

Vorlage Nr.: BM-PL/166/2023
Status: öffentlich
Geschäftsbereich: Personalleitung
Datum: 09.08.2023
Verfasser:

**Personalangelegenheiten;
Kündigung der bestehenden Dienstvereinbarung Leistungsentgelte und Abschluss einer neuen
Dienstvereinbarung**

Beratungsfolge:
Datum Gremium
21.09.2023 Haupt- und Finanzausschuss

I. SACHVORTRAG:

Mit Beschluss des Haupt- und Finanzausschusses vom 19.06.2007 wurde die bestehende Dienstvereinbarung (DV) der Stadt Garching zur Einführung leistungsorientierter Entgelte und zur Vereinbarung eines betrieblichen Systems nach §18 TVöD genehmigt und in der Folge wurde auch das betriebliche System zur leistungsorientierten Bezahlung bei der Stadtverwaltung Garching sowie den Stadtwerken Garching eingeführt. Im beiliegenden Beschlussauszug ist der Sachverhalt ausführlich dargestellt.

Sowohl von Arbeitnehmerseite als auch von Arbeitgeberseite wurde der Wunsch geäußert, das bestehende betriebliche System und damit die Dienstvereinbarung nach 16 Jahren grundlegend inhaltlich zu überarbeiten. Zudem hat sich in den letzten Jahren, z.B. durch die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte, auch der Bedarf einer rechtlichen Anpassung ergeben.

Bis zu einer Vereinbarung eines höheren Vomhundertsatzes entspricht das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 2,00 v. H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten (m/w/d). Das bedeutet, seit der Einführung (1,00 v.H.) hat sich das Volumen prozentual verdoppelt. In Euro ausgedrückt betrug der Prämientop für die Ausschüttung im laufenden Jahr 170.000,- €, die unter den Beschäftigten aufgeteilt wurden.

Zu den Gesprächen über die Überarbeitung trat gemäß Tarifvertrag die ‚Betriebliche Kommission‘ (BK) zusammen. Diese setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen, paritätisch besetzt durch die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite. Den Personalrat vertreten die 2. Vorsitzende Heike DiMarzio sowie der 3. Vorsitzende Florian Cygan und die Arbeitgeberseite wird von der Geschäftsleiterin Sylvia May und vom Personalleiter Markus Kaiser vertreten.

Folgende wesentliche Änderungen wurden innerhalb der BK vereinbart. Der Entwurf der neuen Dienstvereinbarung liegt der Beschlussvorlage als Anlage bei:

1. Der bestehende Bewertungsmaßstab gab in der Vergangenheit oftmals Anlass zur Kritik. Für viele Bewerber (m/w/d) als auch für viele Bewertete (m/w/d) erschien er zu abstrakt. Dieser wurde daher neu erarbeitet. Die Zahl der Hauptkriterien, anhand derer die erbrachte Leistung beurteilt wird, wurde von fünf auf drei reduziert und neu definiert:
 - **Arbeitserfolg**
mit den Unterkriterien:
Arbeitsmenge, Arbeits Sorgfalt, Wirtschaftlichkeit,
Bürger- und Kundenorientierung (extern/intern)
 - **Arbeitsweise**
mit den Unterkriterien:
Lernbereitschaft und Transfer in den Arbeitsalltag,
Eigenverantwortliches Arbeiten, Motivation, Teamfähigkeit
 - **Führungsverhalten**
mit den Unterkriterien:
Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft, Organisationsfähigkeit, Kritik- und
Konfliktlösungsfähigkeit / Betriebsklima im Team, Förderung / Unterstützung der einzelnen
Bediensteten.

Eine Gewichtung der Kriterien erfolgt nicht mehr.

Die Zahl der Bewertungsstufen wurde von sieben auf fünf reduziert, die einzelnen Bewertungsstufen wurden konkreter definiert.

Der überarbeitete Bewertungsmaßstab liegt der Beschlussvorlage als Anlage bei.

2. Das auszuschüttende Gesamtvolumen soll künftig in fünf statt in drei Leistungsbudgets aufgeteilt werden:
 - Bürgermeisterbüro (Verwaltung)
 - Geschäftsbereich 1 (Verwaltung) inkl. Kultur und Bücherei
 - Geschäftsbereich 2 (Verwaltung)
 - Geschäftsbereich 3 (Verwaltung)
 - Soziale Dienste (Kindertagesstätten, Seniorentreff)
 - Technische Dienste (Bauhof, Hausmeister, Stadtwerke, Feuerwehr)
3. In den ‚Genuss‘ einer Leistungsprämie kommen diejenigen Beschäftigten, die 8 Leistungs-Punkte erreichen.
4. Der Entwurf der neuen Dienstvereinbarung sieht auch die Möglichkeit einer Zielvereinbarung (in roter Schrift) vor. Ob diese Sinn macht und letztendlich vereinbart werden, soll im Rahmen der geplanten Schulungen mit den Führungskräften diskutiert werden.

Die neue Dienstvereinbarung Leistungsentgelte soll mit Wirkung vom 01.01.2024 in Kraft treten. Dazu soll die bestehende Dienstvereinbarung mit Wirkung vom 31.12.2023 gekündigt werden.

II. BESCHLUSSVORSCHLAG:

1. Der Erste Bürgermeister wird ermächtigt, die bestehende Dienstvereinbarung Leistungsentgelte vom 26.07.2007 mit Wirkung vom 31.12.2023 zu kündigen, vorbehaltlich dem Zustandekommen der neuen Dienstvereinbarung, wie im Sachverhalt dargestellt.
2. Der Erste Bürgermeister wird ermächtigt die Dienstvereinbarung in der vorliegenden Fassung (mit oder ohne Zielvereinbarung) für die Stadt Garching b. München als Arbeitgeber zu unterzeichnen.

III. VERTEILER:

BESCHLUSSVORLAGE:

- Im Ratsinfosystem freigegeben

ANLAGE(N):

- Im Ratsinfosystem freigegeben

Anlagen:

- 1 Beschlussvorlage Haupt- und Finanzausschuss 19.06.2007
- 1 Dienstvereinbarung Leistungsentgelte / Entwurf
- 1 Bewertungsmaßstab

PROTOKOLLAUSZUG
57. SITZUNG DES HAUPT- UND FINANZAUSSCHUSSES
VOM 19.06.2007

TOP 14 Leistungsorientierte Bezahlung für die Beschäftigten der Stadtverwaltung Garching b. München
a) Dienstvereinbarung für Beschäftigte gemäß § 18 TVöD
b) Regelungen für Beamte

I. Sachvortrag

Der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist am 01.10.2005 in Kraft getreten. Damit wurden erstmals leistungsorientierte Gehaltsbestandteile in das Vergütungssystem eingeführt. In § 18 TVöD ist festgelegt, dass künftig 1% der Jahresgehaltssumme aller nach dem TVöD beschäftigten Mitarbeiter am Jahresende in Form von Leistungsprämien an diejenigen Mitarbeiter/- innen auszuzahlen sind, die überdurchschnittliche Leistungen erbracht haben.

