

Brigitte Seidler

**Leistungsentgelt  
in der öffentlichen Verwaltung:**

**Eine Frage der Umsetzung**



**Erfahrungen  
und  
Empfehlungen**

§ 18 TVöD

**If you always do  
what you always did,  
you will always get  
what you always got.**

Abraham Lincoln



Brigitte Seidler

Leistungsentgelt in der  
öffentlichen Verwaltung:  
Eine Frage der Umsetzung

- Erfahrungen und Empfehlungen -

Die Deutsche Nationalbibliothek – CIP Einheitsaufnahme

*Seidler, Brigitte*: Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung – Erfahrungen und Empfehlungen. POEM Verlag Kaiserslautern, 2009  
ISBN 978-3-00-028053-5

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2009 POEM Consult & Verlag  
**P**ersonal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement  
Brigitte Seidler e. K.  
Erfurterstraße 43  
67663 Kaiserslautern  
[www.poemconsult.de](http://www.poemconsult.de)

1. Auflage, Erscheinungstermin Juni 2009  
Druck und Bindung: Verlag Lindemann, Offenbach  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-00-028053-5

# Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung

## Der §18: Vorbehalte und Diskussionen

<b>Kritische Betrachtung verschiedener Ansätze und Konzepte</b> .....	<b>15</b>
Leistungsentgelt? Bei uns geht das nicht! .....	15
Der oft zitierte „Paradigmenwechsel“ .....	17
Ein wichtiges Signal: Einbeziehung der Beamten in NRW ..	19
Veränderungsangst .....	19
§18: Motivierender Ansatz – frustrierende Interpretation..	21
Das Wichtigste wird gerne übersehen .....	21
Erfolgsfaktor Personalrat .....	22
LOB und „organisierte Unverantwortlichkeit“ .....	23
Expertisen fehlen.....	24
Die Stichtagsregelung .....	24
Gießkanne per Dienstvereinbarung.....	25
Nachschlagen im Leistungs-TV Bund .....	25
Gießkannen ohne Entgeltgruppenbezug .....	26
Benachteiligung der Leistungsträger .....	26
Unzulässige Gießkanne = überflüssige Dienstvereinbarung .....	27
Zeit gewinnen durch Vorbereitungsschritte .....	27
Diskussion bei Stichtags-Überschreitung .....	28
Wertvolle Muster werden zu Mustern ohne Wert .....	29
Lassen Sie den §17 aus dem Spiel! .....	30
<b>Methoden der Leistungsmessung</b> .....	<b>32</b>
Zielvereinbarung (ZV) oder Systematische Leistungsbewertung (SLB) .....	32
Was der Tarifvertrag anbietet .....	32
Eine echte Alternative? .....	33
Ausnahme Schleswig-Holstein .....	33

<b>Leistungsbewertung: bekannt und vertraut</b> .....	35
Abgrenzung zur Regelbeurteilung .....	35
Die Leistung zählt – und sonst gar nichts .....	36
SLB und herkömmliches Hierarchie-Verständnis .....	37
Organisatorische Grenzen der SLB .....	37
Fragwürdige Grenzüberschreitung .....	38
Die Gewichtungsfälle .....	38
Verordnete Leistungsverbote .....	38
SLB auf Schwerpunktziele ausrichten .....	39
Wer bewertet wen? - Wer muss das Gemurre aushalten? .....	39
<b>Zielvereinbarung: fremd und ungewohnt</b> .....	41
Definition von (Dienst-)Leistung .....	42
Die Diskussion um die Freiwilligkeit.....	43
Akzeptanz durch Information .....	44
Inhalte von Zielvereinbarungen .....	45
Routinequalität als Ziel .....	46
Zielvereinbarung schafft Ressourcen .....	46
Weicher Übergang von SLB zu ZV .....	47
<b>Kombimodelle</b> .....	48
Kombinieren oder parallel fahren? .....	49
Nachteil der Kombimodelle.....	49
<b>Bewertung von Einzel- oder Gruppenleistungen</b> .....	50
<b>Verteilungsgrundsätze</b> .....	51
Leistungsentgelt oder Elite-Prämie? .....	51
Abgrenzung durch Mindestpunktzahl .....	51
Selbstbild und Erwartungshaltung .....	52
Abgrenzung durch Quote .....	53
Was ist eine Normalleistung? .....	53
Viel Geld für wenige Mitarbeiter .....	54
Die Mehrzahl erhält den Null-Bescheid .....	54
Kleine Belohnung für kleine Veränderungsschritte .....	55

