



Bundesministerium  
des Innern

# **Leitfaden Leistungsbewertung**

**Stand: 24. Januar 2006**

# Inhalt

1	Einleitung .....	3
2	Zielgruppen .....	3
3	Wie funktioniert Leistungsbewertung? .....	4
4	Instrumente für eine Leistungsbewertung .....	7
4.1	Zielvereinbarungen .....	8
4.1.1	Wie können Zielvereinbarungen für die Leistungsbewertung genutzt werden?.....	8
4.1.2	Vorbereitung für die Einführung von Zielvereinbarungen .....	8
4.1.3	Inhalt und Verfahren .....	9
4.1.4	Zielvereinbarungen mit Gruppen und Teams .....	15
4.2	Strukturierte Bewertungsverfahren .....	16
4.2.1	Wie können strukturierte Bewertungsverfahren für die Leistungsbewertung genutzt werden?.....	16
4.2.2	Vorbereitung eines strukturierten Bewertungsverfahrens.....	16
4.2.3	Inhalt und Verfahren .....	19
4.3	Vor- und Nachteile einzelner Instrumente.....	21
5	Was geschieht mit den bisherigen Beurteilungssystemen? .....	23
6	Was ist für das neue System noch zu berücksichtigen? .....	26
6.1	Bewertungszeitraum .....	26
6.2	Geschwindigkeit des Verfahrens .....	26
6.3	Nachvollziehbare und verständliche Bewertung .....	27
6.4	Besondere Gruppen und Situationen.....	27
7	Streitschlichtungsverfahren .....	28
8	Rechtliche Aspekte .....	29
9	Checkliste für Dienstvereinbarungen .....	30
10	Literaturhinweise .....	32
11	Kontakt .....	34

## 1 Einleitung

Ziel der Leistungsbezahlung ist es, Eigenverantwortung, Motivation und Leistungsbereitschaft im öffentlichen Dienst zu stärken und die Leistungen qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch finanziell zu honorieren.

*Eigenverantwortung  
und Leistungs-  
bereitschaft*

Leistungsbezahlung setzt eine Leistungsbewertung voraus. Je nach der individuellen Leistung kann das zu einer höheren oder niedrigeren Bezahlung führen. Dementsprechend wichtig ist die Leistungsbewertung. Sie muss nachvollziehbar, transparent, zeitnah und diskriminierungsfrei erfolgen, um die notwendige Akzeptanz unter den Beteiligten und damit engagiertes und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

*individuelle Leistung  
und Leistungs-  
bewertung*

Der Leitfaden gibt einen ersten Einstieg in das Thema Leistungsbewertung als Hilfestellung für die Ressorts und für die anstehenden Überlegungen und Diskussionen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hierfür werden die wesentlichen Instrumente erläutert und Wege aufgezeigt, wie die Behörden innerhalb ihrer jeweiligen Strukturen die für sie richtigen und passenden Möglichkeiten finden können. Der Leitfaden bietet allerdings kein Patentrezept für eine „richtige“ oder „falsche“, für eine „gute“ oder „schlechte“ Leistungsbewertung. Wie die konkrete Leistungsbewertung in den jeweiligen Behörden aussehen soll und mit welchen behördenspezifischen Kriterien sie ausgestaltet sein wird, ist Entscheidung der einzelnen Ressorts. Die Einzelheiten werden jeweils durch Dienstvereinbarungen bzw. Bewertungsrichtlinien festgelegt werden.

*dezentrale  
Bewertungsrichtlinien*

## 2 Zielgruppen

Die Einführung der Leistungsbezahlung betrifft alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen, die hierfür notwendige Entwicklung von Leistungsbewertungssystemen, ihre Einführung und Anwendung, jede Gruppe jedoch unterschiedlich:

- **Personalverwaltungen**

Ihre Aufgabe ist es, gemeinsam mit den Personalvertretungen neue Bewertungssysteme und entsprechende Richtlinien zu entwickeln. Damit geben sie den Rahmen und die Kriterien der Leistungsbewertung vor. Später sind sie Berater für die Vorgesetzten bei der An-

*Einführung der  
Leistungsbewertung*

wendung der Dienstvereinbarungen bzw. Bewertungsrichtlinien. Sie tragen die Verantwortung, dass die Leistungskriterien einheitlich angewendet werden, um vergleichbare und diskriminierungsfreie Bewertungen zu erhalten.

- **Beschäftigte mit Führungsverantwortung**

Sie haben als Vorgesetzte die Verpflichtung und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ein aussagefähiges und differenziertes Leistungsbild zu erstellen, auf dessen Grundlage Leistungsbezahlung erfolgt. Das setzt voraus, dass sie tragfähige Ziele vereinbaren, offen über Stärken und Schwächen kommunizieren und anhand der beobachteten Kriterien individuelle Leistungen feststellen.

*differenzierte  
Leistungsbewertung*

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Sie sollen die Kriterien und Methoden kennen, an denen ihre Leistung gemessen wird. Sie müssen bereit sein, sich mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinander zu setzen, um gemeinsam und im Dialog mit den Vorgesetzten Entwicklungsmöglichkeiten zu finden.

*Veränderungs-  
bereitschaft*

### 3 Wie funktioniert Leistungsbewertung?

Die entscheidende Frage ist: was ist Leistung im öffentlichen Dienst? Allgemein definiert umfasst Leistung sowohl objektiv messbare Leistungsergebnisse pro Zeiteinheit (Output) als auch das entsprechende Leistungsverhalten (Input). Dabei wird eine messbare Leistung bei einer ersten Betrachtung häufig nur als mengenmäßig erfassbare Größe verstanden, wie z. B. Stückzahlen, Quoten, %-Werte. Aus dieser noch unreflektierten Sichtweise resultiert schnell eine erste Entscheidung, dass Leistungsmessung für viele Bereiche des öffentlichen Dienstes nicht funktioniere.

*Leistung ist nicht  
nur Menge*

Leistung ist jedoch keine feststehende „Einheit“. Sie zu ermitteln bedarf einer differenzierten Betrachtung. Für die Definition von Leistung innerhalb der Verwaltung gibt es je nach Struktur und Aufgabe des Funktionsbereichs unterschiedliche Kriterien, so insbesondere

*Leistungskriterien*

- ❖ **Mengenkriterien** für ein quantitatives Leistungsniveau, wie z. B. Anzahl von Auskünften, Anzahl von Bescheiden oder Anzahl der

betreuten „Kunden“,

- ❖ **Qualitätskriterien** für ein qualitatives Leistungsniveau, wie z. B. geringe Zahlen von Beschwerden oder Widersprüchen, geringe Wartezeiten oder niedrige Fehlerquoten,
- ❖ **Wirtschaftlichkeitskriterien** für ein ergebnisorientiertes Leistungsniveau, wie z. B. Kostensenkung, Stellenabbau oder Einnahmesteigerungen,
- ❖ **Beeinflussungs- oder Verhaltenskriterien** für ein verhaltensorientiertes Leistungsniveau, wie z. B. Kommunikationsverhalten, Teamfähigkeit, Überzeugungsvermögen oder Verhandlungsgeschick.

Auch sind Arbeitsplätze nicht so organisiert, dass ein Leistungskriterium allein den Aufgabenbereich abbildet. Die weiteren Anforderungen an eine gute und verlässliche Aufgabenerfüllung würden z. B. mit einer allein quantitativen Leistungsmessung verloren gehen. Effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung bedeutet nicht nur, eine hohe Menge zu produzieren, sondern bedeutet gleichzeitig gute und verwertbare Leistungen.

*Kombination von  
Leistungskriterien*

Bei der Leistungsbewertung kann daher nicht nur ein einzelnes Leistungskriterium zugrunde gelegt werden. Erst eine Kombination aus den verschiedenen Kriterien führt zu einer aussagekräftigen Leistungsbewertung. Entscheidend ist, dass die Leistungskriterien in Korrelation zum Arbeitsplatz ermittelt werden.

*Summe verschiedener  
Leistungskriterien  
spiegeln die  
Anforderungen eines  
Arbeitsplatzes*

Hierbei sollen die Leistungskriterien weniger in Bezug zu den „Grundaufgaben“ gesetzt werden, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf ihrem bzw. seinem Arbeitsplatz zu erbringen hat. Die Erfüllung dieser Aufgaben wird mit der „Grundvergütung“ grundsätzlich abgedeckt und bedarf damit in der Regel keiner Leistungsbewertung für die variable Bezahlung. Die Leistungskriterien sollen im Idealfall den darüber hinausgehenden Bereich erfassen. Dazu gehört also nicht das „Was“, sondern in erster Linie das „Wie“ der Aufgabenerfüllung. Das beinhaltet aber nicht eine formale Trennung des Arbeitsplatzes in Grund- und Leistungsvergütung. Auch eine hervorragende Erfüllung der Grundaufgaben kann in die Leistungsbewertung einbezogen werden.

Neben der Definition der Leistungskriterien ist im nächsten Schritt festzulegen, ob die Leistung gemessen oder ob sie bewertet werden soll. Diese Entscheidung hängt primär von der Frage ab, ob Leistungskriterien gewählt werden, die sich in „Maßeinheiten“ erfassen lassen.

*Leistung messen  
oder bewerten?*

So sind z. B. qualitative und quantitative Leistungskriterien eher zahlenmäßig zu erfassen, Verhaltenskriterien in der Regel nicht.

Für die Messung der Leistung bedarf es einer Soll-Basis als Bewertungsgrundlage. Die Hauptaufgabe der Leistungsmessung besteht in der Feststellung, wie die einzelne Mitarbeiterin oder der einzelne Mitarbeiter die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes tatsächlich zu erfüllen hat und zwar mit welchen „Messeinheiten“ (Leistungsgrad). Bei der Leistungsmessung wird die individuelle Leistung mit ihrer Bezugsleistung verglichen und eventuelle Abweichungen festgestellt. Dabei kann die Bezugsleistung an dem konkreten Arbeitsplatzprofil oder innerhalb einer Vergleichsgruppe, z. B. Referenten oder Sachbearbeiter, ermittelt werden. Die Bezugsleistung bildet die Grundlage für die Bestimmung der Anforderungshöhe und die zu bewertende individuelle Leistung.