Diese Finanzmittel, so die Vorstellungen den Tarifparteien, sollen für den Arbeitgeber aufwandsneutral sein, da aufgrund des neuen Tarifvertrags Einsparungen in etwa der gleichen Höhe erzielt werden. Dazu zählen Kürzungen bei Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Reduzierungen bei den verschiedenen Zuschlagsformen und das „Abschmelzen“ von Besitzständen. Inwieweit dies jedoch für den Arbeitgeber tatsächlich aufwandsneutral ist, wird seitens der Verwaltung eher zurückhaltend beurteilt.

Dazu sieht der Tarifvertrag vor, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein gemeinsames Beurteilungssystem erarbeiten, anhand dessen dann der gesamte Prämientopf verteilt wird.

Das erarbeitete Beurteilungssystem ist in Form einer Dienstvereinbarung zwischen Arbeitgeber sowie Personalrat festzuschreiben und auch anzuwenden. Dazu haben die Tarifvertragsparteien auch einen „Motivationsfaktor“ vor allem für die Arbeitnehmerseite eingebaut.

Gerade von Seiten der Gewerkschaft verdi sind immer wieder Bestrebungen festzustellen, die darauf abzielen, eine leistungsorientierte Bezahlung zu unterlaufen, indem der Abschluss eines derartigen betrieblichen Systems durch entsprechende Verhandlungsführung erschwert werden soll. Deren Absicht ist es, den zur Verfügung stehenden Betrag nach dem „Gießkannenprinzip“, unabhängig von den erbrachten Leistungen der einzelnen Beschäftigten, zu gleichen Teilen an alle Beschäftigten zu verteilen.

Hier wurde jedoch in den Tarifverhandlungen von den Arbeitgebern ein Instrument durchgesetzt, das diese Bestrebungen deutlich erschwert. Kommt nämlich eine einvernehmliche Dienstvereinbarung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bis zum 31.07.2007 nicht zustande, wird zwar der zu Verfügung stehende Betrag nach dem „Gießkannenprinzip“ an alle Beschäftigungen gleichmäßig verteilt, jedoch mit der Folge,

dass nicht sich der Betrag von Jahr zu Jahr reduziert und damit Gehaltsbestandteile den Arbeitnehmern vorenthalten werden. Diese verbleiben nicht beim Arbeitgeber, sondern werden auf einem Sperrkonto solange eingefroren, bis eine einvernehmliche Dienstvereinbarung zustande kommt. Damit sind auch für den Arbeitgeber keine Motivationsgründe ersichtlich diese Verhandlungen zu verschleppen.

Es war erfreulicherweise festzustellen, dass die Arbeitnehmervertretung bei der Stadtverwaltung dies Tendenzen nicht mitgetragen hat und zielstrebig auf eine einvernehmliche Dienstvereinbarung zusteuerte.

Zu den Verhandlungen wurde gemäß Tarifvertrag eine sogenannte „Betriebliche Kommission“ ins Leben gerufen, die die Aufgabe hatte, eine entsprechende Dienstvereinbarung auszuhandeln. Dazu wurden vom Arbeitgeber Herr Markus Kaiser und Herr Helmuth Kammerer berufen. Die Arbeitnehmerseite vertraten der Personalratsvorsitzende, Herr Helmut Lückhof und Frau Susanne Lanzendörfer. Zur Schriftführerin wurde einvernehmlich Frau Sandra Pohl ernannt.

Vor Beginn der Verhandlungen zogen sich alle Führungskräfte der Stadtverwaltung, die später die Beurteilungen vornehmen werden, zu einer zweitägigen Klausurtagung zurück, um die Beurteilungskriterien als Verhandlungsposition den Arbeitgeber zu erarbeiten. Dieses Verfahren wurde bereits im Vorfeld mit der Arbeitnehmerseite so vereinbart.

Im Anschluss daran wurden die Verhandlungen in der betrieblichen Kommission aufgenommen und konnten sehr zügig zum Abschluss gebracht werden.

Das Ergebnis führte zu einer Dienstvereinbarung, deren Entwurf heute dem Haupt- und Finanzausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Die Vereinbarung ist als Anlage der Beschlussvorlage beigefügt.

Die wesentlichen Grundzüge sehen folgendermaßen aus:

1. Grundlage für die Gewährung einer Leistungsprämie ist eine systematische Leistungsbewertung, die über den Beurteilungszeitraum von einem Jahr vom unmittelbaren Vorgesetzten erstellt wird.
2. Dazu wurden folgende Hauptkriterien erarbeitet, anhand derer die erbrachte Leistung beurteilt wird:
 - Arbeitserfolg
 - Arbeitsweise und Kompetenz
 - Einsatz-und Leistungsbereitschaft
 - Sozialverhalten
 - Führungsverhalten

Die Hauptkriterien können individuell von 1-3 gewichtet werden. Für jedes Hauptkriterium wurden Unterkriterien (siehe Anlage) ermittelt, anhand derer die Bewertung des betreffenden Hauptkriteriums vorgenommen wird.

3. Die Bewertungssprache umfasst folgende sieben Bewertungsstufen:

7 Punkte	absolute Spitzenleistung
6 Punkte	erheblich über den Durchschnitt
5 Punkte	über den Durchschnitt
4 Punkte	Durchschnitt
3 Punkte	unter dem Durchschnitt
2 Punkte	erheblich unter dem Durchschnitt
1 Punkt	erhebliche Mängel

4. Dazu führt die Führungskraft mit jedem Beschäftigten, den sie beurteilen wird, zu Beginn des Jahres ein Mitarbeitergespräch, bei dem die Gewichtung der Hauptkriterien sowie die zur Anwendung kommenden Unterkriterien festgelegt und erläutert werden.
5. Die Führungskräfte werden dazu im Juni in zwei Inhouse-Seminaren speziell geschult.
6. Am Ende des Beurteilungszeitraums beurteilt die Führungskraft in einem Beurteilungsgespräch die Leistung des Mitarbeiters anhand der im Mitarbeitergespräch festgelegten Grundsätze. Das Ergebnis wird dokumentiert.
7. Beanstandet der Beschäftigte die Leistungsbewertung, ist in einem Gespräch zusammen mit dem übergeordneten Vorgesetzten der Führungskraft der Versuch eines Ausgleiches vorzunehmen. Wird keine einvernehmliche Regelung erzielt, entscheidet der übergeordnete Vorgesetzte endgültig.
8. Das auszuschüttende Gesamtvolumen wird in folgende drei Leistungsbudgets aufgeteilt:
- Kernverwaltung Rathaus
 - Soziale Einrichtungen
 - Technische Dienstleistung

Damit soll eine bessere Vergleichbarkeit der einzelnen Leistungsbewertungen ermöglicht werden.