Frust durch Quote .....	55
Quote nur in Verbindung mit SLB .....	56
Die Verantwortung für die Quote .....	56
Quote pro Funktionseinheit .....	57
Besser qualifizieren als reglementieren .....	58
Abgucken bei Wirtschaftsunternehmen erlaubt.....	58
<b>Absolute oder relative Punktwerte .....</b>	<b>59</b>

## **Erfahrungen und Empfehlungen – aus der Praxis, für die Praxis**

<b>Den §18 beim Wort genommen .....</b>	<b>61</b>
<b>Die Sprache der Dienstvereinbarung.....</b>	<b>61</b>
Persönliche Haltung überzeugt.....	61
Augenhöhe schaffen, schon in der Dienstvereinbarung ....	62
<b>Das Mitarbeitergespräch (MAG) .....</b>	<b>65</b>
Wozu Mitarbeitergespräche? .....	65
„Nicht gemeckert ist genug gelobt.....	66
Frust durch Kommunikationsmangel .....	66
Burnout durch Kommunikationsmangel .....	67
Kommunikation und Qualität: ein Fallbeispiel.....	67
MAG-Einführung: Ein Stich ins Wespennest? .....	68
Umwege einplanen .....	69
Widerstände ernst nehmen .....	69
MAG-Erfahrungen .....	70
Motivation durch Mitarbeitergespräche.....	71
Führung ist: Mitarbeiter erfolgreich machen! .....	72
Altlasten können schwer wiegen .....	72
Kein Erfolg ohne Kritik.....	72



<b>MAG: Organisation und Methodik .....</b>	<b>73</b>
Inhalte des MAG.....	75
Gleiche Vorbereitung für Führungskraft und Mitarbeiter....	77
Gesprächsbeispiele anhand des Leitfadens .....	78
Persönliche Kritik ist am schwersten.....	79
Die Wortwahl im persönlichen Feedback .....	80
Gesprächsbeispiele anhand des Leitfadens .....	82
Punktabzug wegen Führungskritik? .....	83
Das MAG als „Eröffnungsbilanz“ vor dem ersten Bewertungszeitraum .....	84
<b>Das Gesprächsverhalten im MAG .....</b>	<b>84</b>
Hören und Zuhören.....	84
Den Schalter umlegen: Von Gegenrede auf Zuhören.....	85
Angst vor Kritik.....	86
Das Ziel der Kritik.....	86
Kritik ohne Verletzung: die ehrliche Ich-Botschaft .....	87
Eine unzulässige Anmaßung: die beklagende Du-Botschaft.....	88
Beispiele aus MAG-Themen .....	90
Ich-Botschaft oder verkappte Du-Botschaft? .....	90
Beispiele für verkappte Du-Botschaften .....	92
Rückmeldung einfordern.....	95
Parität herstellen .....	95
<b>Gruppen-MAG .....</b>	<b>96</b>
Die Vorbereitung ist entscheidend.....	97
Fragen sorgfältig differenzieren .....	97
Jeder kommt „zu Wort“ .....	98
Und plötzlich diskutieren alle mit .....	98
Vom qualitativen zum quantitativen Ergebnis .....	99
Messbare Ergebnisse .....	100
<b>Das MAG im Kontext der Verwaltungsmodernisierung.....</b>	<b>101</b>

