenderjahr als Bewertungszeitraum wurde abgesehen, da viele Dienststellen zum Jahresende und zu Jahresbeginn mit Jahresabschlussaufgaben beschäftigt sind, die für eine sorgfältige Erstellung der SLB wenig Zeit und Ruhe lassen. Nach derzeitigem Diskussionsstand ist folgender Verfahrensablauf vorgesehen:

Das Personalamt ermittelt im Januar nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD das zur Verfügung stehende Leistungsentgelt und teilt den Dienststellen, Schulen und Eigenbetrieben ihre jeweiligen Leistungsentgeltbudgets mit. Zuvor ist für jede Dienststelle, Schule und jeden Eigenbetrieb festzulegen, auf welcher Ebene der Aufbauorganisation (z.B. Abteilung, Sachgebiet) Leistungsentgeltbudgets gebildet werden und wer die Verantwortlichen für die Leistungsbewertung und die Vergabeentscheidung sind.

Im März sollten die jeweils zuständigen Führungskräfte (Bewerter/in) mit ihren Beschäftigten die Informationsgespräche hinsichtlich der konkreten Kriterien zur Leistungsbewertung bzw. die Gespräche für den Abschluss von Zielvereinbarungen führen.

Bis spätestens Ende April sind die Entwürfe der SLB für den Ende Februar abgelaufenen Bewertungszeitraum zu erstellen und der Zielerreichungsgrad beim Abschluss von Zielvereinbarungen zu bewerten.

Danach sind mit den Beschäftigten Gespräche über die Bewertungsergebnisse zu führen. Einwendungen von Beschäftigten (soweit sie nicht innerhalb des Gesprächs geklärt werden können) sind innerhalb von 2 Wochen nach dem Gespräch schriftlich an die Dienststelle zu richten. Über die Einwendungen entscheidet die Leitung der Dienststelle, der Schule oder des Eigenbetriebs.

Beschwerden, die sich auf Mängel des Leistungsentgeltsystems bzw. auf seine Anwendung beziehen, sind in schriftlicher Form an die Betriebliche Kommission zu richten.

Die Zahlung des Leistungsentgelts für die Ende Februar abgelaufene Bewertungsperiode soll mit der Gehaltszahlung für den Monat Juli erfolgen.

Nach der Auszahlung des Leistungsentgelts sind zum Zweck der Information und des Controllings Berichte aus dem Personalmanagementsystem (SAP/HR) zu erstellen, die u.a. Aufschluss geben über die Verteilung der Leistungsentgelte nach

- männlichen und weiblichen Beschäftigten
- Entgeltgruppen
- Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigten
- Leistungsentgelte für Gruppen/individuelle Beschäftigte
- Leistungsentgelt auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und SLB

Auswertungen sollen sowohl für die Stadtverwaltung insgesamt als auch bezogen auf die einzelnen Dienststellen, Schulen und Eigenbetriebe erfolgen.

2.2.2 Vorstellungen der Personalvertretung

Die zum Redaktionsschluss für diesen Bericht bekannten Vorstellungen der Personalvertretung zur Ausgestaltung eines Leistungsentgeltsystems weichen insbesondere in folgenden Punkten von denjenigen der Arbeitsgruppe der Verwaltung ab:

- Die Personalvertretung ist der Auffassung, dass die Teilnahme der Beschäftigten am Leistungsentgeltsystem freiwillig ist und dass es demnach jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter auch freigestellt ist, ob sie/er sich dem Verfahren zur Vergabe des Leistungsentgeltes unterzieht.
- Wie die Arbeitsgruppe stellt sich auch die Personalvertretung vor, dass auf der Ebene der Dienststellen und ggf. weiterer nachgeordneter Organisationseinheiten Budgets für das Leistungsentgelt zu bilden sind. Nach Auffassung der Personalvertretung soll die Zuteilung der Budgets für das Leistungsentgelt jedoch nicht nach dem prozentualen Anteil der Mitarbeiter/innen an der Entgeltsumme erfolgen, sondern nach der Zahl der Vollkraftstellen, unabhängig von der Entgeltgruppenzugehörigkeit.
- Für die Vergabe des Leistungsentgelts an die einzelnen Beschäftigten bringt die Personalvertretung ein Punktemodell ins Gespräch, bei dem jede/jeder Beschäftigte die Möglichkeit hat, Leistungspunkte zu erzielen. Der einzelne Leistungspunkt ist dabei mit einem Eurowert hinterlegt. Dieser ergibt sich, indem die Gesamtsumme des jährlich zur Verfügung stehenden Budgets für das Leistungsentgelt durch die Gesamtsumme der von allen Beschäftigten erreichten Leistungspunkte geteilt wird. Das Leistungsentgelt einer/eines Beschäftigten errechnet sich dann, indem der Eurowert für einen Leistungspunkt mit der erreichten individuellen Punktzahl multipliziert wird.