9. Das Leistungsentgelt wird in Abhängigkeit von den Ergebnissen der Leistungsbewertung ausgezahlt.

Dabei werden die erreichten Punkte zugrunde gelegt und die Verteilung dann nach dem individuellen Jahresgehalt gewichtet. Dies ist aus der Sicht der Vertragsparteien die gerechteste Lösung, da der betreffende Mitarbeiter auch in dem Maße am Leistungsentgelt partizipiert, indem er sich in das jeweilige Budget „einbringt“. Außerdem sind damit die zahlreichen Ausnahmetatbestände (z.B. lange Krankheit, Elternzeit, unterjährige Beschäftigung usw.) entbehrlich, da sich dies bereits über das Jahresgehalt niederschlägt.

10. In den Genuss einer Leistungsprämie kommen nun diejenigen Beschäftigten, die über der „durchschnittliche Leistung“ liegen und damit in der Summe mehr als 4 Punkte (= durchschnittliche Leistung) erzielen.

Die Dienstvereinbarung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft und wird bereits für das Jahr 2007 angewendet. Darüber sind bereits alle Beschäftigten der Stadtverwaltung seit Jahresbeginn informiert.

b) Regelung für Beamte

I. Sachvortrag

Die Stadt Garching beschäftigt neun Beamte/-innen, davon zwei in Teilzeit. Für Beamte gibt es bisher keine gleichlautenden Bestimmungen über eine leistungsorientierte Bezahlung. Auch eine Einbeziehung der Beamten/-innen in die einzelnen Leistungsbudgets ist nach dem TVöD nicht zulässig.

Aus der Sicht der Verwaltung ist es jedoch den Beschäftigten schwer vermittelbar, warum die Leistungen einer Berufsgruppe nicht nach diesem Gesichtspunkt beurteilt werden sollen, obwohl sie unter Umständen sogar identische Aufgaben wahrnehmen. Dies ist für den Betriebsfrieden wenig förderlich und wird sich auf die Motivation eher negativ auswirken.

Es wird deshalb vorgeschlagen, die Beamten/-innen ebenfalls in das Beurteilungssystem nach der o.g. Dienstvereinbarung zu integrieren und zwar in der Form, dass ein weiteres (viertes) Leistungsbudget für diese Berufsgruppe eingerichtet wird. Dabei finden die Inhalte der Dienstvereinbarung uneingeschränkt Anwendung.

Dazu sind im Haushalt 2007 unter der Haushaltsstelle 06800-41000 Mittel in Höhe von 2.600 € vorgesehen, die analog dem TVöD ermittelt wurden.

SRin Gabor ist bei der Abstimmung nicht anwesend.

II.) Einstimmiger Beschluss (10):

Der Haupt- und Finanzausschuss beschließt einstimmig wie folgt:

a) Dienstvereinbarung für Beschäftigte gemäß § 18 TVöD

1. Die vorgelegte Dienstvereinbarung wird genehmigt.
2. Der Erste Bürgermeister wird ermächtigt die Dienstvereinbarung in der vorliegenden Fassung für die Stadt Garching b. München als Arbeitgeber zu unterzeichnen.

Die vorgelegte Dienstvereinbarung wird zum Bestandteil dieses Beschlusses erklärt und liegt dem Protokoll als Anlage 2 bei.

b) Regelung für Beamte

Die Berufsgruppe der Beamten/-innen nimmt ebenfalls gemäß Sachvortrag an der leistungsorientierten Bezahlung in Form einer freiwilligen Leistung teil.

DIENSTVEREINBARUNG

LEISTUNGSENTGELT GEMÄß §18 ABS. 6 SATZ 1 TVÖD / VKA

ZWISCHEN

der Stadt Garching b. München, vertreten durch den Ersten Bürgermeister,
Herrn Dr. Dietmar Gruchmann

UND

dem Personalrat, vertreten durch den Personalratsvorsitzenden,
Herrn Björn Schulz

auf der Grundlage der in §18 TVÖD / VKA übertragenen Regelungskompetenz:

Präambel

Durch die Einführung der leistungsbezogenen Bezahlung im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD/VKA) besteht seit 2007 die Möglichkeit, Entgeltbestandteile variabel zu gestalten. Grundlage für die Verteilung des Leistungsentgelts ist die individuelle Leistung der Beschäftigten in der Regel- oder vereinbarten Arbeitszeit. Leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgelte sollen diskriminierungsfrei gemäß § 18 Abs. 1 Satz 1 TVÖD/VKA die öffentlichen Dienstleistungen optimieren, die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse (§ 18 Abs. 6 Satz 3 TVÖD/VKA) steigern und zugleich die Motivation aller Beschäftigten, Eigenverantwortung (selbständiges Handeln, Delegation von Aufgaben) und Führungskompetenz stärken (§ 18 Abs. 1 Satz 2 TVÖD/VKA). Diesen Zielen und der weiteren Verbesserung des betrieblichen Klimas ist die getroffene Vereinbarung verpflichtet.

Diese Dienstvereinbarung (DV) dient der betrieblichen Regelung eines Systems zur Einführung und Durchführung der leistungs- und/oder erfolgsorientierten Bezahlung. Es soll durch die DV sichergestellt werden, dass die Verteilung des durch den Tarifvertrag festgelegten Gesamtvolumens zur leistungsorientierten Bezahlung in einem transparenten Verfahren auf Basis einer möglichst objektiven wertschätzenden Bewertung erfolgt.



§ 1

Persönlicher und räumlicher Geltungsbereich

1. Die DV gilt für alle Beschäftigten der Stadt Garching b. München sowie der Stadtwerke Garching b. München, die unter den Geltungsbereich des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD/VKA) fallen sowie für alle Beamten. Aus Gründen der Vereinfachung werden diese beiden Gruppen im Folgenden als Bedienstete bezeichnet. Die Bildung des Budgets für die Beamten erfolgt separat nach den geltenden gesetzlichen Bestimmungen.
2. Diese Dienstvereinbarung gilt für weibliche, männliche und diverse Bedienstete gleichermaßen. Zur Vereinfachung erfolgen jedoch die Bezeichnung der Bediensteten und sich darauf beziehende Formulierungen in einer Form.

§ 2

Schulungen und Informationen

1. Führungskräfte, die Zielvereinbarungen verantwortlich abschließen oder systematische Leistungsbewertungen vorzunehmen bzw. zu überwachen haben, werden vor Übertragung dieser Aufgabe geschult. Im Bedarfsfall oder bei gravierenden Veränderungen des Systems erfolgen weiterführende oder vertiefende Schulungen für die Führungskräfte.
2. Alle Bediensteten (§ 1 DV) sind über die Anliegen und wesentlichen Inhalte des betrieblichen Systems zu informieren. Entsprechendes gilt bei späteren wesentlichen Änderungen der DV.

§ 3

Formen des Leistungsentgeltes

Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie gewährt. Die Leistungsprämie ist eine Einmalzahlung.

§ 4

Bewertungszeitraum

Das Leistungsentgelt wird nach Ablauf des Bewertungszeitraums, der in der Regel ein Jahr beträgt, gezahlt. Der Bewertungszeitraum beginnt grundsätzlich am .1. Januar und endet am 31. Dezember. Im Bedarfsfall kann hiervon abgewichen werden.