<b>Die Aufgabenbeschreibung .....</b>	<b>103</b>
Von der Stellen- zur Aufgabenbeschreibung .....	103
Abgrenzung von Stellen-, Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibung .....	103
Stelle, Tätigkeit und Aufgabe: jede hat ihre Ebene.....	105
Der Mitarbeiter weiß am besten, was er tut .....	106
Das Arbeits-Tagebuch .....	107
Abgleich mit der Führungskraft .....	108
Die Aufgabe Mitarbeiterführung .....	108
Sollen und Wollen .....	109
Transparenz durch Abgleich im Team .....	109
Suchen Sie nicht nach Mustern! .....	110
Praxistipp zur Erstellung von Aufgabenbeschreibungen...	110
Nützliche Verben für Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibungen .....	111
Qualitative Beifügungen: „effektiv und effizient“ .....	114
Liste weiterer Beifügungen .....	115
 <b>Die Zielvereinbarung .....</b>	 <b>117</b>
<b>Methodische Hinweise .....</b>	<b>117</b>
Gedankliche Vorbereitung .....	117
Wenn eine Zielvereinbarung nicht zustande kommt .....	118
Ersatzweise Leistungsbewertung .....	119
Meilenstein-Gespräche .....	119
Runter oder rauf? Top-down oder Bottom-Up? .....	120
<b>Zielfindung .....</b>	<b>121</b>
Mitarbeiter einbeziehen! .....	121
Lernen, in Zielen zu denken .....	122
Verbesserungspotenziale erkennen .....	122
Klärung durch Zieldiskussion, -verhandlung, -vereinbarung .....	123
Zielerreichung messbar machen .....	124
Das wichtigste Ziel: Voraussetzungen schaffen .....	125
Ziele auf einander aufbauen .....	125

Denken in Zielen ist Denken über den Tellerrand.....	127
Kleine Schritte machen schneller .....	128
Hauptsache ein Formular? .....	129
<b>Struktur einer Zielvereinbarung .....</b>	<b>129</b>
Beispiel einer ausformulierten Zielvereinbarung .....	131
<b>Ziele gibt es viele! .....</b>	<b>135</b>
Musterziele, Beispiele und Themen .....	135
Qualitative Zielthemen .....	147
Einarbeitung als Ziel .....	147
Arbeitsweise als Ziel .....	148
Kundenzufriedenheit als Ziel .....	148
Erhalt des Optimums als Ziel.....	149
Arbeitssicherheit als Ziel.....	149
Vermeintliche Selbstverständlichkeit als Ziel.....	150
Messbarkeit als Ziel .....	151
Weiterbildung als Ziel.....	152
Beispiel einer Gruppen-Zielvereinbarung .....	152
<b>Kennzahlen und Indikatoren .....</b>	<b>154</b>
Beispiele verschiedener Messgrößen zur Zielerreichung .....	155
Die Skalierung der Zielerreichung .....	156
<b>Die SMART Kriterien .....</b>	<b>159</b>
Bei SMART fehlt noch ein E .....	160
Positive Formulierung ist lösungsorientiert .....	161
<b>Ziele bereichern .....</b>	<b>161</b>
<b>Die Systematische Leistungsbewertung SLB .....</b>	<b>163</b>
Was wird bewertet? .....	163
Leistungskriterien ausformulieren .....	163
Leistungskriterien individuell anpassen .....	164
Ehrliche Leistungserwartung .....	164
Die Auswahl geeigneter Kriterien .....	165