*Bezugsgröße für die  
Messung von Leistung*

Je mehr nachweisbare Messgrößen im Rahmen der Leistungsmessung angewendet werden, sei es durch Vergleichszahlen oder statistische Methoden, desto komplexer wird ein Beurteilungssystem. In Bereichen, in denen „Kennzahlen“ durch Controlling oder durch Kosten-Leistungs-Rechnung vorliegen, erfolgt in der Regel bereits eine statistische und vergleichende Erfassung der Aufgabenwahrnehmung. Aus ihnen lassen sich daher möglicherweise Leistungsgrößen entwickeln, die für die Leistungsbewertung geeignet sind.

*Kennzahlen nur,  
wenn sie existieren*

Sind diese Steuerungselemente nicht etabliert, bergen Methoden mit Kennzahlen die Gefahr, dass ein hoher bürokratischer Aufwand erzeugt wird, damit jede Art der Tätigkeit erfasst wird, um die Leistung am Ende belastbar zu messen. Dieses kann nicht Sinn der Leistungsbewertung sein.

Daher wird es sich vielfach anbieten, Leistung zu bewerten. Nicht alle Methoden sind jedoch für die Bewertung von Leistung geeignet. Grundsätzlich scheiden solche Verfahren aus, die den Bewertungsgegenstand als Ganzes pauschal in den Blick nehmen, ohne dass auf einzelne Bewertungsmerkmale abgestellt wird. Diese summarischen Verfahren geben ein Gesamturteil ab, ohne dass die einzelnen Leistungskriterien berücksichtigt werden. Auch so genannte freie Beurteilungsverfahren sind für Leistungsbewertungen ungeeignet, da bei ihnen jeder Beurteiler frei entscheidet, welche Maßstäbe und welche Beschreibungsarten verwendet werden. Bei unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben und

*Bewertung von  
Leistung*

unterschiedlichen Anforderungen besteht das Risiko einer subjektiven oder strategischen Wertung.

Geeignet sind dagegen analytische Verfahren. In ihnen wird das Leistungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in seinen einzelnen Dimensionen (Leistungskriterien) eingeschätzt und zu einem Gesamturteil verdichtet. Entscheidend ist, dass unterschiedliche Aspekte des Leistungsverhaltens bewertet werden und die Gesamtsumme erst daraus abgeleitet wird.

*analytische Verfahren*

Ob Leistungsmessmethoden, Leistungsbewertungen oder eine Kombination aus Beiden in der einzelnen Behörde sinnvoll sind, kann nur im Kontext der Aufgaben der jeweiligen Behörde entschieden werden. Im Folgenden werden komplexe Messmethoden vernachlässigt, da sie nur im Einzelfall, wenn sie bereits eingeführt sind, sinnvoll sind, weil sie dann auf den vorhandenen Strukturen aufbauen können.

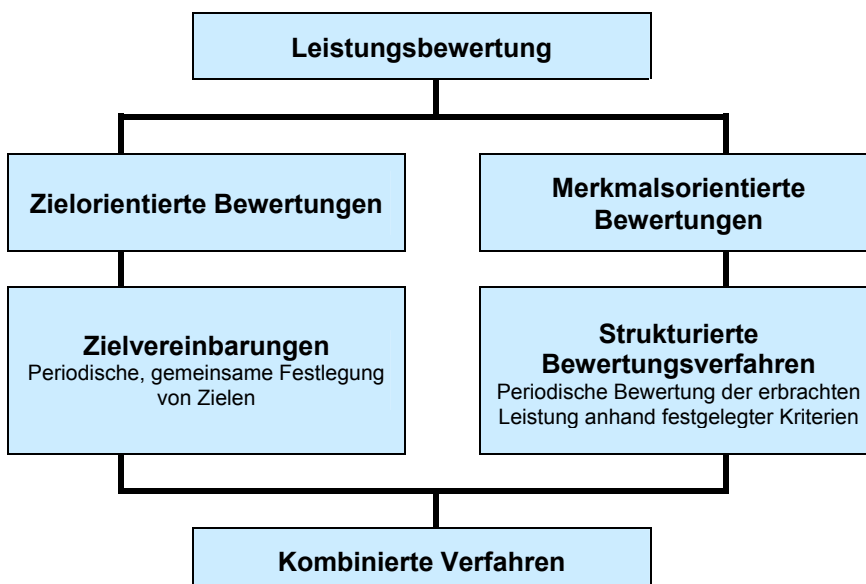
*keine zusätzliche  
Bürokratie*

## 4 Instrumente für eine Leistungsbewertung

Für eine Leistungsbewertung stehen im Wesentlichen zwei gleichwertige Instrumente zur Verfügung:

- Zielvereinbarungen und/oder
- strukturierte Bewertungsverfahren.

Beide Instrumente können innerhalb eines Verfahrens auch miteinander kombiniert werden.



Jedes dieser Instrumente unterliegt unterschiedlichen Anforderungen und eröffnet differenzierte Möglichkeiten der Leistungsbewertung. Wirkung, Verfahren und Zielrichtung sind unterschiedlich.

Zielvereinbarungen eröffnen die Möglichkeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu bewerten. Gleichzeitig sind sie für die Vorgesetzten ein Steuerungsinstrument durch definierte Leistungserwartungen, für die Beschäftigten eine klare Orientierung, wie die Aufgaben wahrzunehmen sind. Die Ziele bilden die Schwerpunkte der Arbeit ab und geben den Maßstab für die Bewertung an. Das bedeutet, dass ein sinnvoller Soll-Ist-Vergleich anhand der festgelegten Ziele und den Leistungsergebnissen möglich ist.

*Zielvereinbarungen*

Strukturierte Bewertungsverfahren orientieren sich an den Fähigkeiten und Merkmalen der Beschäftigten. Einzelne Merkmale werden am jeweiligen Arbeitsplatz ausgewählt und zur Leistungsbewertung herangezogen. Anhand von allgemein festgelegten Kriterien für eine bestimmte Gruppe ist eine vergleichende Beurteilung möglich.

*strukturierte  
Bewertungsverfahren*

## **4.1 Zielvereinbarungen**

### **4.1.1 Wie können Zielvereinbarungen für die Leistungsbewertung genutzt werden?**

Vorgesetzte und Beschäftigte vereinbaren für die kommende Leistungsperiode Ziele. Die Leistungsmessung erfolgt entweder unmittelbar anhand des Grads der Zielerreichung (möglich bei messbaren Zielen) oder durch eine Beurteilung der Zielerreichung.

### **4.1.2 Vorbereitung für die Einführung von Zielvereinbarungen**

Zielvereinbarungen als Leistungsbewertung können nur dann genutzt werden, wenn sie durch eine Dienstvereinbarung oder Richtlinie in der einzelnen Behörde verankert worden sind. Da Zielvereinbarungen immer individuell sind und am konkreten Arbeitsplatz vereinbart werden, bedarf es hier von der Dienststelle nur weniger allgemeiner Vorgaben. Aufgenommen werden sollte allerdings ein zeitlicher Ablaufplan als Hilfestellung. Einzelheiten, wie z. B. die Anzahl der Ziele und deren Gewichtung, bedürfen dagegen keiner ausdrücklichen Regelung.

*wenig regeln*

### 4.1.3 Inhalt und Verfahren

#### 1. Schritt: Ziele bilden

Wichtige Grundlage von zielorientierten Bewertungsverfahren ist, präzise Ziele zu beschreiben, da sie das zu erreichende Soll, also die Bezugsgröße, festlegen. Klassischerweise werden Ziele „von oben nach unten“ abgeleitet. In diesen Fällen können sie Bestandteil eines Zielsystems innerhalb der Behörde sein, d. h. aus Behördenzielen bzw. Abteilungszielen abgeleitet werden. Diese Ziele sind dann Maßstab der Bewertung. Soweit ein Zielsystem nicht oder noch nicht vorhanden ist, können Ziele auch auf den verschiedenen Ebenen gebildet werden. Gerade in so genannten „kreativen Bereichen“ ist ein umgekehrter Prozess üblich.

*Ziele ableiten*

Der Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozess		
	Vorteile	Nachteile
<b>Top-Down</b> ↓	behördenbezogene Ziele abgestimmtes Zielsystem	Mitmachen der Führungskräfte Disziplin
<b>Bottom-up</b> ↑	Mitarbeitermotivation Teamlösungen	Gefahr von unkoordinierten Einzelzielen Orientierung für das Ganze fehlt

Ziele entstehen am besten im gemeinsamen Prozess. Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können eigene Ziele vorschlagen.

*gemeinsam Ziele entwickeln*

Die Zielvereinbarung ist individuell auf die jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen abgestimmt, d. h. Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug der vereinbarten Ziele richten sich nach den jeweiligen Anforderungen der Stelle. Die Zielvereinbarung umfasst aber nicht die Grundaufgaben (das „Was“), die jeder zu erbringen hat und die von der Grundbezahlung abgedeckt wird (s. o.), sondern das „Wie“ der Aufgabenwahrnehmung. Auf eine Kurzformel gebracht: „Wir vereinbaren Ziele über das, wo wir besser werden wollen.“

Als Ziele können quantitative oder qualitative individuelle, zeitliche und verhaltensorientierte Ziele vereinbart werden.

Quantitätsziele können sein:

- Die Zahl der zu bearbeitenden Anträge soll bis zum 31. Juli um 2 % steigen (Quantitäts- und Zeitziel).
- 90 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer bestimmten Organisationseinheit sollen eine konkrete fachbezogene Fortbildung besuchen.

*Beispiele*

Qualitätsziele können sein:

- Die Anzahl der Widerspruchsbescheide soll bis zum ersten Oktober um 5 % sinken (Messung der Qualität an der geringeren Zahl der Widersprüche).
- Die Fehlerquote beim schriftlichen Übersetzen darf 3 % nicht übersteigen (Messung der Qualität an der Fehlerquote).

Für Zielvereinbarungen eignen sich in erster Linie quantifizierbare und qualifizierbare Tätigkeiten, die an einem Ergebnis auszurichten sind. Voraussetzung ist immer, dass die oder der Einzelne diese Größen selbständig beeinflussen kann.