Nach diesem Modell hat jede/jeder Beschäftigte, die/der Leistungspunkte erzielt hat, Anspruch auf ein entsprechendes Leistungsentgelt.

Die Personalvertretung geht davon aus, dass bis zu 95 Prozent der Beschäftigten ein Leistungsentgelt erhalten.

- Nach Auffassung der Personalvertretung sollen Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung als Instrumente zur Leistungsfeststellung und damit als Grundlage für die Entscheidung über die Zahlung von Leistungsentgelt nebeneinander eingesetzt werden können. Zielvereinbarungen wären dann, anders als im Vorschlag der Arbeitsgruppe, nicht nur bei Gruppenprämien unmittelbar maßgeblich für die Gewährung von Leistungsentgelt.

Eine Einigung mit der Personalvertretung über das Leistungsentgeltsystem ist Voraussetzung, um die Leistungsbezahlung realisieren zu können. Die Verwaltung wird sich in den weiteren Verhandlungen mit den Vorstellungen der Personalvertretung offen und konstruktiv auseinandersetzen und hofft auf eine baldige Einigung. Von der Personalvertretung ist bekannt, dass sie eine Einigung bis 31.07.2007 anstrebt.

3. Leistungsentgelt: Auswirkungen auf Führung und Personalentwicklung

3.1 Auswirkungen auf Führungskräfte

Anforderungen an Führung

Die Einführung des TVöD-Leistungsentgelts verändert und intensiviert die Anforderungen an Führungskräfte. Die Ergebnisse eines Workshops bei den letztjährigen Arbeitstagen für Dienststellen- und Schulleiterinnen und -leiter, bei denen es u.a. auch um künftige Anforderungen an Führung ging, bestätigen diesen Erkenntnis. Speziell in den Bereichen

- Gesprächsführung (bei Rückmeldegesprächen zu Arbeitsleistungen und Verhalten, aber auch bei Zielvereinbarungen),
- Kritik- und Konfliktfähigkeit (konstruktive Kritik an Beschäftigten üben, aber auch für deren Kritik offen sein) und
- Ziele vereinbaren oder setzen können

wird von Führungskräften deutlich mehr verlangt als bisher.

Qualifizierung von Führungskräften

Alle Beschäftigten mit und ohne Führungsaufgaben, die vom TVöD-Leistungsentgelt betroffen sind, werden wir zu gegebener Zeit über die Dienstvereinbarung, über die darin festgelegten Regeln und Verfahrensweisen informieren. Zu diesem Zweck stehen verschiedene Informationswege zur Verfügung, die sich schon bei anderen Themen als wirksam erwiesen haben, neben schriftlichen Mitteilungen und dem Intranet z.B. auch Informationsveranstaltungen, Beiträge in Personalversammlungen, Gehaltsabrechnungs-Beilagen oder ein Info-Telefon („Hotline“).

Im September 2001 hat der Personal- und Organisationsausschuss beschlossen, dass die Teilnahme an einem Kommunikationstraining als Nachweis besonderer fachlicher Kenntnisse für die Besetzung von Führungspositionen gewertet wird. Kommunikationsfähigkeit ist seit jeher eine Basis-Anforderung an jede Führungskraft. Dementsprechend waren und sind Schulungsangebote für diese Zielgruppe, bei denen insbesondere schwierige Gesprächssituationen wie z.B. Kritikgespräche trainiert werden, ein Standard-Element unserer Qualifizierungsprogramme und des Führungskräftelehrgangs. Bei Bedarf werden wir kurzfristig zusätzliche Seminartermine organisieren und den inhaltlichen Schwerpunkt auf Gesprächssituationen konzentrieren, die im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt auftreten.