Mitarbeiter einbeziehen! .....	166
<b>Liste möglicher Leistungs- und Bewertungskriterien.....</b>	<b>166</b>
Führung .....	166
Qualität.....	167
Menge .....	168
Organisation, Arbeitsweise.....	168
Engagement .....	169
Innovationsfähigkeit .....	170
Sozialverhalten .....	170
Bürger- und Kundenorientierung .....	171
Wirtschaftlichkeit.....	172
Arbeitssicherheit.....	172
Pädagogik .....	173
<b>Die Punkteskala .....</b>	<b>174</b>
Die Bewertungsskala im Kombimodell.....	174
Beispiel: Punkte im Kombimodell .....	175
Muster eines Bewertungsbogens mit sechs Abstufungen .....	176
<b>Die Berücksichtigung unterschiedlicher Maßstäbe .</b>	<b>178</b>
Welcher Maßstab definiert die Normalleistung?.....	178
Wer entscheidet, welche Erwartungen angemessen sind? .....	181
Der Faktor Bewertungsmaßstab .....	183
Alternativen zum berechneten Bewertungsmaßstab .....	184
Erst- und Zweitbewerter .....	185
<b>Subjektive Leistungsbewertung:</b>	
<b>Der „Nasenfaktor“ .....</b>	<b>187</b>
Typische Bewertungsfehler und Gegenstrategien .....	188
▪ MA kleiner Entgeltgruppen bzw. mit einfachen Aufgaben werden schlechter beurteilt .....	188
▪ Junge Mitarbeiter werden schlechter beurteilt .....	188
▪ Frauen werden schwächer bewertet als Männer .....	189

▪ Sympathie und Antipathie .....	189
▪ Nähe, persönliche Kontakte und Beziehungen .....	189
▪ Eigene Marotten werden zu Maßstäben erhoben .....	191
▪ Strategische oder politische Bewertung .....	191
▪ „Pappenheimer“: Erfahrungs- und Attributionsmuster.....	192
▪ Die eigene momentane Stimmungslage .....	192
▪ Eine herausragende Einzelleistung wird auf die Gesamtleistung projiziert.....	193
▪ „Unter den Blinden ist der Einäugige König“ .....	193
▪ Einmal Spitzennote – immer Spitzennote .....	193
▪ Jüngste Ereignisse sind präsent, die ersten Monate des Bewertungszeitraums vergessen .....	194
▪ Zum Ende hin steigende Leistungstendenz führt zu positiver Gesamtbewertung .....	194
▪ Bewertung der Bemühungen statt des Ergebnisses ....	195
▪ Überschreiten des Bewertungszeitraumes .....	195
Ertappen Sie sich selbst: Übung zur Vermeidung von Ungerechtigkeit .....	196
<b>Kriterien gewichten .....</b>	<b>196</b>
Integrieren, abstimmen und entscheiden .....	197
Die Absage an „Höher – schneller – weiter“ .....	198

## **18 Schritte zum §18**

So gelangen Sie zur erfolgreichen Umsetzung .....	199
---	-----

## Auf der CD zum Buch:

<b>Datei</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Buch</b>
1_verteilung.xls	Excel-Tabelle: Aufrechnung des Leistungsentgelt-Budgets unter Einbeziehung aller relevanten Faktoren.	S. 52
1a_zu_verteilung.doc	Erläuterung der Excel-Tabelle und der darin verwendeten Formelbezüge.	S. 52
2_p18_deutsch.doc	Der §18 und ein Vorschlag zur allgemeinverständlichen Erläuterung.	S. 64
3_dv_deutsch.doc	Vorschlag der leicht verständlichen Formulierung einer einfachen Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt.	S. 64
4_zufriedenheiten.ppt	Fragebogen zur Zufriedenheitsanalyse	S. 98
4a_skala_ideale.ppt	Skala der Idealkriterien zur Zufriedenheitsanalyse	S. 99
5_zv_formular.doc	Word-Formular einer Zielvereinbarung zum Ausfüllen am Bildschirm	S. 130
6_slb_bewertung.doc	SLB-Bewertungsbogen mit Berechnungsbeispiel	S. 178