*Anforderungen an Ziele*

So ist z. B. „Grundaufgabe“ einer Botin oder eines Boten Akten zu transportieren („Was“). Diese Aufgabe kann aber unterschiedlich erfüllt werden („Wie“). Hierbei besteht keine Einflussmöglichkeit auf die Menge der Akten, die tagtäglich zu transportieren sind. Daher ist der mengenmäßige Transport für sich nicht geeignet für eine Zielvereinbarung. Einflussmöglichkeiten bestehen aber z. B. auf eine korrekte „Ablieferung“. Zielvereinbarung könnte hier eine qualitative Leistung sein, die mit einer niedrigen Fehlerquote definiert wird. Weiteres Ziel könnte die Vereinbarung eines Zeitfaktors sein. Auch die Eigeninitiative (Rückfragen bei unklaren Angaben auf den Aktendeckeln, Adressaten) kann berücksichtigt werden.

Die so genannte „SMART“-Regel bietet Kriterien zur Überprüfbarkeit von Zielen:

*SMART-Regel*

**Spezifisch**

- Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

**Messbar/Beurteilbar**

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

**Anspruchsvoll**

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

**Realistisch**

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

**Terminiert**

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

Um relevante Ziele zu finden, ist eine Möglichkeit, die Aufgaben des Arbeitsplatzes zu analysieren. Dafür werden sämtliche Aufgaben einer Stelle gesammelt und zu einer Tätigkeitsliste zusammengestellt. Das kann anhand der Stellenbeschreibungen erfolgen oder gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden.

### *Ziele finden*

Bei der Bildung von Zielen ist zwischen prioritären und nachrangigen Zielen zu differenzieren. Für die Zielvereinbarung eignen sich grundsätzlich nur prioritäre Ziele, d. h. solche Ziele, die die wesentlichen Ergebnisse erfassen („Worauf kommt es dieses Jahr besonders an?“). Einfach ist dieses mit ganzheitlichen Zielen, beispielsweise kann mit einer Zielvereinbarung ein Projektergebnis und der Projektabschluss festgelegt werden. Umgekehrt heißt das aber nicht, dass nur Sonderaufgaben, wie z. B. Projektarbeit oder Arbeitsgruppen, Gegenstand von Zielvereinbarungen sein können. Diese Vorgehensweise würde Beschäftigte, deren Aufgabenzuschnitt keine Sonderaufgaben vorsieht, unangemessen benachteiligen. In Bereichen, in denen ein ganzheitliches Ziel nicht möglich ist, sollten jedoch keine nachrangigen Ziele ersatzweise für Zielvereinbarungen genutzt werden. Beispielsweise ist in einem Ministerium die hohe oder niedrige Zahl von Vorlagen kein taugliches Ziel, da konzeptionelles Arbeiten nicht über die Zahl der Vorlagen definiert wird. Nachrangige Ziele bergen die Gefahr, dass mit ihnen die eigentliche Aufgabe verloren geht und der Einzelne sich nur noch auf die Erfüllung seiner Ziele konzentriert.

### *richtige Ziele*

Hilfreich ist, die Liste nach kritischen Arbeitsinhalten zu „filtern“. Dabei handelt es sich um diejenigen Arbeitsinhalte, die die Stelle entscheidend prägen und von denen der Erfolg auf dieser Stelle abhängt, die also von der Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber unbedingt und präzise erledigt werden müssen, ohne dass negative Konsequenzen im Arbeitsumfeld auftreten oder sofortige Maßnahmen von anderer Seite (Kollegen oder Vorgesetzte) erforderlich werden. Aus der Gesamtheit der leistungsrelevanten Arbeitsinhalte sind dann diejenigen herauszufinden, bei denen möglichst keine Leistungsstörungen auftreten dürfen.

### *kritische Arbeitsinhalte*

Folgende „Checkliste“ zur Ableitung von Zielen ist hilfreich:

**Checkliste zur  
Ableitung von Zielen**

1. Was heißt für unsere Behörde Erfolg/Leistung?
2. Welcher Beitrag zum Erfolg wird von uns erwartet?
3. Wer sind unsere "Kunden"?  
Welche Leistungen wollen unsere Kunden?  
Was wäre aus Sicht unserer Kunden eine Verbesserung?
  - Sollten wir Dinge anders tun?
    - schneller
    - besser
    - unbürokratischer
  - Sollten wir andere Dinge für unsere Kunden tun?
    - neue Produkte
    - anderes Verhalten
    - ...
4. Was müssen wir tun, um uns auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten?
  - Welche für unsere Aufgaben wichtigen Entwicklungen können wir erkennen, wie müssen wir darauf reagieren?
  - Gibt es wichtige Projekte, die wir jetzt angehen müssen?
5. Wo gibt es Potenziale in der internen Zusammenarbeit? Was können wir tun, um die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen zu verbessern?

Quelle: Baumgartner & Co., Hamburg

## 2. Schritt: Ziele vereinbaren

Die gemeinsam gefundenen Ziele werden in einem Zielfestlegungsgespräch vereinbart und schriftlich festgelegt.

Mehr als drei bis fünf Ziele sollten nicht vereinbart werden, da nur eine kleine Zahl von Zielen verlässlich über einen längeren Zeitraum beobachtet und am Ende bewertet werden kann. Grundsätzlich ist auch die Vereinbarung nur eines Zieles zulässig.

*wenige Ziele*

Nicht jedes Ziel muss sofort definiert sein. Die Vereinbarung von „freien“ Zielen für z. B. 30 %, die erst im Laufe des Bewertungszeitraums festgelegt werden, setzt aber Vertrauen und Übung voraus und eignet sich daher eher für einen späteren 2. Schritt.

*„Platzhalterziele“*

Wichtig ist, dass Ziele möglichst konkret beschrieben werden, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden. Insbesondere „weiche“ Ziele bedürfen der Konkretisierung.

Im nächsten Schritt wird das Zielniveau anhand unterschiedlicher Leistungsstandards (= Bezugsleistung / Soll-Standard) für die einzelnen Ziele festgelegt, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem Arbeitsverhalten orientieren können und in die ihre Leistungen bei der Bewertung eingestuft werden. Dafür werden die Mindestleistung („Was muss mindestens erbracht werden“) sowie die Höchster-

*Zielniveau festlegen*

wartung („Wann sind 100 % erreicht?“) definiert. Grundsätzlich muss die Erfüllung der Ziele in der normalen Arbeitszeit möglich sein. Ideal ist es, die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter bei der maximalen und optimalen Leistung „abzuholen“. Eine gute Zielvereinbarung sieht eine Zielübererfüllung vor und mindestens drei Stufen der Zielerreichung.

Beispiel: Arbeitsplatz im Personalreferat

**Oberziel:** Schnelleres Beförderungsverfahren  
**Sachziel:** Reduzierung von Konkurrentenklagen in unter 2 % der Verfahren

**Stufe 4:** deutlich übertroffen, wenn es zu keiner Konkurrentenklage kommt und das Verfahren insgesamt maximal 8 Wochen dauert

**Stufe 3:** übertroffen, wenn es in maximal 1 % der Verfahren zu einer Konkurrentenklage kommt, alle übrigen Verfahren insgesamt maximal 8 Wochen dauern

**Stufe 2:** übertroffen, wenn es in maximal 2 % der Verfahren zu einer Konkurrentenklage kommt, alle übrigen Verfahren insgesamt maximal 8 Wochen dauern

**Stufe 1:** übertroffen, wenn es in maximal 3 % der Verfahren zu einer Konkurrentenklage kommt, alle übrigen Verfahren insgesamt maximal 8 Wochen dauern

Da nicht jede Leistung unendlich steigerbar ist, kann auch das Halten des bisherigen hohen Leistungsstandards Gegenstand einer Zielvereinbarung sein.

*Halten hoher Leistungsstandards*

Es kann sinnvoll oder erforderlich sein, die Ziele noch einmal untereinander zu gewichten. Durch die Zuweisung von Prioritäten (hoch, mittel, niedrig) oder durch Vergabe von Prozentsätzen kann die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Ziele verdeutlicht bzw. festgelegt werden. Diese Gewichtung bringt auch die Steuerbarkeit des einzelnen Ziels zum Ausdruck.

*Ziele gewichten*

Beispiel: Arbeitsplatz im Referat Bürgerservice

<b>Ziel 1:</b> Allgemeines Sachziel Rückmeldung auf jede E-Mail innerhalb von 24 Stunden	50 %
<b>Ziel 2:</b> Allgemeines Sachziel Abschließende telefonische Antwort im ersten Gespräch	20 %
<b>Ziel 3:</b> Qualitatives Sachziel Beschwerdequote über Antworten unter 10 %	20 %
<b>Ziel 4:</b> Individuelles Ziel Übernahme einer Themenpatenschaften zu einem neuen, aktuellem Thema	10 %

### 3. Schritt: Ziele verfolgen und anpassen

Im Laufe des Leistungszeitraums sind mit der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter Gespräche über den Stand der Erfüllung der Ziele zu führen. Gegebenenfalls ist eine Ziellanpassung vorzunehmen, wenn sich innerhalb des Leistungszeitraums herausstellt, dass die vereinbarten Ziele nicht zu erreichen sind, sich Prioritäten zugunsten einzelner oder anderer Ziele verschieben oder wenn eine Aufgabenverlagerung (z. B. bei Vertretungsaufgaben) stattfindet.

*Zielkorrekturen*

Für Ziellanpassungen sollte ein unbürokratisches Verfahren gewählt werden, um den Aufwand möglichst gering zu halten. So ist denkbar, die Zielkorrektur in einem Vermerk festzulegen, ohne dass eine neue - korrigierte - Zielvereinbarung abgeschlossen wird. Ausnahmsweise kann der Abschluss einer neuen Zielvereinbarung notwendig werden, wenn ein Ziel völlig entfällt und der verbleibende „Rest“ die Zielvereinbarung nicht mehr trägt.

