



**Städtische
Bibliotheken
Dresden**

www.bibo-dresden.de

Leistungsentgelt ohne Demotivation und Bürokratisierung

Ein nicht ganz klassischer Ausweg aus dem Dilemma des § 18 TVÖD

Roman Rabe

Tel. 0351/8648120

rabe@bibo-dresden.de

Städtische Bibliotheken Dresden

Zahlen 2007

• Einwohner Dresden	500.000
• Entleihungen	5.400.000
• angemeldete Nutzer	67.000
• Besuche	1.800.000
• Veranstaltungen, Schulungen	3.200
• Personalstellen	153
ohne zentrale Bereiche	119

Bibliotheksnetz

Haupt- und Musikbibliothek	1
medien@age (Jugendbibliothek)	1
Öffentliche Schulbibliothek	1
Fahrbibliotheken	2
Stadtteilbibliotheken	18
Soziale Bibliotheksarbeit	

Ziele § 18 TVöD

„Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

Weitere Rechtsgrundlage

zu Leistungszulagen ist § 315 BGB:
einseitige Leistungsbestimmung der
Gegenleistung im Arbeitsverhältnis muss:

- billig (die Interessen beider Parteien während und im Rahmen des in vergleichbaren Fällen Üblichen liegend),
- gerecht und
- von allen Mitarbeitern erreichbar sein.

Grundzüge § 18 TVöD

- **Umfang:** entspricht 1% aller Monatsentgelte; ab 2007 (soll jährlich auf bis 8% steigen, noch zu verhandeln)
- **Gestaltung:** des gewählten Verfahrens mittels Dienstvereinbarung
- **Begleitung:** durch betriebliche Kommission
- **Leistungsfeststellung:** durch das Vergleichen von Zielerreichung mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung
- **Zahlung:** als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage oder kombiniert

Eckpunkte Rahmenvereinbarung Stadt Dresden

- ergänzende Dienstvereinbarungen mit Örtlichen Personalräten möglich
- zentrale und örtliche betriebliche Kommissionen
- Festlegung auf Leistungsprämie, aber ergänzende DV können das anders regeln
- Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung möglich
- max. 3 Ziele zugelassen
- einheitliches Punktesystem vorgegeben

Credo der betrieblichen Kommission

- keine Personen bewerten, sondern Erfüllung von Leistungsvereinbarungen honorieren
- nicht Einzelleistungen, sondern Teamarbeit betrachten
- einheitliche Ziele finden

Probleme

- Es gibt keine einheitlichen Ziele, deren Erfolg nicht auch von unbeeinflussbaren Faktoren abhängt.
- Eine wirklich gerechte Bewertung von Leistungen ist nicht möglich.
- Die Gefahr der Demotivation bei den leistungsschwächeren Teams ist größer als die Chance zusätzlicher Motivation bei den leistungstärkeren. Aussichten gäbe es nur bei leistungsfähigen aber –unwilligen Teams.

Ziele Betriebliche Kommission Bibliothek

- **Motivationserhaltung**
- **Leistungsstimulanz in Richtung konkreter Managementziele**
- **Ausgewogenheit (nicht Gerechtigkeit)**
- **möglichst geringer Aufwand**
- **möglichst Gruppenzielvereinbarungen**
- **Auszahlung der vollen Summe bereits im ersten Jahr (Abschluss DV noch 2006)**
- **in der Startphase Sammeln von Erfahrungen wichtiger als Perfektion**

Zielvereinbarung lt. TVöD

- **Def.: freiwillige Abrede zwischen Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele**
- **Leistungsziele müssen beeinflussbar sein**
- **Leistungsziele müssen in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein**
- **Leistungsziele müssen gemeinsam mit den Mitarbeitern erstellt werden**

Wahrung Freiwilligkeit und Beteiligung

- Alternative der systematischen Leistungsbewertung steht für jeden
- Beteiligung der Beschäftigten durch ihre Vertreter in der Kommission (dort Grundprinzipien und Indikatoren ausgehandelt, Ziele bleiben aber Managementvorgabe)
- Beteiligung der Beschäftigten (Teams) direkt bei der Gestaltung ihrer Zielvereinbarung (Auswahl Indikatoren, deren Wichtung und Quantität)

Verteilung Prämienmittel ohne Demotivationswirkung

- den größten Teil der Prämienmittel nach weitgehend einheitlichen Indikatoren verteilen (**Zielerreichungsprämie**); quantitativ so gestalten, dass sie jedes Team ohne Probleme erreichen kann; bei unvorhergesehenen Problemen Ziele einvernehmlich änderbar
- mit dem Rest (**Sonderprämie**) Spitzenleistungen honorieren

Varianten Sonderprämie

A für erfolgreiche Projekte (quer zur Teamstruktur) oder

B für Einzelmitarbeiter, die von den Teams nominiert werden oder

C für überdurchschnittliche Erfüllung eines ausgewählten (ebenfalls indikator-gesteuerten) Ziels

Verfahren

- **Verhältnis Zielerreichungsprämie – Sonderprämie 90 : 10**
- **Sonderprämie für überdurchschnittliche Erfüllung eines ausgewählten einheitlichen Ziels**
- **Aufteilung der Mitarbeiterschaft in zwei Bereiche (Bibliotheken und zentrale Sachgebiete) mit unterschiedlichen Zielen**

Kriterien für die Vorauswahl der Indikatoren

- Relevanz und Steuerungswirkung auf Managementziele
- Messbarkeit
- Beeinflussbarkeit
- geringe Manipulierbarkeit
- geringe Stimulierung auf anderem Wege