Unsere Personalberatung ermöglicht eine individuelle Unterstützung (Coaching) von Führungskräften, ggf. auch in Form von Team-Beratungen. Dabei können auch Führungsaspekte, die nicht mit Leistungsbewertung und -entgelt zu tun haben, bearbeitet werden.

Auswahl von Führungskräften

Aus den aktualisierten Anforderungen an Führung lassen sich die Kriterien ableiten, nach denen im Sinne von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung (Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz) über die Besetzung von Führungspositionen zu entscheiden ist. Es ist im Auswahlverfahren mit Hilfe geeigneter Methoden zu überprüfen, ob alle Kompetenzen vorhanden und genügend ausgeprägt sind, die bereits zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung (und nicht erst nach Abschluss der Einarbeitung) vorhanden sein müssen.

Kein Auswahlverfahren bietet völlige Sicherheit. Sowohl zum Ende der Erprobungs- und Einarbeitungszeit als auch während der weiteren Führungstätigkeit müssen Stärken und Defizite aufgrund konkreter Beobachtungen beschrieben und bewertet werden, damit bei Bedarf Korrekturen erfolgen können.

Bewertung von Führungsleistungen

Beurteilungen, die u.a. das Führungsverhalten und die Ergebnisse der Führungstätigkeit einbeziehen, dienen sowohl der Rückmeldung an die Führungskraft wie auch als Grundlage für künftige Personalauswahlentscheidungen. Ergänzt durch das Mitarbeiter/innengespräch, zu dessen Themen die Bewertung des Führungsverhaltens aus Sicht der nachgeordneten Beschäftigten gehört, entsteht daraus eine 360 °-Rundum-Perspektive. Leistungsbeurteilungen im herkömmlichen Sinn sind heute nur für Beamtinnen und Beamte vorgeschrieben. Die künftige TVöD-Leistungsbewertung wird nicht für die Personalauswahl verwendet; sie dient lediglich der Entscheidung über das Leistungsentgelt, schließt aber die Führungsleistung ggf. in die Bewertung ein.

Die einzelnen Anforderungen, die sich aus einem aktualisierten Anforderungskatalog ergeben werden, müssen in konkret beobachtbaren Beurteilungskriterien abgebildet sein. Möglicherweise wird dazu auch eine Anpassung der Beamtenbeurteilungen erforderlich.

Wenn aus der Bewertung Defizite in der Führungskompetenz erkennbar werden, ist deren Behebung anzustreben. Falls gravierende Mängel bestehen bleiben, bietet eine strikt am Anforderungsprofil ausgerichtete Bewertung bzw. Beurteilung auch die Grundlage, um diese Führungskraft aus ihrer Funktion abzulösen und anderweitig zu verwenden.

Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung

Die meisten Beschäftigten sind an höher bezahlten Tätigkeiten interessiert, aber nur ein Teil von ihnen ist bereit und befähigt, dazu Führungsaufgaben zu übernehmen. Sachbearbeitung und Führung sind, auch wenn sie in der gleichen Fachrichtung stattfinden, zwei grundlegend unterschiedliche Aufgabenfelder. Es ist möglich, interessierten Beschäftigten z.B. durch Hospitation bei erfahrenen Führungskräften Gelegenheit zu geben, ihre beruflichen Vorstellungen selbst auf den Prüfstein zu stellen, ihr Führungspotenzial z.B. im Rahmen eines Förder-Assessment Centers frühzeitig unter Beweis zu stellen und sich ggf. gezielt auf kommende Führungsaufgaben vorzubereiten. Dazu sind auch Projektleitungsaufgaben gut geeignet. Wenn ein Pool von Nachwuchsführungskräften

aufgebaut wird, muss zugleich sichergestellt werden, dass dieser Personenkreis bei der künftigen Besetzung von Führungspositionen besonders berücksichtigt wird. Das erfordert eine Anpassung der Beurteilungs- und Personalauswahlverfahren.

Der heutige Führungskräftelehrgang verfolgt einen anderen Ansatz, denn er richtet sich an Beschäftigte, die sich erfolgreich auf eine Führungsposition beworben haben und ihre neuen Aufgaben schon kurze Zeit, in der Regel einige Monate wahrnehmen. Dieser Lehrgang sollte zunächst noch beibehalten werden, denn es wird einige Zeit dauern, bis eine gezielte Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung qualitativ und quantitativ wirksam wird. Da einige Qualifikationen, die führungsrelevant sind, ohnehin erst während der Führungstätigkeit (*on the job*) erworben bzw. ausreichend vertieft werden können, wird auch in Zukunft nur ein Teil der Führungsqualifikation vor der Bewerbung auf entsprechende Positionen vermittelbar sein.