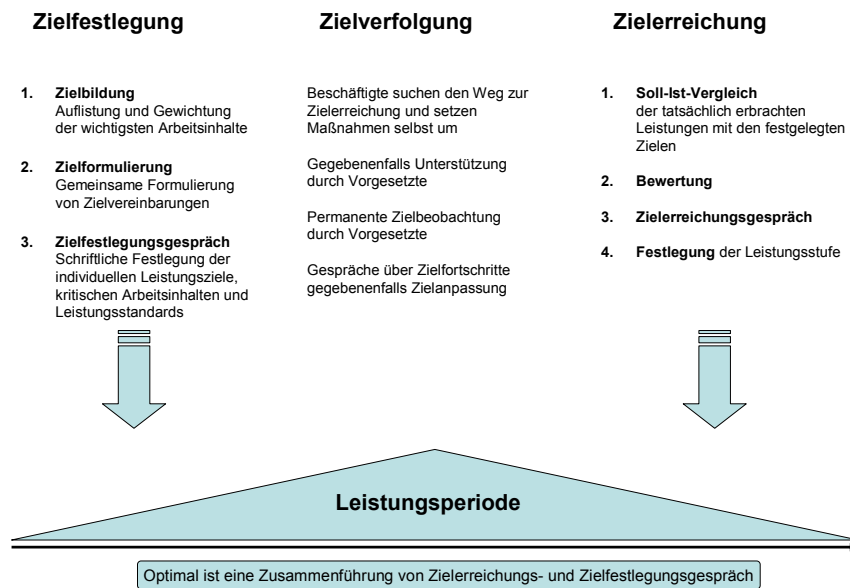
### 4. Schritt: Ziel erreicht? (Soll-Ist-Vergleich)

Am Ende des Zielvereinbarungszeitraums sind die tatsächlich erreichten Leistungen bzw. die erreichten Ziele festzuhalten. Dieses erfolgt in einem Gespräch. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte umfassende Informationen über ihre bzw. seine erbrachte Leistung erhalten.

*Zielerreichungs-  
gespräch*

Es ist sinnvoll, eventuelle Abweichungen von der Zielerreichung zu analysieren. So kann die Ursache dafür festgestellt werden, warum manche Ziele nur mit geringem Erfolg erreicht wurden. Ob bestimmte Ziele erreicht werden können oder nicht, hängt oftmals nicht allein von der einzelnen Mitarbeiterin bzw. dem einzelnen Mitarbeiter ab. Deshalb sind bei dieser Analyse weitere Faktoren zu berücksichtigen, die auf den Zielerreichungsgrad erheblichen Einfluss haben können (z. B. Ausfall von weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Krankheit oder Wechsel, Fehler in Planung und Organisation).

*Ergebnisverantwortung*



#### 4.1.4 Zielvereinbarungen mit Gruppen und Teams

Parallel zur individuellen Leistungsfeststellung für einzelne Beschäftigte kann das Instrument der Zielvereinbarung auch für die Leistungsbewertung von Gruppen oder Teams angewendet werden.

Teamziele sind sinnvoll, wenn folgende Voraussetzungen vorliegen:

- gemeinsam zu verantwortendes Ergebnis,
- messbare oder abgrenzbare Aufgabenstellung der gesamten Gruppe als Erfolgsindikator,
- wenig Spielraum für eigenverantwortliche Arbeitsorganisationen im Team.

*gemeinsame Teamziele*

Trotz gemeinsamer Teamziele können mit den einzelnen Teammitgliedern individuelle Ziele vereinbart werden. Das ist möglich zwischen Vorgesetzten bzw. Teamleitern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In diesen Fällen ist eine individuelle Leistungsermittlung erforderlich. Das Verfahren bietet sich bei gut strukturierten Teams an, wenn die Teammitglieder sehr unterschiedliche Stellenfunktionen haben oder große und lang andauernde Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern bestehen.

*individuelle Zielvereinbarung im Team*

In Sondersituationen, in denen es vor allem auf den Teamcharakter ankommt (so z. B. Zolleinsatzgruppen, Polizei), kann die Zielvereinbarung mit dem Team als Ganzes abgeschlossen werden. Die Feststellung der Zielerreichung bzw. des Zielerreichungsgrads bezieht sich in diesem Fall auf die gesamte Gruppe und ist Grundlage für die Zahlung

der Leistungsvariablen an die Gruppe insgesamt bzw. das jeweilige Gruppenmitglied bei einheitlicher Stufe. Auf eine individuelle Leistungsermittlung wird verzichtet.

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Einzelleistung</b>	- unmittelbarer Bezug zwischen Leistung und variabler Bezahlung	- fördert Einzelinteressen - behindert Entwicklung von gemeinsamen Verbesserungsprozessen
<b>Teamleistung</b>	- fördert gegenseitige Hilfsbereitschaft - Messung relativ einfach	- abgeschwächter Bezug zwischen Leistung und Bezahlung - u. U. zu starker Gruppendruck
<b>Leistungsmessung im Team</b>	- fördert gegenseitige Hilfsbereitschaft - gemeinsames Interesse an Verbesserungen - weniger Konflikte aufgrund „egoistischer“ Interessen	- Konkurrenz verschiedener Teams - Gefahr der Einzelprofilierung für weitere Karriereaspekte

## 4.2 Strukturierte Bewertungsverfahren

### 4.2.1 Wie können strukturierter Bewertungsverfahren für die Leistungsbewertung genutzt werden?

Strukturierte Bewertungsverfahren liegen näher am heutigen Beurteilungssystem. Die Leistungsmessung erfolgt durch eine Bewertung festgelegter Leistungskriterien. Hierbei wird für die Bewertung ein skaliertes System zur Verfügung gestellt, um die Vergleichbarkeit größerer Gruppen mit unterschiedlichen Bewertern zu erreichen.

### 4.2.2 Vorbereitung eines strukturierter Bewertungsverfahrens

Anders als bei Zielvereinbarungen ist die Dienststelle bei strukturierten Bewertungsverfahren mit den Personalvertretungen gefordert, mehr Details in Bewertungsrichtlinien bzw. Dienstvereinbarungen für ein einheitliches Bewertungssystem in ihrer Behörde zur Verfügung zu stellen. Die Personalreferate müssen daher für die Leistungsbewertung eine neue Bewertungsmatrix entwickeln.

*größerer  
Regelungsbedarf*

Zunächst sind Vergleichsgruppen zu bilden, innerhalb derer gleiche Leistungskriterien und eine vergleichbare Leistungsbewertung erfolgen soll. Vergleichsgruppen lassen sich z. B. festlegen anhand von

*Vergleichsgruppen*

- Funktionen,
- Besoldungsgruppen oder
- Dienstpostenbewertungen.

Im nächsten Schritt werden für die jeweilige Vergleichsgruppe Leistungskriterien definiert. Die Leistungskriterien sollten für die einzelnen Gruppen unterschiedlich sein, um auch hier - ähnlich wie bei Zielvereinbarungen - die Anforderungen an die Vergleichsgruppen zu präzisieren. Daher sind insbesondere die funktionalen Anforderungen an einen typisierten Arbeitsplatz festzulegen (Anforderungsprofil).

*Leistungskriterien der Vergleichsgruppe*

Die Leistungsbewertung bedarf, wie auch jede dienstliche Beurteilung, klarer Kriterien. Sind Kriterien zu allgemein und abstrakt, steigt der subjektive Faktor einer Bewertung. Das ist auch der Fall, wenn Eigenschaftsmerkmale und Leistungsmerkmale miteinander vermischt werden. Objektivität bedeutet gerade, dass die Leistungsbewertung begründbar ist und damit für die Bewerteten nachvollziehbar sein muss.

Mehr als fünf Kriterien sollten für eine Vergleichsgruppe nicht ausgewählt werden. Anders als in heutigen Beurteilungssystemen geht es bei der Leistungsbewertung nicht um eine „ganzheitliche“ Abbildung der oder des einzelnen Beschäftigten, sondern um die Leistungen, die für die variable Bezahlung relevant sind (s. o.).

*maximal 5 Leistungskriterien*

Die Leistungskriterien müssen geschlechtsspezifischen Unterschieden Rechnung tragen. Bewertungskriterien sollten nicht eigenschaftsbezogen, sondern aufgaben- und ergebnisbezogen und damit auch geschlechtsneutral formuliert werden, da bestimmte Leistungskriterien eher männliche Beschäftigte abbilden und andere eher weibliche Beschäftigte. Bei der Verwendung von Beschreibungshilfen („Ankertexte“) ist darauf zu achten, dass Leistungen der Spitzennote keine Merkmale enthalten, die, wie Studien ergeben haben, eher männlichen Beschäftigten zugeschrieben werden („Autorität“, „Wille und Mut zu jeder Verantwortungsübernahme“, „leistet weit über die Arbeitszeit hinaus“). Demgegenüber spiegeln die Beschreibungen für das Mittelfeld der Leistungen eher das weibliche Stereotyp der „geduldigen“, „liebenswürdigen“, „verständnisvollen“, die „eigenen Interessen um der Zusammenarbeit willen zurückstellenden“ Mit- und Zuarbeiterin wider.

*keine geschlechtsspezifischen Unterschiede*

eher negativ	besser
Durchsetzungsvermögen	Überzeugungskraft. Getroffene Entscheidungen werden auch gegen Einwendungen unter Berücksichtigung anderer Interessen durchgesetzt.
Entschlusskraft	Treffen und Umsetzen von Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt und Fähigkeit, sich rechtzeitig verbindlich festzulegen.
Belastbarkeit	Der Belastung durch Zeitdruck, wechselnde sowie schwierigen Arbeits- und Führungssituationen gewachsen zu sein.
Verantwortungsbereitschaft	Fähigkeit, sich der Tragweite ihrer/seiner Verantwortung für Arbeitsabläufe, Entwicklungen von Entscheidungen bewusst zu sein und Bereitschaft, sie innerhalb der übertragenen Zuständigkeit zu übernehmen, auch unter Berücksichtigung sozialer und gesundheitlicher Aspekte.
Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, im Rahmen der übertragenen Kompetenzen angemessene und rasche Entscheidungen zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.
Einsatzbereitschaft	Einsetzen für die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Quelle: BMFSFJ

Des Weiteren sind skalierte Bewertungsgrößen festzulegen. An ihnen soll der „Erfüllungsgrad“ ablesbar werden. Denkbar und leicht zu handhaben sind fünfstufige Skalen wie z. B. außergewöhnlich, sehr gut erreicht, gut erreicht, erreicht, mit kleinen Fehlern versehen, häufig nicht erreicht oder einfach eine Ziffernfolge 1, 2 ...etc.