§ 6

Methoden des Leistungsentgelts

Die Leistungsprämie wird durch die Methoden Systematische Leistungsbewertung (SLB; Bewertung nach einheitlichen Kriterien und Punkten) *und Zielvereinbarung (Kombimodell)* ermittelt.

§ 7

Zielvereinbarungen

- 1. Eine Zielvereinbarung ist eine zwischen Führungskraft und einem einzelnen Bediensteten oder einer Gruppe von Bediensteten schriftlich getroffene freiwillige Regelung über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Eine Zielvereinbarung kann auch die Verständigung auf durch die Leitungsebene vorgegebene oder übergeordnete Ziele sein, insbesondere bei der Umsetzung gesetzlicher oder haushaltsrechtlicher Vorgaben sowie bei Grundsatzentscheidungen der Verwaltungsführung oder Teamvorgaben. In diesen Fällen muss eine Vereinbarung über die Bedingungen der Erfüllung stattfinden. Es soll maximal ein Ziel pro Bediensteten bis spätestens einen Monat nach Beginn des Leistungsbeurteilungszeitraums vereinbart werden.*
- 2. Ziele setzen für den Beurteilungszeitraum besondere Schwerpunkte in der Tätigkeit eines Bediensteten / eines Teams. Sie müssen über die mit Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen verbundenen Ansprüche hinausgehen. Die vereinbarten qualitativen und quantitativen Ziele müssen realistisch, terminiert, messbar oder anderweitig objektivierbar sein. Die angestrebten Ergebnisse müssen durch die Bediensteten beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar (zumutbar) sein. Die individuellen Ziele sind grundsätzlich aus den Verwaltungszielen abzuleiten. Von den Bediensteten eingebrachte Vorschläge für Zielvereinbarungen müssen die Verwaltungsziele fördern.*
- 3. Die Zielerreichung wird in 5 Punktestufen, ggfs. abgeleitet aus Zielerreichungsgraden, unterteilt. Die Gleichwertigkeit des Anspruchsniveaus der Individualziele und der Zielerreichungsgrade sowie die Vermeidung von Zielkonflikten zwischen einzelnen Geschäfts- und Fachbereichen werden vor Abschluss der Einzelzielvereinbarungen durch die Betriebliche Kommission sichergestellt.*
- 4. Die Feststellung der Zielerreichung obliegt der jeweiligen Führungskraft und ist spätestens bis zum Ende des Beurteilungszeitraumes zu treffen (§ 12 DV). Diese erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen vereinbarten und erreichten Zielen.*

- 5.
6. *Bei Gefährdung der Zielerreichung ist unverzüglich ein Mitarbeitergespräch zu führen. Eine Anpassung von Zielvereinbarungen ist nur ausnahmsweise bei wesentlichen Änderungen der Zielvoraussetzungen vorzunehmen. Diese liegen insbesondere bei gravierenden, vom Bediensteten oder Arbeitgeber nicht zu beeinflussenden Umständen vor. Die Anpassung ist zwischen Führungskraft und Bedienstetem oder Bedienstetengruppe schriftlich zu vereinbaren.*
7. *Verweigert der Bedienstete die Vereinbarung von (zumutbaren) Zielen, bewertet die Führungskraft nach Systematischer Leistungsbewertung.*

§ 8

Systematische Leistungsbewertung (SLB)

1. Die Systematische Leistungsbewertung ist die Feststellung erbrachter Leistungen im abgelaufenen Bewertungszeitraum. Die Leistungsbewertung muss anhand objektivierbarer oder messbarer Kriterien auf Basis eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs im Bezug zur individuell vereinbarten Arbeitsleistung (Normalleistung) bzw. Stellenbeschreibung/Tätigkeitsprofil des Bediensteten bzw. vereinbarter Team-Leistung erfolgen. Führungskraft und Bediensteter sollen unbeschadet des ganzjährigen Feedbacks auch kriterienbezogene „kleine Ziel- oder Bemühensvereinbarungen“ schriftlich treffen.
2. Die Systematische Leistungsbewertung entspricht inhaltlich nicht der beamtenrechtlichen Regelbeurteilung. Die Bewertungsmerkmale sollen gleichgewichtig sowohl die fachliche Leistung als auch die Arbeitsweise erfassen.

Kategorien und Kriterien für die Bewertung der Leistung sind:

- **Arbeitserfolg:** Arbeitsmenge, Arbeitsorgfalt, Wirtschaftlichkeit, Bürger- und Kundenorientierung (extern/intern)
 - **Arbeitsweise:** Lernbereitschaft und Transfer in den Arbeitsalltag, Eigenverantwortliches Arbeiten, Motivation, Teamfähigkeit
 - **Führungsverhalten:** Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft, Organisationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktlösungsfähigkeit / Betriebsklima im Team, Förderung / Unterstützung der einzelnen Bediensteten.
3. Die Bewertungsskala umfasst fünf Bewertungsstufen. Die Anforderungen der einzelnen Bewertungsstufen werden zur Sicherung größtmöglicher Objektivität der Bewertungen und der Gleichbehandlung der Bediensteten für jedes Kriterium durch einen zu Beginn des ersten Bewertungszeitraums von der ersten Führungsebene mit dem Personalrat gemeinsam, ggfs. auch für Teilbereiche gesondert, zu erarbeitenden Bewertungsmaßstab definiert.

4. Der Bewertungsmaßstab kann auf einstimmigen Vorschlag der Betrieblichen Kommission vom Arbeitgeber zu Beginn eines Bewertungszeitraums geändert werden. Der Bewertungsmaßstab ist nicht Bestandteil dieser Dienstvereinbarung, sondern ein im Einvernehmen mit dem Personalrat erarbeitetes verwaltungsinternes Hilfsmittel für die mit der Bewertung betrauten Führungskräfte. Der im aktuellen Bewertungszeitraum geltende Bewertungsmaßstab kann von jedem Bediensteten bei der Führungskraft sowie beim Personalrat jederzeit eingesehen werden.

§ 9

Mitarbeitergespräche / Qualifikationsgespräch iSd. § 5 TVöD

1. Zu Beginn des Bewertungszeitraums führt die Führungskraft schnellstmöglich mit jedem Bediensteten, für den sie die Leistungsbewertung vornehmen muss, ein Auftakt-Mitarbeitergespräch durch. In diesem Gespräch werden auf Basis des geltenden Bewertungsmaßstabes die Bewertungskriterien *und gfs. Ziele* für den folgenden Bewertungszeitraum mit dem Ziel des Einvernehmens erläutert und vereinbart. *Teamziele werden in einer Teambesprechung vereinbart.*
2. Das abschließende Bewertungsgespräch (§ 13 DV) ist grundsätzlich spätestens bis zum folgenden 31. März nach Abschluss des Bewertungszeitraumes durchzuführen. Auftakt- und Bewertungsgespräche sollen ab dem 2. Bewertungszeitraum kombiniert werden und das Thema Qualifikation bzw. Weiterbildung iSd. § 5 TVöD/VKA umfassen.
3. Unbeschadet des ganzjährigen Leistungsfeedbackdialoges hat die Führungskraft den Bediensteten unverzüglich zu informieren, wenn die Leistung des Bediensteten vom Einvernehmen gemäß Ziffer 1 dieser Bestimmung bewertungsrelevant abweicht.