## **§18 Leistungsentgelt: Vorbehalte und Diskussionen**

### **Kritische Betrachtung verschiedener Ansätze und Konzepte**

#### **Leistungsentgelt? Bei uns geht das nicht!**

Der § 18 TVöD hat die Meinungen nicht nur gespalten sondern geradezu zersprengt. In den Rathäusern reden sich Betriebliche Kommissionen die Köpfe heiß und verzetteln sich auch drei Jahre nach Inkrafttreten des Tarifvertrags noch immer in Grundsatzfragen. Dabei gibt es in diesem Tarifvertrag, der insgesamt der deutschen Sprache sicher nicht zum Ruhme gereicht, doch den einen oder anderen klaren, unmissverständlichen Satz. Einer davon lautet: *„Zum 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt.“* Das ist doch nun wirklich mal eindeutig. Warum also zögern und zweifeln?

Zahlreiche Institutionen und Behörden haben auf die neuen Herausforderungen schnell reagiert und Handlungsanleitungen veröffentlicht, darunter viele wirklich gelungene und gut verständliche Konzepte: Das Bundesinnenministerium formulierte schon 2001 seine Praxisempfehlungen zur Zielvereinbarung und 2006 ein umfangreiches Papier mit Durchführungshinweisen zum Leistungsentgelt, das Land NRW hat eine ganze Serie von Broschüren zum Thema *Moderne Verwaltung* aufgelegt mit ausführlicher Beschreibung der einzelnen Umsetzungsschritte, auch die Kommunalen Arbeitgeberverbände präsentierten auf Länderebene gut ausgearbeitete Erklärungen und Anleitungen, die KGSt unterstützt die Bemühungen ihrer Mitglieder durch kompetent ausgearbeitete Materialien und Erfahrungsberichte, und dennoch – in sehr vielen Verwaltungsorganisationen ist bis heute nichts, absolut gar nichts in Richtung LOB passiert. Die Überzeugungsarbeit ist in weiten Bereichen verpufft, zum Teil haben sich die anfänglich intuitiven Blockaden inzwischen noch verhärtet.

Das mag aber auch damit zusammenhängen, dass die vielen guten Anleitungen letztlich doch wieder irgendwie theoretisch klingen. Es gelingt einfach nicht, die aufgeführten Beispiele auf die eigene Situation zu übertragen, und schnell prägt sich das Urteil: *„Ja, dort mag das ja gehen, aber bei uns geht das halt nicht.“*



Unter den POEM-Kunden sind Verwaltungen mit 10 und mit 1000 Tarifbeschäftigten, und es ist ein immer wieder zum Schmunzeln anregendes Argument, das uns entgegengehalten wird: Die kleinen Verwaltungen sagen, dass bei den großen alles viel einfacher ist, und die großen Verwaltungen sagen, dass die kleinen es natürlich leichter haben.

Dabei hängt die Problematik gar nicht mit der Größe zusammen, denn die Verwaltungen sind frei in der Wahl ihrer Konzepte und können ihre Vorgehensweisen leicht den eigenen Bedürfnissen anpassen. Am Ende könnten es die kleinen vielleicht wirklich einfacher haben, denn deren Anzahl ist so hoch, dass der konstruktive Erfahrungsaustausch leichter fiele. Gerade bei Gemeinden und Verbandsgemeinden wäre das doch einfach, denn die Produkte sind überall vergleichbar und die räumliche Dichte würde den Austausch erleichtern. Dennoch gibt es Beispiele, in denen fünf Verbandsgemeinden im Umkreis von 50 Kilometern in fünf verschiedene Richtungen marschieren, jedenfalls was die Umsetzung der LOB betrifft.

Die Hintergründe für konzeptionelle Entscheidungen sind aber kaum sachlicher Natur, sondern es sind die individuellen, hausgemachten Vorbehalte und Abwägungen der handelnden Personen. Die bisher gelebte Management- und Führungsphilosophie spielt die entscheidende Rolle, nicht die Anzahl der Mitarbeiter. Es gibt Verwaltungen, für die die Umsetzung des §18 eine solch fundamentale Veränderung ihrer Führungsarbeit, der Entscheidungsprozesse und Handlungsstrukturen darstellen würde, dass sie sich einfach nicht daran trauen.