### Bewertungsskala

Möglich ist jedes bestehende Richtwertsystem, aber auch andere, neue Formen. Da die bisherigen Richtwertsysteme häufig mit dem bestehenden Beurteilungssystem verbunden werden, bietet sich eine neue Skalierung an. In jedem Fall sollte sie einfach sein, schnell erfassbar und aus sich heraus verständlich.

Beispiel für die Sachbearbeiterebene im Ministerium

Allgemeine Kriterien	herausragend	übertrifft die Anforderungen	erfüllt die Anforderungen	erfüllt die Anforderungen überwiegend	erfüllt die Anforderungen nur eingeschränkt	Gewichtung des Kriteriums
Konzeptielles Arbeiten						
Verwendbarkeit						
fachliche Genauigkeit						
Präsentation						

In den Bewertungsrichtlinien ist auch festzulegen, ob es für die Bewertung bei dem bisherigen, eher hierarchisch ausgerichteten System bleiben soll oder ob weitere „Bewertungsrichtungen“ miteinbezogen werden sollen. Besonders ein Vorgesetztenfeedback bietet sich als weitere „Richtung“ für Bewertungssysteme an. Allerdings müssen weit-

### 360°-Bewertung?

tere Perspektiven innerhalb eines Bewertungssystems zunächst mit allen Beteiligten trainiert werden, so dass sie nur dann im 1. Schritt mit in die Leistungsbewertung einbezogen werden sollten, wenn sie in der einzelnen Behörde schon eingeführt sind. Ansonsten ist eine mehrstufige Umstellung eher ratsam.

Vorteilhaft sind grundsätzlich zwei Bewertungen, da so eine größere Objektivität bei der Leistungsbewertung erreicht werden kann. Eine hohe Verlässlichkeit ist insbesondere dann gegeben, wenn zwei Personen unabhängig voneinander die Leistung bewerten.

*mehr als eine  
Bewertung*

Schließlich ist in der Bewertungsrichtlinie bzw. Dienstvereinbarung aufzunehmen, ob Bewertungskonferenzen durchgeführt werden sollen. Sie werden zwar unter datenschutzrechtlichen Aspekten kritisch gesehen, soweit eine Bezugnahme auf konkrete Personen oder Einzelnoten erfolgt. Bewertungskonferenzen sind aber notwendig, um zu einer Vergleichbarkeit von Leistungen innerhalb einer Behörde, mindestens aber abteilungsweit, zu gelangen und erhöhen die Transparenz von Bewertungen.

### 4.2.3 Inhalt und Verfahren

Anders als bei Zielvereinbarungen richtet sich das Verfahren der strukturierten Bewertungsverfahrens eng nach den Bewertungsrichtlinien bzw. Dienstvereinbarungen und den dazugehörigen Vordrucken. Gleichwohl sind von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam verschiedene Schritte zu absolvieren, um zur Leistungsbewertung und zur Verbesserung der Leistung zu gelangen.

#### 1. Schritt: Aufgaben beschreiben

Da die Leistungsbewertung an den Aufgaben des konkreten Arbeitsplatzes erfolgen soll, sind die entscheidenden Tätigkeiten im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern herauszufiltern. Sie sind den Kriterien der Vergleichsgruppe zugrunde zu legen. Auch hier sollten in der Regel nicht mehr als fünf Aufgaben benannt werden.

*Aufgaben und  
Anforderungen*

Sowohl die Aufgaben, aber besonders auch die Anforderungen an die Aufgabenerfüllung, sollten zu Beginn des Bewertungszeitraums zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter offen besprochen werden - ähnlich wie bei der Vereinbarung von Zielen. Mögliche Defizite

können so frühzeitig gefunden werden und gezielte Fortbildung vereinbart werden. Ziel ist es, mit der Mitarbeiterin bzw. mit dem Mitarbeiter den Weg zu einer anforderungsgerechten Leistung zu finden.

## **2. Schritt: Feedback über Leistung**

Im Laufe des Leistungszeitraums sind mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gespräche über die Leistungserbringung und die Aufgabenerfüllung zu führen. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter braucht ein klares Zwischen-Feedback, um nicht am Ende des Bewertungszeitraums von einer Leistungsbewertung überrascht zu werden. Auch beim strukturierten Bewertungsverfahren ist dieser Dialog entscheidend auf dem Weg zu einer akzeptierten und verständlichen Leistungsbewertung.

*Dialog für ein gutes Ergebnis*

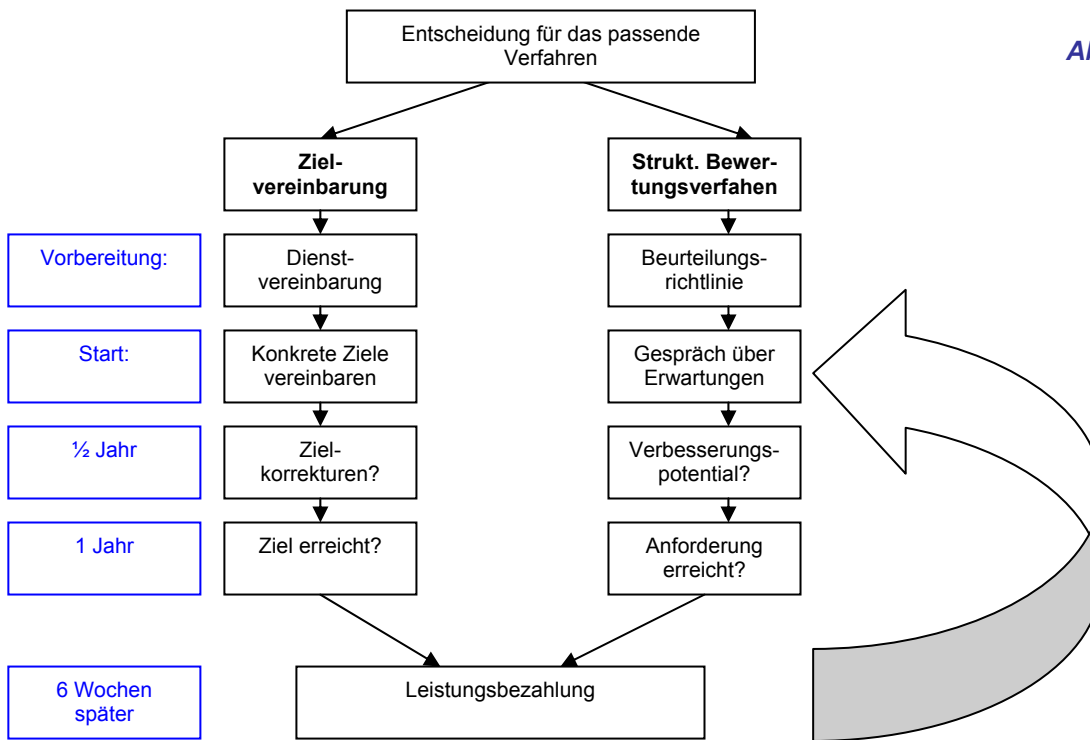
## **3. Schritt: Soll-Ist-Vergleich**

Am Ende des Bewertungszeitraums wird die tatsächlich erbrachte Leistung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters - bezogen auf ihre bzw. seine konkreten Aufgaben - bewertet. Führen getrennte Bewertungen zu unterschiedlichen Ergebnissen, sollte ein moderiertes Gespräch mit den Bewertern erfolgen, um Abweichungen zu analysieren und zu einem Konsens zu gelangen.

## **4. Schritt: Zukunftsorientiertes Ergebnisgespräch**

Wichtig ist auch bei strukturierten Bewertungsverfahren ein abschließendes Gespräch über die Leistungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters im zurückliegenden Zeitraum. Nur über eine sachliche Fehleranalyse und Hinweise für ein perspektivisches Verhalten kann eine Leistungsverbesserung für die Zukunft erreicht werden.

*Ergebnis für die Zukunft nutzen*

**Ablaufphasen****4.3 Vor- und Nachteile einzelner Instrumente**

Vorteile von Zielvereinbarungen sind, dass die Aufgabenwahrnehmung und die Ergebnisse für den Einzelnen und der Grad der Zielerreichung klar erkennbar und ablesbar sind. Ergeben sich neue Anforderungen am Arbeitsplatz oder ändern sich die Leistungserwartungen der Vorgesetzten, kann über eine Ziellanpassung einfach nachgesteuert werden. Zielvereinbarungen sind zukunfts- und veränderungsorientiert. Eine Zielvereinbarung hat auch keine „Erinnerung“, d. h. sie beginnt immer wieder bei einer „Nulllinie“, da das Erreichte des letzten Durchgangs die neue Basis bildet. Tendenziell sind zielorientierte Bewertungsverfahren auch eher geeignet, Diskriminierungen zu vermeiden.

**Vorteile von Zielvereinbarungen**

Nachteil von Zielvereinbarungen ist, Vergleichbarkeiten in großen Organisationseinheiten herzustellen. Durch die Individualisierung der Zielvereinbarung, der Orientierung an den Ergebnissen des einzelnen Arbeitsplatzes und den Anforderungen an den Einzelnen fällt jede Zielvereinbarung in ihrer Dichte und Wertigkeit unterschiedlich aus. Auch wird das „Nachführen von Zielen“ häufig bürokratisiert, da Vertrauen und Verlässlichkeit sich erst bewähren müssen. Zielvereinbarungen eignen sich auch nicht unbedingt für alle Arbeitsplätze. Wesentliche Grundvoraussetzung ist die Möglichkeit, die Zielerreichung individuell zu steuern.