§ 10

Finanzielles Gesamtvolumen

Der Arbeitgeber stellt die Höhe des Gesamtvolumens nach Maßgabe des § 18 Abs. 3 TVöD/ VKA i.V.m. der Protokollerklärung zu § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD/VKA auf Basis der während des Bewertungszeitraumes den Bediensteten zufließenden Entgelte zum Ende des Bewertungszeitraums fest. Er informiert den Personalrat über die Höhe des Gesamtvolumens.

§ 11

Mehrere Leistungsbudgets / Freigestellte Mitarbeiter*innen

1. Für die unterschiedlichen Organisationseinheiten und Einrichtungen
 - Bürgermeisterbüro (Verwaltung)
 - Geschäftsbereich 1 (Verwaltung) inkl. Kultur und Bücherei
 - Geschäftsbereich 2 (Verwaltung)
 - Geschäftsbereich 3 (Verwaltung)
 - Soziale Dienste (Kindertagesstätten, Seniorentreff)
 - Technische Dienste (Bauhof, Hausmeister, Stadtwerke, Feuerwehr) sind jeweils eigene Leistungsbudgets auszuweisen.
2. Die Aufteilung des Gesamtvolumens auf die einzelnen Leistungsbudgets nach Absatz 1 erfolgt nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD/VKA. Die Budgets können bei wesentlichen personellen Änderungen in den einzelnen Organisationseinheiten und Einrichtungen bis zum Ablauf des Bewertungszeitraums angepasst werden.
3. Bei von der Dienst- bzw. Arbeitsleistung freigestellten Beschäftigten (z.B. Personalräte, Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten, Gleichstellungsbeauftragte/r) wird der Prozent-/Punktwert für die Zahlung eines Leistungsentgelts zugrunde gelegt, der sich als Durchschnittswert aller Bediensteten des jeweiligen Leistungsbudgets gemäß Absatz 1 aus dem vorangegangenen Bewertungszeitraum ergibt, den der Bedienstete während des der Amtsübernahme vorangehenden Bewertungszeitraums erworben hat.

§ 12

Bewertung der Leistung

1. Bis zum folgenden 31. März nach Ablauf des Bewertungszeitraumes oder bei Beendigung des aktiven Beschäftigungsverhältnisses bewertet die zuständige Führungskraft die Leistung des Bediensteten, die für die Auszahlung des Leistungsentgelts maßgeblich ist. Das Ergebnis ist zu dokumentieren und dem Bediensteten gegen Unterschrift nach dem abschließenden Bewertungsgespräch, das grundsätzlich im Zeitraum bis zum 31. März stattzufinden hat, auszuhändigen bzw. bei Unmöglichkeit mündlicher Eröffnung zuzustellen. Die Unterschrift stellt keine Anerkennung der Leistungsbewertung dar.

2. Wechselt der Bedienstete innerhalb des Bewertungszeitraums die Organisationseinheit / Einrichtung, hat die bisherige Führungskraft eine Zwischenbewertung vorzunehmen, die angemessen in die Endbewertung durch die neue Führungskraft einfließt. Der Wechsel ist bei der Leistungsbewertung zu berücksichtigen.
3. Bei einem Wechsel der Führungskraft innerhalb des Bewertungszeitraums gilt Absatz 2 entsprechend.
4. Das Bewertungsgespräch soll mit dem Qualifikationsgespräch (§ 9 DV) kombiniert werden.
5. Den Bediensteten ist mit der Einladung zum Bewertungsgespräch durch Zurverfügungstellung eines Blanko-Bewertungsbogens die Gelegenheit zur freiwilligen Selbstbewertung zu geben.

§ 13

Beschwerden

1. Beanstandet der Bedienstete die Leistungsbewertung, ist in einem Gespräch zusammen mit dem übergeordneten Vorgesetzten der Führungskraft der Versuch einer Einigung vorzunehmen; auf Wunsch des Bediensteten kann ein Mitglied der Betrieblichen Kommission hinzugezogen werden. Dieses Gespräch muss innerhalb von 14 Tagen nach der Beanstandung stattfinden. Wird keine einvernehmliche Regelung erzielt, entscheidet der übergeordnete Vorgesetzte endgültig.
2. Auf Wunsch des Bediensteten leitet die Führungskraft die Beschwerde sofort an die Betriebliche Kommission weiter.
3. Für die Einlegung von Beschwerden besteht eine Ausschlussfrist von zwei Wochen nach Bekanntgabe des Leistungsbewertungsergebnisses an den Bediensteten (§ 9 Ziff. 2 DV).
4. Dem Bediensteten ist das Ergebnis seiner Beschwerde schriftlich oder in einem protokolliertem Mitarbeitergespräch mit einer Begründung mitzuteilen.

§ 14

Auszahlungs- und Leistungsbemessungsmechanismen

1. Das Leistungsentgelt wird bei Beschäftigten spätestens mit dem Entgelt für den Monat Juni / bei Beamten mit der Besoldung für den Monat Juli nach Bekanntgabe der Bewertungen an die Bediensteten ausgezahlt.
 2. Bei Teilzeitbeschäftigten erfolgt die Auszahlung der Leistungsentgelte anteilig entsprechend § 24 Abs. 2 TVöD/VKA. Die prozentuale Arbeitszeit wird dabei stets auf volle 10% aufgerundet. Bei einem Wechsel zwischen Teil- und Vollzeit während des Bewertungszeitraums ist für die Verteilung monats-scharf zu berechnen, welche regelmäßige Arbeitszeit anteilig im Bewertungszeitraum gegolten hat.
 3. Die Bewertung von Leistung erfolgt durch Zuweisung von Punkten entsprechend *der Zielerreichung und/oder* der Systematischen Leistungsbewertung auf einem einheitlichen Bewertungsbogen, der Anlage zu dieser DV ist. Es können bei den einzelnen Kriterien/*Zielerreichungsgraden* nur ganze Punkte vergeben werden.
 4. Fehlzeiten führen ab der **10. Woche** zur anteiligen Reduzierung des Leistungsentgelts. Gesetzliche Entgeltfortzahlungszeiträume und Mutterschutzzeiten sind unschädlich.
 5. Bei einem Ruhen oder Nichtbestehen des Arbeitsverhältnisses von mehr als **sechs** Monaten im Bewertungszeitraum wird das Leistungsentgelt anteilig für die vollen Kalendermonate, die der Beschäftigte in dem Bewertungszeitraum gearbeitet hat, gezahlt (Zwölftelung).
 6. Für Altersteilzeit im Blockmodell nach TV FlexAZ wird vom Leistungsentgelt in der Arbeitsphase die Hälfte als Einmalzahlung ausgezahlt, in der Freistellungsphase wird die zweite Hälfte ratierlich auf die Monate der Freistellung verteilt als Teil des Wertguthabens gezahlt.
- Erreicht der Punktwert nicht die unterste Stufe gem. § 15 DV, erhält der Bedienstete kein Leistungsentgelt.