In keiner anderen Branche gibt es so viele innerlich gekündigte Mitarbeiter wie in der öffentlichen Verwaltung. Keine Führungsgruppe, die sich nicht – ebenso verzweifelt wie ratlos – über solche Mitarbeiter beklagt. Woher kommt dieses Phänomen? Die Erklärung, dass Mitarbeiter ihren Kündigungsschutz ausnutzen, scheint da doch allzu einfach. Wie sind Verwaltungsmitarbeiter in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten gefördert und entwickelt worden? Was passierte, wenn einer keine zufrieden stellende Leistung brachte, zu viele Fehler machte, bei anspruchsvollen Aufgaben immer wieder versagte? Man rollte die Augen, nahm ihm Aufgaben weg, nahm ihm Verantwortung ab, ließ seine Arbeiten doppelt überprüfen um Fehler zu vermeiden, schleppte ihn so mit – und bezahlte ihn schließlich für das, was er nun noch eigenständig tun durfte, viel zu hoch.

Personalentwicklung sieht anders aus, fand auf breiter Ebene aber nicht statt.

Und diese Tatsache wird in den vielen guten Broschüren eben nicht berücksichtigt; da werden Zielvereinbarungsbeispiele aufgeführt mit den passenden Gesprächsanleitungen dazu, als sei es ganz normal, dass Führungskräfte und Mitarbeiter einer Verwaltung so miteinander diskutierten, aber das ist es nicht, von Ausnahmen abgesehen. Die Ausnahmen haben auch kein Problem mit Zielen, aber dann stellen wir uns die breite Masse vor. Da sehen die handelnden Personen ganz anders aus als in den Lehrbüchern (Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen), sie denken anders, sie reden anders, sie gehen von anderen Werten aus, gleichen das Neue mit ihren z. T. lange gewachsenen Erfahrungen und Überzeugungen ab – und schieben das Konzept beiseite. *„Geht bei uns nicht“*.

Nun beschreibt ein Tarifvertrag ja geltendes Recht, und das heißt, es muss gehen, Paragraf ist Paragraf. Na gut, dann muss es eben gehen, aber bitte so einfach wie möglich und vor allem mit so wenig Veränderung wie möglich.

### **Der oft zitierte „Paradigmenwechsel“**

Als Paradigma bezeichnet man eine allgemein gültige Lehrmeinung, ein allgemein anerkanntes Denkmuster, ein in der Gesellschaft fest verankertes Bild. Bei einem Paradigmenwechsel wird dieses Bild durch ein radikal anderes ersetzt, wodurch neue Entwicklungsräume geschaffen werden.

Dass ein so gewaltiger Begriff im Zusammenhang mit der Einführung einer leistungsorientierten Vergütung im öffentlichen Dienst verwendet wird, weist doch darauf hin, dass hier Menschen eine erhebliche Veränderung zu bewältigen haben. Und der größte Teil dieser Veränderung muss passieren oder zumindest eingeleitet werden, bevor Leistungsentgelt zugeteilt wird – und da haben die Beschäftigten so ihre Zweifel, die ihnen Angst machen. Nicht ohne Grund: Wenn nämlich der §18 isoliert gesehen und umgesetzt wird, alles Andere aber so bleibt wie es ist, dann werden die organisatorischen und strukturellen Altlasten auf den Schultern der Mitarbeiter landen. Dann wird das Leistungsentgelt nämlich tatsächlich zum Druckmittel, nicht um gute Ergebnisse zu

erzielen, sondern um gute Ergebnisse trotz widriger Rahmenbedingungen zu erzielen bzw. widrige Rahmenbedingungen durch erhöhte Leistung der Beschäftigten auszugleichen. Vor solch einem Hintergrund wäre die Ablehnung der LOB verständlich und berechtigt.