**Nachteile**

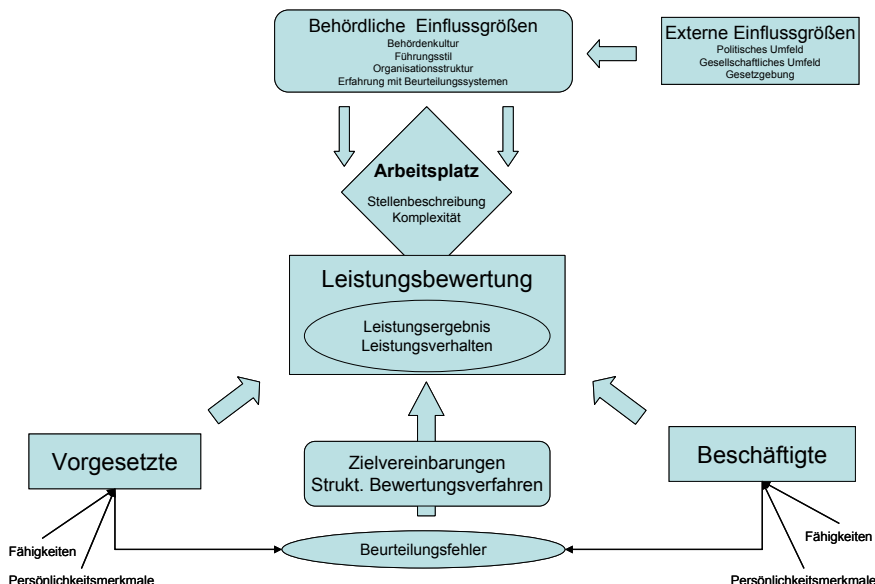
Vorteil des strukturierten Bewertungsverfahrens ist die gute Vergleichbarkeit der Leistungsbewertungen untereinander. Innerhalb der Funktionsgruppen werden gleiche Merkmale bewertet, wodurch Vergleichsringe entstehen. Strukturierte Bewertungsverfahren eignen sich grundsätzlich für alle Arbeitsplätze. Da sie den bisherigen Beurteilungssystemen ähnlich sind, sind sie für alle Beteiligten vertrauter und damit zunächst einfacher und mit weniger Aufwand einzuführen.

### Vorteile von strukturierten Bewertungsverfahren

Strukturierte Verfahren lassen allerdings aufgrund statischer Kriterien wenig Veränderung erwarten. Anfangs ist eine „Tendenz zur Mitte“ zu verzeichnen, danach folgt ein „automatisches“ Ansteigen. Ein weiterer Nachteil von strukturierten Verfahren ist auch bei detaillierten Vorgaben für gleiche Maßstäbe (z. B. durch Ankertexte) die Bewertung durch die Vorgesetzten auf der Basis von so genannten weichen Kriterien. Der subjektive Anteil ist daher höher, eine „Beweisbarkeit“ der Ergebnisse kaum möglich. Eine kritische Überprüfung der eigenen Ergebnisse ist nur bedingt möglich. Auch ist Maßstab für eine Leistungsbewertung immer die Vornote, denn im Gegensatz zur Zielvereinbarung hat das strukturierte Bewertungsverfahren eine „Erinnerung“. Erforderlich ist daher eine gute Schulung der Vorgesetzten, um diese subjektiven Einflußfaktoren bewusst zu machen (vgl. Abb.), aber auch, um vergleichbare Bewertungsmaßstäbe zu trainieren.

### Nachteile

### Einflüsse auf die Leistungsbewertung



Mit Zielvereinbarungen und strukturierten Bewertungsverfahren kann den unterschiedlichen Aufgaben-, Organisations- und Personalstrukturen aller Dienststellen Rechnung getragen werden. Beide Instrumente können sowohl innerhalb derselben Dienststelle zum Einsatz kommen

als auch für die einzelne Leistungsbewertung kombiniert werden (vgl. u. 5).

Denkbar ist auch, für unterschiedliche Funktionsebenen unterschiedliche Systeme anzuwenden, z. B. Zielvereinbarungen für Führungskräfte - strukturierte Bewertungsverfahren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisationseinheit. Bei der Auswahl der Art der Leistungsbewertung geht es nicht um die Entscheidung für oder gegen ein System, sondern darum, praxisnah die Leistungen der unterschiedlichen Gruppen innerhalb einer Behörde zu erfassen.

## 5 Was geschieht mit den bisherigen Beurteilungssystemen?

Bei der Einführung von Leistungsbewertungsverfahren ist schließlich das Verhältnis der Leistungsbewertung zu dem bisherigen Beurteilungssystem zu klären.

Aufgabe der dienstlichen Beurteilung ist es, Leistung, Verhalten und Potenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfassen. Im Beamtenrecht dient die Beurteilung verschiedenen Zwecken, wie beispielsweise Bewerber- bzw. Beförderungsauswahl, der Entscheidung über Personaleinsatz oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Da in der Bundesverwaltung Dienststellen häufig sowohl mit Beamten als auch mit Tarifbeschäftigten besetzt sind, bestehen in der Praxis meist einheitliche Beurteilungssysteme für beide Statusgruppen. Diese setzen sich in der Regel aus einer

- **Leistungsbeurteilung** für die in der Vergangenheit erbrachte Leistung und
- **Befähigungsbeurteilung** für die Eignung im Hinblick auf zukünftige Aufgaben und Möglichkeiten zur weiteren beruflichen Entwicklung

zusammen.

Für Tarifbeschäftigte ist eine Befähigungsbeurteilung rechtlich nicht erforderlich. Häufig durchlaufen sie Beurteilungsdurchgänge aber in gleicher Weise wie Beamtinnen und Beamte.

*"Beförderungsbewertung"*

<b>Leistungsbewertung</b>	<b>Befähigungsbeurteilung</b>
vergangenheitsbezogen	zukunftsbezogen,
Leistung unterliegt kurzfristigeren, regelmäßigen Veränderungen	Befähigung kann sich längerfristig ändern
Ständiger Prozess der Bewertung auf eine konkrete Situation oder auf ein konkretes Verhalten hin ausgerichtet	Auswahl und Erfassung von bestimmten Fähigkeiten und gezeigten Verhaltensweisen hinsichtlich einer zukünftig zu besetzenden Funktion
Messung durch Soll-Ist-Vergleich	Bewertung von Ausprägungen bestimmter Merkmale und deren Beziehungen zueinander
Gesamtbewertung	Erkenntnisse für Personalplanung

Für die bezahlungsrelevante Leistungsbewertung ist es denkbar, aus den vorhandenen Beurteilungssystemen den Part der „Leistungsbeurteilung“ zu nutzen. Hierfür muss zunächst entschieden werden, ob die bisherige Beurteilung als Ganzes beibehalten werden soll oder ob einzelne Module für verschiedene Zwecke genutzt werden sollen. Denkbar sind z. B. folgende Alternativen:

- ❖ Leistungsbewertung erfolgt zusätzlich zur bisherigen Regelbeurteilung
  - z. B. jährlich eine strukturierte Leistungsbewertung oder Zielvereinbarung, alle zwei bis drei Jahre zusätzlich eine Regelbeurteilung plus Befähigungsbeurteilung.
- ❖ Leistungsbewertung ersetzt die bisherige Regelbeurteilung teilweise
  - z. B. jährlich eine strukturierte Leistungsbewertung oder Zielvereinbarung plus alle zwei bis drei Jahre eine getrennte Befähigungsbeurteilung.

*Zweck von Beurteilung berücksichtigen*

Darüber hinaus müssen die Personalstellen entscheiden, ob und in welchen zeitlichen Abständen und in welchem Umfang sie die „Befähigungsbeurteilung“ benötigen - also über die Art und Menge der Daten, die sie Personalentscheidungen zu Grunde legen wollen. Insgesamt geht es darum, ein kohärentes System zu entwickeln, das die verschiedenen Beurteilungsarten umfasst und sinnvoll aufeinander abstimmt.

*Befähigungsbeurteilung ergänzend zur Leistungsbewertung*

Ein Zusammenführen verschiedener Anforderungen von Bewertungen und Beurteilungen in einem einheitlichen Beurteilungssystem setzt grundsätzlich voraus, dass verschiedene Module für unterschiedliche Anforderungen bestehen. Bei jedem Modul muss daher die Zielrichtung der Bewertung erkennbar sein. So kann z. B. ein kombiniertes System die jährliche Leistungsbewertung abbilden und anteilig bereits die Gesamtbetrachtung enthalten. Dieser Anteil kann in der Summe von mehreren Jahren auch für die Beförderungsbewertung genutzt werden.

*modularisierte Beurteilungs- und Bewertungssysteme*

Beispiel für ein kombiniertes Verfahren:

Integration von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung in einer „Zielkarte“

Name Mitarbeiter/-in:								
Name Vorgesetzte/r:								
Ziele / Beurteilungskriterien		Festgestellte Zielerreichung / Beurteilung					Punkte	
		nicht erreicht	teilweise erreicht	erreicht	etwas übertroffen	deutlich übertroffen		
		0	2,5	5	7,5	10		
<b>Ziele:</b>	<b>70 %</b>							
Teilnahme an einem Seminar zur Einführung neuer Beurteilungssysteme	5 %			x			25	
Entwicklung eines neuen Beurteilungsmodells	20 %					x	200	
Aushandlung der Beurteilungsrichtlinien mit Personalrat bis zum 1.5.2006	35 %		x				87,5	
Teamgefühl in der Projektgruppe stärken	10 %				x		75	
<b>Zwischensumme</b>	<b>70 %</b>						<b>387,5</b>	
<b>Leistungsbeurteilung:</b>	<b>30 %</b>							
<b>Arbeitssorgfalt</b> (Zuverlässigkeit, Termineinhaltung, Konsequenz im Handeln)	10 %		x				25	
<b>Engagement</b> (Zielstrebigkeit, innovative Beiträge, Lernbereitschaft)	10 %					x	100	
<b>Kommunikationsverhalten</b> (Darstellungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit)	5 %				x		37,5	
<b>Beitrag zum Gesamtergebnis</b> (Verantwortungsbewusstsein, Teamorientierung, Hilfsbereitschaft)	5 %			x			25	
<b>Zwischensumme</b>	<b>30 %</b>						<b>187,5</b>	
<b>Ergebnis für 2006</b>							<b>575</b>	
		min. Punkte: 0			max. Punkte: 1000			

Sonstige Aspekte, die zu berücksichtigen sind: z.B. teilweise Freistellung, unverschuldeter, vorübergehender Leitungsabfall...

Erläuterung: Bei diesem Beispiel erfolgt die Leistungsmessung über eine Zielvereinbarung plus Leistungsbeurteilung. Die Ausschüttung des variablen Anteils erfolgt nach dem erreichten Ergebnis aus beiden Bereichen. In dem Beispiel liegt die Gesamtsumme unter 750 Punkten, sodass die Leistungsstufe für „Normalleistung“ in Betracht kommt.