§ 15

Auszahlungsvoraussetzung

Durch das Leistungsentgelt sollen die konkrete Leistung und die Förderung des Betriebsklimas entsprechend honoriert werden. Voraussetzung ist eine bestimmbare Leistung des Bediensteten im Lichte des individuellen Normal-Leistungsvermögens. Ein Leistungsentgelt wird nur dann ausgeschüttet, wenn:

- der Bedienstete mindestens sechs Monate im Bewertungszeitraum bewertbar gearbeitet hat;
- wenn der Bedienstete eine Leistungsbewertung (§ 13 DV) **von 8 Punkten im Durchschnitt** erreicht.

§ 16

Rahmenregelung der Auszahlung

Im Falle des unterjährigen Ausscheidens vor Ende des Bewertungszeitraums wird

- bei Eintritt in die Altersrente bzw. Erhalt einer Rente gemäß §33 Abs. 2 und 3 TVöD (Erwerbsunfähigkeit) **zum Austrittstermin** ein anteiliges Leistungsentgelt auf Basis des letzten Bewertungsergebnisses
- bei Kündigung / Wechsel des Arbeitgebers **mit der folgenden Auszahlung gemäß §14 Ziffer 1 DV** auf Basis einer Zwischenbewertung zum Vertragsende gezahlt

§ 17

Betriebliche Kommission

1. Die Betriebliche Kommission besteht aus jeweils **zwei** vom Arbeitgeber und vom Personalrat benannten Vertreter*innen. Die Mitglieder der Betrieblichen Kommission müssen in einem aktiven Arbeits- oder Dienstverhältnis zum Arbeitgeber stehen. Ruht das Arbeitsverhältnis (z.B. aufgrund von Elternzeit, Freizeitphase der Altersteilzeit), ist ein neues Mitglied in die Betriebliche Kommission zu bestimmen.
2. Die Betriebliche Kommission wirkt bei allen Vereinbarungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems mit. Hinsichtlich der vom der Arbeitgeber vorgenommenen Entscheidung über Leistungsentgelte berät die Betriebliche Kommission über schriftlich begründete Beschwerden von Bediensteten. Für eine Beschwerde, die den vorangegangenen Bewertungszeitraum betrifft, gilt eine Ausschlussfrist von zwei Wochen nach Bekanntgabe der Leistungsbewertung (§ 13 DV) durch die Führungskraft.

Unter Berücksichtigung der Stellungnahme der für die Leistungsbewertung zuständigen Führungskraft leitet die Betriebliche Kommission ihre Empfehlung dem übergeordneten Vorgesetzten zu, der abschließend entscheidet.

3. Arbeitgeber und Personalrat geben der Betrieblichen Kommission eine Geschäftsordnung. In der Geschäftsordnung sind u.a. zu regeln:
 - Sitzungsfolge nach Bedarf
 - Sitzungsleitung, Schriftführung
 - Einladungsweg und Einladungsfristen

Entscheidungen in der Betrieblichen Kommission werden mit einfacher Mehrheit getroffen. Bei Stimmgleichheit ist ein Begehren abgelehnt.

§ 18

Dokumentation

1. Die Ergebnisse **der Zielvereinbarungen sowie** der Systematischen Leistungsbewertung sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln.
2. Die Ergebnisse **der Zielvereinbarungen sowie** der Systematischen Leistungsbewertung sind digital in die Personalakte aufzunehmen. Eine Weitergabe an Dritte außerhalb der zuständigen personalbearbeitenden Stelle findet nicht statt. Systematische Auswertungen der Ergebnisse und des Verfahrens ohne individuellen Personenbezug durch die zuständigen Stellen sind gestattet.
3. In Kopie können die Ergebnisse **von Zielvereinbarungen sowie** der Systematischen Leistungsbewertung in der Personalakte und durch die Führungskraft zum Zwecke der **wohlwollenden** Verfolgung der Entwicklung der Leistung der Bediensteten bis zu drei Jahre unter Verschluss aufbewahrt werden. Eine Verwendung durch die Führungskraft ist ausschließlich im Sinne einer kontinuierlichen Anwendung des betrieblichen Systems gestattet. Spätestens nach Ablauf von drei Jahren sind die Bewertungsunterlagen in der Personalakte und die entsprechenden Kopien bei der Führungskraft zu vernichten.

§ 20

Informationsrechte des Personalrats

Zur Wahrung seiner Rechte aus dieser DV erhält der Personalrat gem. Art. 77a BayPVG in Abschrift folgende Informationen und Unterlagen mit dem Anspruch auf Erörterung zu Beginn des Eröffnungszeitraums gem. § 12 Ziff. 1 DV:

- Mitteilung über die Höhe des jährlichen Gesamtvolumens gem. § 18 Abs. 3 Satz 1 TVÖD/VKA

- **durchschnittliche** Auswertung der Ergebnisse **von Zielvereinbarungen und** der Systematischen Leistungsbewertung sowie die Verteilung auf die einzelnen Bediensteten durch Mitteilung der namensbezogenen Bewertungsergebnisse und der individuellen Höhe des Leistungsentgelts; die weitergehende Einsichtnahme auf Wunsch des Bediensteten gem. Art. 69 Abs. 2 Sätze 4 und 6 BayPVG oder in begründeten Fällen gem. Art. 69 Abs. 1 Buchst. b BayPVG bleibt unberührt.

§ 21

Schlussbestimmungen

1. Änderungen und/oder Ergänzungen dieser DV sind nur schriftlich wirksam. Dies gilt auch für diese Schriftformabrede. Mündliche Änderungen und/oder Ergänzungen sind unwirksam.
2. Diese DV und der Bewertungsbogen ist jedem Bediensteten durch Veröffentlichung im Intranet bekannt zu machen.
3. Diese DV tritt mit Wirkung vom 01.01.2024 in Kraft.
4. Diese DV kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende des Bewertungszeitraums, frühestens zum 01.04.2025 gekündigt werden. Sie wirkt nach. Im Falle einer Kündigung verpflichten sich die Vertragspartner*innen, unverzüglich über eine neue DV in Verhandlungen zu treten.
5. Soweit einzelne Regelungen dieser DV aufgrund anderer rechtlicher oder tarifvertraglicher Regelungen unwirksam sind oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der DV im Übrigen hierdurch nicht berührt. Die Vertragspartner*innen verpflichten sich in diesem Fall zu sofortiger Verhandlungsaufnahme mit dem Ziel, die unwirksame Regelung durch eine ihr im Erfolg möglichst gleichkommende wirksame zu ersetzen.