3.2 Auswirkungen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kommunikation

Ein Kernelement des TVöD-Leistungsentgelts ist die systematische Leistungsbewertung. Für die Tarifbeschäftigten der Stadtverwaltung gab es bisher nur in begrenztem Umfang, nämlich zum Abschluss der Einarbeitung in einer höher bewerteten Tätigkeit und ggf. in Arbeitszeugnissen, schriftlich fixierte Bewertungen ihrer Leistung. Das Mitte der 1990er Jahre eingeführte Mitarbeiter/innengespräch sieht regelmäßig mündliche Rückmeldungen zu Arbeitsleistungen und Verhalten vor, wurde in der Vergangenheit aber nicht von allen Führungskräften angeboten und nur von einem Teil der Beschäftigten genutzt.

Daher werden viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Neuland beschreiten, wenn sie künftig sowohl in Schriftform als auch in einem Gespräch obligatorisch mindestens einmal pro Jahr erfahren, wie ihre Leistungen von der Führungskraft bewertet werden. Hier gibt es nicht, wie bisher beim Mitarbeiter/innengespräch, die Möglichkeit, darauf zu verzichten. Daher lässt sich ggf. auch die Auseinandersetzung mit weniger positiven Einschätzungen, mit Hinweisen auf Defizite und mit Vorschlägen, wie diese behoben werden können, nicht mehr vermeiden. Kritik anzunehmen ist ebenso schwierig wie sie konstruktiv zu äußern, und in einer solchen Situation stehen nicht nur Leistung und Verhalten der nachgeordneten Person, sondern auch die von der Führungskraft gesetzten Rahmenbedingungen im Blickpunkt. Dazu sind wenigstens Grundfertigkeiten im Bereich Gesprächsführung erforderlich.

In welcher Größenordnung daraus Schulungs- und Beratungsbedarf entsteht, kann noch nicht abgeschätzt werden. Kommunikationstraining auch für Beschäftigte ohne Führungsaufgaben ist schon seit vielen Jahren fester Bestandteil städtischer Qualifizierungsprogramme. Daran hat sich auch im Zeichen der Städteakademie nichts geändert.

Mitwirkung bei Zielvereinbarungen

Soweit das Leistungsentgelt zusätzlich auf Zielvereinbarungen gestützt werden soll, ergeben sich aus dem Vereinbarungsprozess auch an die Beschäftigten besondere Anforderungen. Es ist zu erwarten, dass die Zahl der Zielvereinbarungen steigen wird, gleichgültig ob sich diese direkt oder über die systematische Leistungsbewertung auf die Leistungsbezahlung auswirken. Für Beschäftigte, die sich mit Zielvereinbarungen befassen wollen, werden wir allgemein gültige Hinweise bereitstellen und ggf. Schulungen anbieten.

4. Weiteres Vorgehen

In einem Workshop zum Themenkomplex Personal- und Organisationsentwicklung, der im November 2005 unter Beteiligung von Ref. I, PA, OrgA, GPR, Fb und GSBV stattfand, wurde den Themenbereichen „Leistungsbezahlung“ und „Führung“ oberste Priorität zugeordnet. Mit Blick auf die durch den TVöD festgesetzten Termine und begrenzte Kapazitäten entschied Ref. I, dass zunächst das TVöD-Leistungsentgelt im Vordergrund steht und dass „Führung“ anschließend zu bearbeiten ist.

Seither wurden von der Arbeitsgruppe „Leistungsentgelt“ Vorschläge für das Leistungsentgelt-System formuliert, die seitens der Verwaltung in die nach dem TVöD vorgesehene betriebliche Kommission eingebracht wurden. In der Kommission erfolgen die weitere Diskussion und die Vorbereitung einer Dienstvereinbarung.