Der erste Teil der Leistungsbewertung, die Zielvereinbarung, würde in diesem Beispiel jährlich neu vereinbart. Der zweite Teil, die Leistungsbeurteilung, hat über den jährlichen Aspekt der Leistungsbewertung Bestand. Dieser Teil wird über den Zeitraum addiert, der für eine Regel- bzw. Beförderungsbeurteilung festgelegt ist. Daher sind die Leistungskriterien so gewählt, dass sie auch die Befähigung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters erkennbar werden lassen. In Verbindung mit den Zielvereinbarungen, über die auch die Verbesserung von Defiziten gesteuert wird, werden zusätzlich die personalwirtschaftlichen Elemente deutlich. Damit ergibt sich aus der Summe der jährlichen Leistungsbewertungen eine ganzheitliche Beurteilung.

Die regelmäßige Vergabe von Leistungsstufen ist ein Indiz für Leistung. Daher müssen die Module der Bewertungsverfahren zwar nicht identisch sein, dürfen aber nicht im Widerspruch zueinander stehen, weder systematisch noch in der Einzelfallbewertung. Beschäftigten, die beispielsweise regelmäßig Leistungsstufen erhalten haben, wird man in der nachfolgenden Regelbeurteilung kaum eine unterdurchschnittliche Leistung bescheinigen können.

Nicht notwendig sind das Weiterführen des bisherigen Systems und parallel dazu die Einführung eines Weiteren für die Leistungsbewertung.

*nicht zwei parallele Beurteilungssysteme*

## 6 Was ist für das neue System noch zu berücksichtigen?

### 6.1 Bewertungszeitraum

Die Leistungsbewertung ist regelmäßig durchzuführen. Die Erfahrung zeigt, dass einjährige Zeiträume akzeptierte und handhabbare Abstände für Leistungsbewertungen sind.

*Vorteile einer jährlichen Leistungsbewertung*

Für jährliche Zeiträume spricht:

- ❖ die Validität der Leistungsbewertung nimmt mit länger werdenden Zeiträumen ab; der Dialog zwischen Bewertern und zu Bewertenden wird damit schwieriger und birgt die Gefahr von Ungenauigkeiten;
- ❖ lange Zeiträume verwischen den Zusammenhang zwischen der Leistungsbezahlung und der zurückliegenden erbrachten Leistung;
- ❖ lange Zeiträume demotivieren, da die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit einem überwundenen Leistungstief keine Möglichkeit hat, die Leistung zu verbessern;
- ❖ kurze Bewertungszeiträume verhindern ein „Ausruhen“ auf den Leistungen der Vergangenheit.

### 6.2 Geschwindigkeit des Verfahrens

Die Dauer für das Verfahren der Leistungsbewertung ist knapp zu bemessen, um den Bezug zu der erbrachten Leistung herzustellen. Das setzt aber voraus, dass der Verwaltungsaufwand so gering wie möglich gehalten wird.

*kurze Dauer*

Das Verfahren sollte daher in standardisierter Form auf eine kurze Dauer von wenigen Wochen, möglichst auf einen Monat, konzentriert werden. Es bietet sich an, in den Bewertungsrichtlinien neben einem Stichtag auch genaue Zeiten für den Bewertungsdurchgang festzulegen.

### 6.3 *Nachvollziehbare und verständliche Bewertung*

Ein transparentes Verfahren kann die Vergleichbarkeit der Leistung erreichen, was Voraussetzung für das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Leistungsbewertung ist. Nach Beendigung des Bewertungsdurchgangs sollten daher die Gesamtergebnisse mit Zustimmung der Personalverwaltung veröffentlicht werden.

*Transparenz =  
Ergebnisse veröffentlichen*

Hierbei empfiehlt sich eine differenzierte statistische Auswertung der Ergebnisse. Nach wie vor werden nicht alle Funktionsebenen und Personengruppen gemessen am Durchschnitt gleich bewertet. Die Erfahrungen in einzelnen Bundesländern zeigen, dass sich allein durch die Veröffentlichung der Ergebnisse das Bewertungsverhalten verbessern kann.

*Statistik ist notwendig*

### 6.4 *Besondere Gruppen und Situationen*

Elternzeiten, Grundwehrdienst- oder Zivildienstzeiten und sonstige Zeiten der Beurlaubung sind bei der Leistungsbewertung angemessen zu berücksichtigen. Unzulässig ist eine unmittelbare oder auch eine mittelbare Diskriminierung.

Teilzeit- und Telearbeitskräfte sind nach den gleichen Maßstäben zu beurteilen wie Vollzeitbeschäftigte. Allerdings ist das Benachteiligungsverbot nach § 15 Abs. 1 des Bundesgleichstellungsgesetzes zu berücksichtigen. In der Praxis bedeutet das, dass die geringere zeitliche Verfügbarkeit von Teilzeitkräften für die Bewertung nicht herangezogen werden darf. Entsprechendes gilt für Arbeitszeiten, die von Telearbeitskräften am häuslichen Arbeitsplatz erbracht werden.

*Teilzeit und Telearbeit*

Bei Beschäftigten, die sich in Elternzeit befinden oder beurlaubt sind, kann die letzte Leistungsbewertung fiktiv fortgeschrieben werden. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten einer Vergleichsgruppe zugeordnet werden und das durchschnittliche Ergebnis der Mitglieder der Vergleichsgruppe auf die abwesenden Beschäftigten übertragen wird. Dieses Verfahren wird bei freigestellten Personalratsmitgliedern angewandt. Auch ihnen darf ebenfalls weder ein Nachteil durch die Freistellung aber auch kein Vorteil entstehen. Dieses Verfahren kann vorteilhafter sein, als die schlichte Übertragung der letzten Bewertung, da sich in der Praxis die Bewertungen von Beschäftigten häufig wegen zunehmender Erfahrung im Laufe der Zeit verbessern. Die betroffenen Be-

*familienbedingte  
Beurlaubung*

*Freistellung*

schäftigten würden entsprechend von dieser im Allgemeinen positiven Entwicklung profitieren. Umgekehrt ist aber nicht auszuschließen, dass sich die Betroffenen schlechter stellen, wenn sich ihre Vergleichsgruppe negativ entwickelt.

Die Vergleichsgruppe ist frühzeitig festzulegen. Sie darf nicht zu klein sein, da es im Laufe der Zeit Entwicklungen geben kann, wie z. B. Beurlaubung einer „Vergleichsperson“ zu einer internationalen Organisation, so dass der spätere Vergleich nicht mehr möglich ist.

Innerhalb eines Bewertungszeitraums kann ein vorübergehender Leistungsabfall aufgrund eines nicht vorhersehbaren Ereignisses eintreten, wie z. B. Krankheit, Tod nahe stehender Personen oder Probleme im familiären Bereich. In solchen Fällen sind mögliche Leistungsminderungen bei der Leistungsbewertung innerhalb eines überschaubaren Toleranzzeitraums nicht zu berücksichtigen. Die Vorgesetzten sind verantwortlich, dass in diesen Einzelfällen eine individuelle, verträgliche Lösung für die Einzelnen gefunden wird.

*unverschuldeter  
Leistungsabfall*

Auch Beschäftigte, die aufgrund von Krankheit nur in begrenztem Umfang ihre Tätigkeiten wieder aufnehmen (z. B. „Hamburger Modell“), dürfen wegen dieser eingeschränkten Arbeitszeit nicht benachteiligt werden.

*vorübergehende  
Teilzeit i. S. d.  
„Hamburger Modells“*

Tätigkeiten im dienstlichen Interesse wie Lehramts-, Prüf- oder Personalratstätigkeit ohne Freistellung oder ehrenamtliche Tätigkeiten sowie sonstige Tätigkeiten, die über die an dem Arbeitsplatz definierten Aufgaben hinausgehen, sind ebenfalls zu berücksichtigen.

*Nebenamt*

Bei der Beurteilung der Leistung schwer behinderter Menschen ist eine durch die Schwerbehinderung bedingte Minderung der Arbeitsmöglichkeit zu berücksichtigen.

*schwerbehinderte  
Menschen*

## **7 Streitschlichtung**

Da mit der Leistungsbewertung finanzielle Auswirkungen verbunden sind, ist zu erwarten, dass es zumindest in der Einführung häufiger zu Konflikten kommt. Um gerichtliche Verfahren zu vermeiden, sollte zuvor versucht werden, diese Konflikte gütlich zu lösen. Hierfür bietet sich ein institutionalisiertes, behördeninternes Verfahren an.

*Streit schlichten*

Falls die Leistungsfeststellung vom Betroffenen nicht akzeptiert wird, kann daher zunächst ein Verfahren vor einer von der Dienststelle und der Personalvertretung paritätisch besetzten Kommission durchgeführt werden. Dies soll für alle Fälle der Leistungsfeststellung, also strukturierte Bewertungsverfahren und Zielvereinbarungen, einheitlich sein.

## 8 Rechtliche Aspekte

Bei der Einführung eines Leistungsbewertungssystems sind einige rechtliche Aspekte zu beachten und gegebenenfalls im Rahmen von Dienstvereinbarungen zu regeln. Allerdings gibt es bislang kaum einschlägige Rechtsprechung. Die aktuelle Rechtsprechung zu Leistungsbewertungsverfahren bezieht sich entweder auf die vorhandenen Beurteilungssysteme in der öffentlichen Verwaltung oder nimmt Stellung zu Vorgängen oder Systemen der freien Wirtschaft, die mit den in der öffentlichen Verwaltung vorhandenen Strukturen nicht vergleichbar sind.

Grundsätzlich gilt:

- ❖ Bewertungssysteme müssen geeignet sein, das Potenzial der Beschäftigten zu erfassen.
- ❖ Bewertungssysteme müssen transparent sein.
- ❖ Bewertungen müssen aktuell sein.
- ❖ Bewertungskriterien müssen standardisiert, nicht jedoch für jeden Arbeitsplatz/Dienstposten in gleicher Weise vorgeschrieben sein, sondern eine differenzierte Kriterienauswahl für einzelne Bewertungen ermöglichen.
- ❖ Bewertungen müssen diskriminierungsfrei sein.

Insbesondere für das im öffentlichen Dienst noch relativ neue Instrument „Zielvereinbarung“ sind die nachfolgenden Fragen zu klären.