Das neue Paradigma darf also nicht heißen „*wir belohnen und bestrafen jetzt mit Geld*“, sondern zum Beispiel: „*wir arbeiten nach modernen Führungsgrundsätzen, wir setzen auf Kooperation, Motivation und Zutrauen, wir bieten Wertschätzung und Sinn der Arbeit, wir denken und arbeiten zielorientiert und ermöglichen allen Beschäftigten eine hohe Identifikation mit unserer Verwaltung. Wir streben Effektivität an, hinterfragen Strukturen und Prozesse, suchen nach Ballast, den wir abwerfen können. Wir schaffen Transparenz von Entscheidungen und Informationen, sowohl fach- als auch hierarchieübergreifend. Wir verlangen Leistung, wir verlangen Loyalität, wir verlangen Veränderungsbereitschaft, wir verlangen Verantwortungsbewusstsein – und zwar von unseren Mitarbeitern ebenso wie von uns selbst.*“

Der Anstoß zum Paradigmenwechsel muss also aus dem Management kommen. Mitarbeiter können durch Kritik Anregung liefern, aber sie haben nicht die Macht, Veränderungen zu initiieren. Das ist Aufgabe der Führungskräfte, und zwar der beamteten und der tarifbeschäftigten gleichermaßen.

---

Die OECD-Studie „Paying for Performance: Policies for Government Employees“ bringt es in ihrer Zusammenfassung auf den Punkt. Sinngemäß übersetzt: *Motivation und Leistungssteigerung werden nicht durch die leistungsorientierten Vergütungssysteme selbst entstehen, sondern durch die Veränderungen, die für ihre Einführung notwendig sind.*

Das Buch beginnt mit einer kritischen Betrachtung und Diskussion der bisherigen Umsetzung. Was ist aus dem Leistungsentgelt geworden – wie haben Verwaltungen den Paragraphen verstanden und was haben sie daraus gemacht? Was können wir aus den bisherigen Erfahrungen lernen? An welchen Stellen driften Theorie und Praxis auseinander?

Aus den Erfahrungen folgen Empfehlungen. „LOB leicht gemacht“? Das hätte wohl niemand geglaubt, aber wenn wir den Paragraphen wörtlich und seine Intentionen ernst nehmen, dann ist die Umsetzung tatsächlich viel einfacher als befürchtet, und dann kann die Einführung des Leistungsentgelts tatsächlich das bewirken, was sie bewirken soll: Die Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten. Das ist der Fokus dieses Buches, das Sie in nachhaltigen und alltagstauglichen Schritten zum Umsetzungserfolg führt.

In 25 Berufsjahren als Beraterin, Trainerin und Coach (davon 10 Jahre mit deutlicher Spezialisierung auf die öffentliche Verwaltung) habe ich unzählige Male den Grundsatz bestätigt bekommen: *Jedes Konzept ist nur so gut wie es umgesetzt wird.*

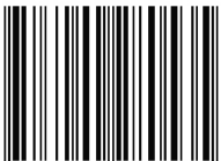


Meine Überlegungen, Hinweise und Empfehlungen resultieren immer aus dem Erfahrungsschatz der Praxis: Wie lege ich ein Konzept so an, dass die Menschen es sich zu Eigen machen und auch wirklich danach handeln? Das gilt auch für die Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst.

Letztlich entscheidet die Praxis, ob die Verwaltung die Chancen nutzt, die die LOB ihnen bietet. Der Paragraph ist nur der Rahmen. Welches Bild er hervorbringt, ist eine Frage der Umsetzung.

Brigitte Seidler

ISBN 300028053-7



9 783000 280535

€ 34,80

SFR 52,90

CD-ROM

im rückwärtigen Einband