Damit ist nun die Einrichtung einer Arbeitsgruppe „Führung und Personalentwicklung für Führungskräfte“ möglich. Aufgabe der Arbeitsgruppe ist es,

- den Katalog der Anforderungen, die wir an Führung und Zusammenarbeit und an die Führungskräfte stellen, zu aktualisieren,
- zu prüfen, ob und ggf. welche Personalentwicklungsinstrumente in diesem Zusammenhang zu verändern, auszubauen oder neu zu schaffen sind, und
- Vorschläge zu erarbeiten, wie diese Instrumente von den verschiedenen Akteuren innerhalb der Stadtverwaltung zielgerichtet miteinander verknüpft werden können.

Dabei sind Gender-Gesichtspunkte, die Vorgaben zur interkulturellen Qualifizierung und die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

In dieser Arbeitsgruppe sollten PA (Leitung der AG), Ref. I, Fachdienststellen, GPR, Fb und GSBV vertreten sein.

Weder das TVöD-Leistungsentgelt noch die Weiterentwicklung des Themenkomplexes „Führung“ sind Vorhaben, die nach ein paar Monaten mit einer Dienstvereinbarung oder dem Bericht einer Arbeitsgruppe abgeschlossen sein können. Sie werden uns auf Dauer beschäftigen. Wir müssen uns intensiv und konsequent damit auseinandersetzen. Die Wirkung dieser Arbeit wird sich teilweise erst nach Jahren voll bemerkbar machen, aber sie ist eine entscheidende Grundlage für die künftige Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung.

II. ie an GPR
Fb
GSBV

III. Ref. I/POA

Nürnberg, 18.12.2006

Referat für Allgemeine Verwaltung

J.V.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'W. H. H.' or similar, written in a cursive style.

Anlagen

Systematische Leistungsbewertung für Tarifbeschäftigte 2007

Anlage 1

Dienststelle:
Name:
Personalnummer:
Geburtsdatum:
Funktionsbezeichnung, Entgeltgruppe:
Beurteilende/r Vorgesetzte/r:
Beurteilungszeitraum:

Bewertungsskala: 1 = deutlich unter Normalleistung; 2 = unter Normalleistung; 3 = entspricht Normalleistung; 4 = übertrifft Normalleistung; 5 = übertrifft Normalleistung deutlich

Zeile	Leistungskriterien	Bewertung	Ergebnis
1	1. Leistungsergebnis		
2	1.1. Arbeitsmenge/Arbeitstempo <i>Menge der geleisteten Arbeit in einer bestimmten Zeit, z.B.: Benötigte Zeit pro Auftrag, Arbeitstempo, Ausnutzungsgrad der Arbeitszeit</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
3	1.2. Arbeitsgüte <i>z.B.: Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse, genaue und fachlich einwandfreie Arbeitsergebnisse, geringes Ausmaß von Fehlern</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
4	Mittelwert der Kriterien 1.1. und 1.2.		
5	Gewichteter Wert Leistungsergebnis (x 0,6)		
6	2. Leistungsverhalten		
7	2.1. Arbeitsorganisation <i>z.B.: Plant und strukturiert die Arbeitsabläufe vorausschauend und zielorientiert, vermeidet Doppelarbeit und Leerlauf, Aufwand und Nutzen des Ressourceneinsatzes, (Personal-, Sach-, und Finanzmittel) stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
8	2.2. Eigeninitiative, Selbständigkeit, Entscheidungsverhalten, Verlässlichkeit <i>z.B.: Erledigt die eigenen Aufgaben unabhängig von Kontrolle und Anleitung, handelt aus eigenem Antrieb, Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse, entscheidet rasch und sicher, schöpft den vorhandenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum aus</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
9	2.3. Soziale Kompetenz, ggf. auch Führungsverhalten <i>(Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Kundenorientierung)), z.B.: Integriert sich in eine Gruppe und unterstützt andere durch Information, Beratung und Hilfestellung, nimmt Anregungen und Kritik an und übt Kritik in sachlicher Weise, erkennt Konflikte und erarbeitet gemeinsame Lösungen. Höflichkeit, Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft, Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden, Sicherheit und Bestimmtheit des Auftretens.</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
10	Mittelwert der Kriterien 2.1., 2.2., 2.3.		
13	Gewichteter Wert Leistungsverhalten (x 0,4)		
14	Ergebnis Leistungsbewertung (Zeile 5 +11)		

(Datum, Unterschrift)

Bewerter/in

zur Kenntnis Beschäftigte/r

In Abdruck an Dienststellenleitung

Systematische Leistungsbewertung für Tarifbeschäftigte 2007

Anlage 2

Dienststelle:

Name:

Personalnummer:

Geburtsdatum:

Funktionsbezeichnung, Entgeltgruppe:

Beurteilende/r Vorgesetzte/r:

Beurteilungszeitraum:

Bewertungsskala: 1 = deutlich unter Normalleistung; 2 = unter Normalleistung; 3 = entspricht Normalleistung; 4 = übertrifft Normalleistung; 5 = übertrifft Normalleistung deutlich

Zeile	Leistungskriterien	Bewertung	Ergebnis
1	1. Leistungsergebnis		
2	1.1. Arbeitsmenge/Arbeitstempo <i>Menge der geleisteten Arbeit in einer bestimmten Zeit, z.B.: Benötigte Zeit pro Auftrag, Arbeitstempo, Ausnutzungsgrad der Arbeitszeit</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
3	1.2. Arbeitsgüte <i>z.B.: Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse, genaue und fachlich einwandfreie Arbeitsergebnisse, geringes Ausmaß von Fehlern</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
4	Mittelwert der Kriterien 1.1. und 1.2.		
5	Gewichteter Wert Leistungsergebnis (x 0,7)		
6	2. Leistungsverhalten		
7	2.1. Arbeitsorganisation <i>z.B.: Plant und strukturiert die Arbeitsabläufe vorausschauend und zielorientiert, vermeidet Doppelarbeit und Leerlauf, Aufwand und Nutzen des Ressourceneinsatzes, (Personal-, Sach-, und Finanzmittel) stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
8	2.2. Eigeninitiative, Selbständigkeit, Entscheidungsverhalten, Verlässlichkeit <i>z.B.: Erledigt die eigenen Aufgaben unabhängig von Kontrolle und Anleitung, handelt aus eigenem Antrieb, Selbstkontrolle der Arbeitsergebnisse, entscheidet rasch und sicher, schöpft den vorhandenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum aus</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
9	2.3. Soziale Kompetenz, ggf. auch Führungsverhalten <i>(Zusammenarbeit mit Kolleginnen/Kollegen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Kundenorientierung)), z.B.: Integriert sich in eine Gruppe und unterstützt andere durch Information, Beratung und Hilfestellung, nimmt Anregungen und Kritik an und übt Kritik in sachlicher Weise, erkennt Konflikte und erarbeitet gemeinsame Lösungen. Höflichkeit, Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft, Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden, Sicherheit und Bestimmtheit des Auftretens.</i>	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
10	Mittelwert der Kriterien 2.1., 2.2., 2.3.		
13	Gewichteter Wert Leistungsverhalten (x 0,3)		
14	Ergebnis Leistungsbewertung (Zeile 5 +11)		

(Datum, Unterschrift)

Bewerter/in

zur Kenntnis Beschäftigte/r

In Abdruck an Dienststellenleitung

Zielvereinbarung

Zwischen

Frau/Herrn _____

Dienststelle und Funktionsbezeichnung _____

und

Frau/Herrn _____

Dienststelle und Funktionsbezeichnung _____

wird folgende Zielvereinbarung abgeschlossen:

- Ziel (Was soll erreicht werden?)
- Vorgesehener Zeitrahmen
- Mittel/Ressourcen, die benötigt werden bzw. zur Verfügung stehen, ggf. Kostenrahmen
- Unterstützende Maßnahmen
- Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung
- Wer überprüft wie und wann, ob das Ziel erreicht ist?

Nürnberg,

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/in

Zielvereinbarung für eine Leistungsprämie (Gruppenprämie)

Zwischen

Frau/Herrn

Dienststelle und Funktion:

und

den folgenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von (Organisationseinheit/Gruppe)

Name, Pers.Nr.

1.

2.

3.

.....

wird folgende Zielvereinbarung abgeschlossen:

- Ziel (Was soll erreicht werden?)
- Vorgesehener Zeitrahmen
- Mittel/Ressourcen, die benötigt werden bzw. zur Verfügung stehen, ggf. Kostenrahmen
- Unterstützende Maßnahmen
- Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung
- Wer überprüft wie und wann, ob das Ziel erreicht ist?
- Höhe der Prämie und Verteilung innerhalb der Gruppe?
- Wie und wann erfolgt die Auszahlung der Prämie?

Nürnberg,

1.

2.

3.

.....

Unterschrift Vorgesetzte/r

Unterschrift Mitarbeiter/innen