Garching, den 01.10.2023

.....
Dr. Dietmar Gruchmann
Erster Bürgermeister

.....
Björn Schulz
Personalratsvorsitzender

Anlage zur DV Leistungsentgelt - Bewertungsmaßstab

1. Arbeitserfolg

Maßstab	0	1	2	3	4
1.1 Arbeitsmenge	Muss aufgefordert werden, um das nötigste zu erledigen; hemmt den Arbeitsfluss; wird nicht fertig; vergeudet Zeit	Benötigt wiederholt Ansporn; hat Mühe bei der Sache zu bleiben; in Menge und Tempo unstet	Bewältigt mengenmäßig seine Aufgaben; erfüllt Erwartungen; arbeitet ohne Zeitverlust; gleichmäßige Arbeitsleistung und -tempo; kaum Schwankungen in der Menge	Leistung liegt über den Erwartungen; dabei gleichmäßig und ausdauernd in Menge, Tempo und Leistung	(3+) Versucht, seine Leistungen noch selbständig zu steigern bei hoher und konstanter Ausdauer
1.2 Arbeitsorgfalt	Vereinbarungen und Termine werden kaum eingehalten; Überprüfung einfachster Arbeitsvorgänge durch den Vorgesetzten nötig; stete Fehlerquote; ungenaue/unsaubere Arbeitsweise; keine Erreichbarkeit	Vereinbarungen und Termine werden unregelmäßig eingehalten; Wiederholte Kontrolle notwendig; zu spätes Erkennen und Melden von Problemen; wiederholte Fehlerquote; Qualitätsmängel; kaum erreichbar	Vereinbarungen und Termine werden in der Regel eingehalten, es erfolgt recht- zeitige Rückmeldung, vor allem beim Auftreten von Problemen; geringe Fehlerquote bei vereinbarter Qualität, konzentriertes, sorgfältiges und sauberes Arbeiten; erreichbar	Vereinbarungen und Termine werden eingehalten; rechtzeitige Rückmeldung bei Auftreten von Problemen; Ansätze von Lösungsvorschlägen; kaum Fehler; erreichbar/gibt zeitnahe Rückmeldung zum Sachstand	Vereinbarungen und Termine werden immer eingehalten; rechtzeitige Rückmeldung bei Auftreten von Problemen und konkrete Lösungsvorschläge; keine Fehler und verbesserte Qualität; auch unter Stress sorgfältiges Arbeiten;
1.3 Wirtschaftlichkeit	Keine Abwägung von Kosten- und Leistungsverhältnis und ineffektiver Umgang mit Geld oder geldwerten Arbeitsmaterialien	Versteht nur teilweise Kosten und Leistungen ausgewogen abzuwägen; kostenbewusster Umgang mit Geld- und Sachmitteln muss kontrolliert werden	Versteht im allgemeinen Kosten und Leistungen in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen; kostenbewusster Umgang mit Geld- und Sachmitteln	Versteht Kosten und Leistung in ein kostengünstiges Verhältnis zu bringen; verantwortungs-bewusster Umgang mit Geld- und Sachmitteln	Sehr ausgeprägtes Kostenbewusstsein bei optimaler Arbeitseinstellung; beobachtet Kostenentwicklung, schlägt kostensenkende Maßnahmen vor
1.4 Bürger- und Kundenorientierung (extern/intern)	Reagiert unfreundlich auf Wünsche, Anforderungen und Beschwerden; gleichgültig, überheblich	Reagiert neutral und gleichgültig auf Wünsche, Anforderungen und Beschwerden; informiert unvollständig	Reagiert höflich und korrekt, sowie flexibel und schnell auf Wünsche, Anforderungen und Beschwerden, informiert differenziert und sachgerecht, zeigt Verhandlungsgeschick	Schafft vertrauensvolle Atmosphäre, taktvoll, stets höflich; unterstützt bei Bedarf, informiert verständlich und begründet, wenn Anforderungen nicht erfüllt sind	Denkt in Lösungen; zuvorkommend, freundlich, bestimmt, kompetent; hilft überdurchschnittlich und unterstützt bei Bedarf

Anlage zur DV Leistungsentgelt - Bewertungsmaßstab

2. Arbeitsweise

Maßstab	0	1	2	3	4
2.1 Lernbereitschaft und Transfer in den Arbeitsalltag	Nicht fortbildungs-/lernbereit und geringer Transfer in den Alltag	Bedingt fortbildungs-/lernbereit nach Anregung oder Aufforderung	Bildet sich fort/ ist lernbereit und setzt das erworbene Wissen in die Praxis um; Fachwissen ist in der Regel auf dem aktuellen Stand	Ist eigeninitiativ in seinem Fortbildungs-, Lernbestreben; setzt Fachwissen selbständig in die Praxis um; Fachwissen ist auf dem aktuellen Stand	Bildet sich kontinuierlich und breit gefächert fort; nutzt Erkenntnisse und initiiert Verbesserungen; Fachwissen ist stets auf dem aktuellen Stand
2.2 Eigenverantwortliches Arbeiten	Selbst einfache Aufgaben werden nur nach Anstoß und Anregung zufriedenstellend erfüllt; trifft keine eigenen Entscheidungen	Aufgaben mit normalen Anforderungen werden meistens mit Hilfe des Fachwissens der Methodenkompetenz zufriedenstellend erfüllt; trifft ungenutzte Entscheidungen	Aufgaben mit normalen Anforderungen werden selbständig mit Hilfe des Fachwissens und Methodenkompetenz meist strukturiert und zielorientiert erledigt; strebt eine optimale Lösung an; trifft Entscheidungen	Geht auch schwierige Aufgaben / Probleme an; bringt auf Grund von Informationen und selbständigen Analysen Lösungsvorschläge ein; vorausschauend	Löst selbständig schwierige Aufgaben / Probleme unter Berücksichtigung aller Vorgaben; setzt die richtigen Prioritäten; vorausschauend innovativ
2.3 Motivation	Unmotiviert, unzuverlässig, wenig belastbar; schweift ab; wird durch geringe äußere Einflüsse in seiner Aktivität gelähmt	Übernimmt keine zusätzlichen Aufgaben und springt in Notsituationen nicht ein; schwankend in Ausdauer und Zuverlässigkeit; muss wiederholt motiviert werden; kaum Bereitschaft außerhalb der normalen Dienstzeiten tätig zu werden/Aufgaben zu erfüllen	Übernimmt gelegentlich zusätzliche Aufgaben und springt in Notsituationen ein; zeigt meistens Engagement und Motivation; Arbeitet im Allgemeinen auch bei vorübergehend erhöhtem Leistungsdruck ausdauernd, gleichmäßig und zuverlässig; bei Bedarf Bereitschaft außerhalb der normalen Dienstzeiten tätig zu werden	Übernimmt häufig zusätzliche Aufgaben und springt auf Eigeninitiative in Notsituationen ein; ausdauernd und zuverlässig auch bei außergewöhnlichen Belastungen; verfolgt ein als richtig erkanntes Ziel auch gegen Widerstände; Bereitschaft außerhalb der normalen Dienstzeiten tätig zu werden	Beharrlich und ausdauernd auch in Stresssituationen; geht auch bei komplexen Sachverhalten den Details auf den Grund; wird durch Rückschläge angespornt;
2.4 Teamfähigkeit	Behält Fachwissen für sich; arbeitet trotz wiederholter Aufforderung nicht mit anderen zusammen; lässt andere Meinungen nicht gelten; reklamiert Beiträge und Ideen anderer für sich; behindert das Fortkommen der Gruppe (z.B. durch Selbstdarstellung); nutzt Irrtümer und Fehler der Anderen zu eigenen Gunsten aus; legt keinen Wert aufs Betriebsklima	Gibt Fachwissen nur auf Nachfrage preis; Zusammenarbeit nur, wenn erforderlich (z.B. auf Anforderung des Chefs); kann sich nur schwer mit anderen Meinungen anfreunden; trägt getroffene Entscheidungen nicht mit; weist lediglich auf Mängel hin, macht aber keine Verbesserungsvorschläge; legt kaum Wert aufs Betriebsklima	Bringt Fachwissen ein, arbeitet mit anderen zusammen, ist hilfsbereit, respektiert andere Meinungen; informiert sachgerecht, trägt zu einer kooperativen Arbeitsatmosphäre bei; übernimmt gruppendienstliche Aktivitäten; ist bereit, sachliche Kritik zu üben und zu akzeptieren; legt Wert auf ein gutes Miteinander	Bringt Fachwissen ein; gibt Hintergrundinformationen weiter; ist ansprechbar und hilfsbereit; arbeitet mit anderen gerne zusammen und lässt sich für Teamarbeit begeistern; lässt sich von anderen Meinungen überzeugen; ergreift aktiv Maßnahmen für ein gutes Betriebsklima	Ist über sein Fachwissen hinaus stets ansprechbar und hilfsbereit; motiviert die Gruppe, lässt sich von anderen Meinungen überzeugen und unterstützt diese aktiv; berücksichtigt Positionen, Bedürfnisse, Zwangslagen anderer; über den eigenen Bereich hinaus/ abteilungsübergreifend absolut lösungsorientiert