### - **Grad der Zielerreichung**

Bei nur teilweiser Erreichung des Ziels ist die Frage zu klären, ob und in welcher Höhe ein Anspruch aus der Zielvereinbarung besteht. Das bedeutet, dass die Zielvereinbarung möglichst konkret fixiert sein muss (z. B. Schulnotensystem). Die Ermittlung des Zielerreichungsgrades fällt dabei umso leichter, je eher sich die Ziele nach der Regelung in der Zielvereinbarung quantifizieren lassen. Die Ausgestaltung der Beweislast ist umstritten. Richtigerweise wird

*Grad der Zielerreichung*

eine abgestufte Darlegungs- und Beweislast anzunehmen sein. Demnach muss die oder der Beschäftigte schlüssig darlegen, auf welche Umstände der Anspruch gestützt wird. Daraufhin muss der Arbeitgeber seinerseits die Defizite bei der Zielerreichung substantiiert darlegen. Gelingt ihm dies, so trägt die oder der Beschäftigte die Beweislast.

#### - **Wegfall des Ziels**

*Wegfall des Ziels*

Bei Wegfall des Ziels sind Korrekturen der Zielvereinbarung einvernehmlich möglich, wenn sich die maßgeblichen Rahmenbedingungen der Zielvereinbarung gravierend geändert haben. Nach den allgemeinen Regeln des Wegfalls der Geschäftsgrundlage (§ 313 BGB) sind Parteien notfalls zum Abschluss einer neuen (Teil-) Zielvereinbarung verpflichtet.

#### - **Fehlende Zielvereinbarung**

*fehlende Zielvereinbarung*

Es kann vorkommen, dass die Parteien sich zum Abschluss einer Zielvereinbarung verpflichtet haben, eine solche aber nicht oder nur verspätet zustande kommt. Zu klären sind in diesen Fällen die Voraussetzungen, unter denen eine variable Vergütung vereinbart wird, sowie deren Höhe.

## 9 Checkliste für Dienstvereinbarungen

Der Umfang der Dienstvereinbarung richtet sich nach dem ausgewählten Instrument der Leistungsbewertung. So ist für Zielvereinbarungen wenig zu regeln (vgl. 4.1.2), für strukturierte Bewertungsverfahren sind dagegen mehr Details zu vereinbaren (vgl. 4.2.2). Auch eine gemischte Form der Leistungsbewertung aus Zielvereinbarungen und strukturierten Bewertungsverfahren bedarf eines größeren Regelungsumfangs (vgl. 5.1).

1. Für eine Zielvereinbarung sollte in der Dienstvereinbarung aufgenommen werden:
  - ✓ Möglichkeit der Zielvereinbarung,
  - ✓ Partner der Zielvereinbarung,
  - ✓ Anforderung an Ziele (SMART-Regel),
  - ✓ Möglichkeit, Ziele zu beurteilen,
  - ✓ Mindest- und Maximalzahl von Zielen,
  - ✓ Aufforderung, Zielerreichungsgrade zu definieren,
  - ✓ Möglichkeit, Ziele zu gewichten (Minimum 10%, Maximum 60%),
  - ✓ Zielkategorien (Sachziel, persönliches Ziel),

*Zusammenfassung als Checkliste*

- ✓ Möglichkeit, Ziele innerhalb ihrer Laufzeit anzupassen,
  - ✓ Notwendigkeit von halbjährlichen und jährlichen Zielerreichungsgesprächen.
2. Nicht in der Dienstvereinbarung zu Zielvereinbarungen aufgenommen werden sollten:
- ✓ verbindliche Zahl von Zielen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
  - ✓ verbindliche Vorgaben von Inhalten oder Zielerreichungsgraden,
  - ✓ Umfang von Dokumentationspflichten für den Fall der Schlechtleistung; dies wird immer einzelfallabhängig sein.
3. Für die Einführung von strukturierten Bewertungsverfahren sollte in der Dienstvereinbarung festgelegt werden:
- ✓ Vergleichsgruppen,
  - ✓ Leistungskriterien für die jeweiligen Vergleichsgruppen,
  - ✓ Definition einer Bewertungsskala,
  - ✓ Festlegung von Zweitbeurteilern (gruppenbezogen),
  - ✓ gegebenenfalls (falls bereits vorhanden) die Festlegung von Vorgesetztenbeurteilungen,
  - ✓ die Durchführung eines Zwischengesprächs,
  - ✓ die Notwendigkeit eines Abschlussgesprächs.
  - ✓ Verfahrensfragen (u. a. Durchführung von Bewertungskonferenzen)
4. Kombinierte Verfahren müssen sowohl die Regelungen für die Zielvereinbarungen als auch für die strukturierten Bewertungsverfahren enthalten. Darüber hinaus ist notwendig,
- ✓ das Verhältnis von Zielvereinbarung zu strukturierten Bewertungsverfahren festzulegen,
  - ✓ gegebenenfalls die Verbindung des strukturierten Bewertungsverfahrens zur „Beförderungsbeurteilung“.

## 10 Literaturhinweise

Adamascheck, Bernd / Oechsler, Walter 2001: Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Verlag Bertelsmannstiftung, Gütersloh 2001

Berwanger, Dr. Jörg 2003: Zielvereinbarungen und ihre rechtlichen Grundlagen, Betriebs-Berater 2003 Heft 28/29, Seite 1499 - 1504

Berwanger, Dr. Jörg 2004: Noch einmal: Zielvereinbarungen auf dem Prüfstand, erschienen in: Betriebs-Berater 2004 Heft 10, Seite 551 - 554

Bieler, Frank 2002: Die dienstliche Beurteilung: Beamte, Angestellte, und Arbeiter im öffentlichen Dienst, Berlin 2002

Borel, Thierry: Zielvereinbarungen, Personalbeurteilungen und leistungsdifferenzierte Entlohnung in der Schweizerischen Bundesverwaltung - Erfahrungen des Eidg. Personalamts mit dem neuen Lohnsystem, Workshop vom 29. November im Bundesministerium des Innern, Berlin 2004

Busse, Beate 2002. Immaterielle und materielle Leistungsanreize. Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Kommunalverwaltungen

Busse, Beate 1999: Leistungsmessung - Leistungsermittlung - Leistungsbeurteilung, Verwaltung und Management 1999, Seite 207 - 211

Bundesministerium des Innern 2001: Moderner Staat - Moderne Verwaltung: Erstellung und Abschluss von Zielvereinbarungen - Praxisempfehlungen, Berlin, Juni 2001

Crisand, Ekkehard / Kramer, Sabine / Schöne, Martin 2003: Personalbeurteilungssysteme: Ziele - Instrumente - Gestaltung, 3. überarbeitete Auflage, Heidelberg 2003

DBB Online: Beurteilungswesen und Vergabe leistungsbezogener Bezahlungsinstrumente, download von:  
[www.dbb.de/positionen/beurteilungswesen.html](http://www.dbb.de/positionen/beurteilungswesen.html)

DBB Akademie: Leistungsbezogene Bezahlung im öffentlichen Dienst - Kooperationstagung am 7.Mai 2003 im Hotel Maritim, Köln 2003

Deich, Svenja 2004: Flexibler durch Zielvereinbarungen, Arbeit und Arbeitsrecht Heft 12, S. 8 ff

Derlien, Hans-Ulrich 2004: Retrograde Modernisierung? Bürokratisches Leistungsprinzip und Managerialistisches Belohnungssystem, in: Wolfgang Bernet (Redaktion), Was wird aus dem öffentlichen Dienst? Landesakademie für öffentliche Verwaltung Brandenburg Heft 7, Potsdam 2004

Eidgenössisches Personalamt EPA: Papers

Mitarbeitergespräch,

Personalbeurteilung,

Wegleitung zu Mitarbeitergespräch und Personalbeurteilung.

Fersch, Josef M. 2002: Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung in Unternehmen, Wiesbaden 2002

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen: Leitfaden Führungsfeedback für die Beschäftigten des Innenministeriums, download von: <http://www.im.nrw.de/hom/28.htm#>

Kempe, Hans-Joachim 2002: Zielvereinbarungen - Ende der Mitarbeiterbeurteilung?, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 4, S. 166 - 170

Kettiger, Daniel 2003: Leistungsbesoldung und Leistungsbeurteilung: Das deutsche Dienstrechtsreformgesetz und die Besoldungsrevision im Kanton Bern im Vergleich. Vortrag anlässlich des 2. Forums „Aktuelle Probleme des Beamtenrechts“ am 27. April 2000, Speyerer Arbeitsheft Nr. 151, Speyer 2003

KGSt 3/1999: Kommunale Gemeinschaftsstelle: Personalführung, Teil 1: Leistungsermittlung, Ermittlung von Leistung in einer ergebnisorientierten Verwaltung, Köln 1999

Klages, Helmut 1999: Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung - Antik oder modern?, in: Verwaltung und Management 1999, Seite 204 - 206

Krell, Gertraude / Tondorf, Karin: Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbewertung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand

Krell, Gertraude 1998: Gleichstellungspolitische Aspekte der Personalbeurteilung, in: Verwaltung & Management, 4. Jg., Heft 6, S. 337-340

Landesregierung Nordrhein-Westfalen: Lehrbrief zum Lernprogramm. Mitarbeitergespräch führen - Ziele vereinbaren, download unter: <http://www.moderne-Verwaltung.nrw.de/service/publikationen/E-learning/index.phtml>

Klein-Schneider, Hartmut 1999: Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt  
Analyse und Handlungsempfehlungen, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 14, 1999

Mauch, Siegfried 2004: Dienstliche Beurteilung, dbb Verlag, Schriftenreihe Band 127, Berlin 2004

Monitor Extra 5/2001: NBBS: Das neue Bewertungs- und Bezahlungssystem der Deutschen Telekom AG

Oechsler, Walter 1999: Neue Anreizsysteme im öffentlichen Dienst – Anforderungen an die Beurteilung, in: Verwaltung und Management 1/1999, S. 11-14

Schreyögg, Friedel: Praxisbeispiel Stadt München - Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral. Paper

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen - Zielvereinbarungen, Köln 2004

## **11 Kontakt**

Bundesministerium des Innern

Referat D I 2

Alt-Moabit 101 D

10559 Berlin

Telefon: 01888 681-0

E-Mail: [DI2@bmi.bund.de](mailto:DI2@bmi.bund.de)