Anlage zur DV Leistungsentgelt - Bewertungsmaßstab

3. Führungsverhalten

Maßstab	0	1	2	3	4
3.1 Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft	Trifft kaum Entscheidungen, reagiert ggf. unflexibel auf Änderungen; gibt klein bei, wenn bei der Umsetzung Widerstände auftreten; hohe Fehlerquote bei Entscheidungen	Schiebt Entscheidungen auf; wenig entscheidungsfreudig, sichert Entscheidungen bei Dritten ab; legt sich selten fest, verwendet unbestimmte vage Formulierungen; überschreitet Entscheidungskompetenzen	Trifft notwendige Entscheidungen; vertritt seine Entscheidung gegen Widerstände; informiert Betroffene über seine Entscheidungen; Verantwortungsbewusstsein vorhanden	Schöpft seine Entscheidungskompetenz voll aus; trifft zeitnah, vorausschauend, kompetent Entscheidungen; betreibt Risikobetrachtung, verantwortet seine Entscheidungen	Betrachtet den Gesamtkontext bei der Entscheidungsfindung; bedenkt personelle und soziale Folgen von "Sachentscheidungen" mit; berücksichtigt die Verwirklichungschance seiner Entscheidungen
3.2 Organisationsfähigkeit	Kann Führungsinstrumente schwer anwenden; hat kein Durchsetzungsvermögen; gibt willkürliche, nicht nachvollziehbare Anweisungen	Kann Führungsinstrumente nur bedingt einsetzen; hat wenig Durchsetzungsvermögen; versucht klare Linien zu schaffen	Wendet Führungsinstrumente an; hält Zusagen und Versprechen ein; setzt sich durch; nimmt sich Zeit für Einweisung neuer MA; hat ein offenes Ohr für die Anliegen der MA; klare Strukturen liegen vor	Zeigt MA, dass er ihnen vertraut; stellt nur Forderungen an die MA, denen auch er gerecht werden kann; wendet Führungsinstrumente gezielt und erfolgreich an; lässt MA an Entscheidungsprozessen teilhaben	Übernimmt Verantwortung für Handeln der MA nach außen / oben; reagiert führt flexibel und situativ angemessen; definiert Spielregeln
3.3 Kritik- und Konfliktlösungsfähigkeit/ Betriebsklima im Team	Nicht zugänglich für Kritik; geht Konflikten grundsätzlich aus dem Weg; bauscht Meinungsverschiedenheiten auf; überträgt kritikwürdiges Verhalten eines Einzelnen auf die ganze Gruppe; macht Scherze auf Kosten anderer; ist wenig akzeptiert; ist Betriebsklima unwichtig bzw. lässt es nicht zu	Zurückhaltend, für Kritik wenig zugänglich, konfliktscheu; übt Kritik in der Öffentlichkeit, nachtragend; hängt sein Fähnchen in den Wind; weicht persönlichen Stellungnahmen aus; Konfliktlösung auf Kosten Anderer; liegt wenig am Betriebsklima	Unbefangen, für konstruktive Kritik zugänglich; erkennt und bearbeitet Konflikte; beherrscht angriffsfreies Formulieren; kann Kritik-Feedback äußern ohne zu verletzen; wird akzeptiert; Bestreben nach gutem Betriebsklima	Für Kritik in der Regel sachlich offen, selbstkritisch; Konflikte und Widerstände erkennen und Lösungsansätze finden; äußert Kritik nicht verletzend und richtet sie auf die Sache aus und nicht auf die Person; Reguliert Arbeitsklima auch in Druck- und Stresssituationen, gleicht aus und schlichtet	Nimmt Kritik stets sachlich und sicher auf, realistische Selbstwahrnehmung, Konflikte lösen; Kritik ist mit Verbesserungsvorschlägen verbunden; Reaktionen sind dem Anlass angemessen; reagiert unparteiisch bei Konflikten zwischen MA; Schafft vertrauensvolle, schützende Arbeitsatmosphäre, achtet auf und beseitigt demotivierende Rahmenbedingungen; schafft eine leistungsfördernde, positive Erfolgsstimmung;
3.4 Förderung/ Unterstützung der einzelnen Beschäftigten	Verhalten erzeugt bei anderen Spannungen; schafft Drucksituation; unverlässlich; agiert nur funktional; Förderung, Unterstützung und gezielte Personalentwicklung findet nicht statt	Keine Unterstützung bei Druck; geht nicht auf Belange der MA ein; Förderung, Unterstützung und gezielte Personalentwicklung findet kaum statt	Schafft Motivation; schafft Ausgleich zwischen verschiedenen Ansprüchen und Interessenlagen; Förderung, Unterstützung und gezielte Personalentwicklung findet statt	erkennt Stärken und Schwächen; ermutigt MA zur Weiterbildung; schafft neue Perspektiven und zeigt diese auf	erkennt Stärken und Schwächen der MA und kann diese gezielt fördern