Diskutierte Indikatoren

- **Entleihungen**
- Besuche
- Nutzer / **Neuanmeldungen**
- **Veranstaltungen**
- erreichte Schulklassen / Kindertagesstätten
- **Aboverträge pro Nutzer / Neuanmeldung**
- Einnahmen
- **Zufriedenheit mit der Dienstleistung des SG**
- **Zufriedenheit mit der Kommunikation des SG**
- **Zufriedenheit mit der Kommunikation des SG**

Zielindikatoren Bibliotheken

Zielerreichungsprämie (zwei auszuwählen)

- » Entleihungen
- » Veranstaltungen
- » Neuanmeldungen

Sonderprämie

- » Abonnementverträge pro Neuanmeldung

Zielindikatoren Sachgebiete

Zielerreichungsprämie

- » Zufriedenheit mit Dienstleistung des SG
- » Zufriedenheit mit Kommunikation des SG
- » ... (variables Ziel, fakultativ)

Sonderprämie

- » Zufriedenheit mit Kommunikation des SG

Fragebogen Leistungsbewertung SG

Zufriedenheit mit dem Produkt

Wie beurteilen Sie die Dienstleistungen des Sachgebietes?

	ungenügend 6	mangelhaft 5	ausreichend 4	befriedigend 3	gut 2	sehr gut 1	nicht einschätzbar
Zufriedenheit							

Bemerkung:

Zufriedenheit mit der Kommunikation

Ist die Arbeitsweise des Sachgebietes geprägt von:

	nie 6	selten 5	manchmal 4	oft 3	meistens 2	immer 1	nicht einschätzbar
Zuverlässigkeit							
Freundlichkeit							
Erreichbarkeit							
Hilfsbereitschaft							
Kritikfähigkeit							
Flexibilität							

Geschäftsbereich:

Amt:

Anlage 2
Vertrauliche Personalsache

Zielvereinbarung für Bibliothek/Sachgebiet:

Für den Zeitraum von bis

Ziele : konkrete Beschreibung/Definition	Gewichtung % von 100 %
Ziel 1 Zufriedenheit mit der Dienstleistung Wert:	
Ziel 2 Zufriedenheit mit der Kommunikation Wert:	
Ziel 3	

Die Ziele wurden einvernehmlich mit den Beschäftigten am _____ vereinbart.

Datum, _____
Unterschrift Bibliothekarischer Fachdirektor

Name, Vorname	Unterschrift:

Bewertungsmaßstäbe Zielerreichungsprämie		
	Ziel wurde nicht erfüllt	0 Punkte
	Ziel wurde zum Teil erfüllt	60 Punkte
	Ziel wurde größtenteils oder überwiegend erfüllt	75 Punkte
	Ziel wurde vollständig erfüllt	90 Punkte

Einheitliches Punktesystem

It. Rahmenvereinbarung

- Ziel wurde nicht erfüllt 0 Punkte
- Ziel wurde zum Teil erfüllt
(50%) 60 Punkte
- Ziel wurde größtenteils erfüllt
(80 %) 75 Punkte
- Ziel wurde erfüllt
(100 %) 90 Punkte

(bei Sonderprämie davon abgewichen)

Punkteverteilung Sonderprämie

- in der Zielvereinbarung keine konkrete Quantität vereinbart
- kein Vergleich zwischen Ziel und Ergebnis, sondern zwischen den Ergebnissen aller Bibliotheken bzw. aller Sachgebiete
- jede Leistung bringt Punkte, aber nur die beste Bibliothek bzw. das beste SG erhält höchstmögliche Punktzahl (90 Punkte)

Berechnung Sonderprämie

- Ergebnis der besten Bibliothek entspricht 100 %
- Ergebnis der schlechtesten Bibliothek entspricht 5 %
- Beispiele mit drei Bibliotheken:
 - Bibliothek X: 360 Aboverträge pro Neuanschaffung - 90 Punkte
 - Bibliothek Y: 270 Aboverträge pro Neuanschaffung - 45 Punkte
 - Bibliothek Z: 190 Aboverträge pro Neuanschaffung - 5 Punkte
 - Bibliothek X: 360 Aboverträge pro Neuanschaffung - 90 Punkte
 - Bibliothek Y: 315 Aboverträge pro Neuanschaffung - 45 Punkte
 - Bibliothek Z: 275 Aboverträge pro Neuanschaffung - 5 Punkte

Leistungsbewertung Zielerreichungsprämie

Ziele	Gewichtung (% von 100%)	Erreichter Wert	Erreichter Punktwert	Leistungsergebnis (Punktwert x Gewichtung)
Ziel 1 Zufriedenheit mit der Dienstleistung				
Ziel 2 Zufriedenheit mit der Kommunikation				
Ziel 3				

Summe der Punkte: _____

Leistungsbewertung Sonderprämie

Ziel	Erreichter Wert	Erreichter Punktwert
Zufriedenheit mit der Kommunikation		

Punkte: _____

Die Leistungsbewertung wurde
bekannt gegeben am _____.

Datum, Unterschrift Bibliothekarischer
Fachdirektor

Ich bin darüber unterrichtet, dass ich die Bewertung binnen einer Frist von 10 Arbeitstagen nach der Bekanntgabe beanstanden kann.

Name, Vorname	Unterschrift:
---------------	---------------

Kommunikation

- **Beteiligung ÖPR über Kommission und Dienstvereinbarung**
- **Information Belegschaftsversammlung**
- **Testbefragung zur Zufriedenheit mit den Sachgebieten als Basis für Ziele**
- **Gespräch zu den Zielen mit jeder Bibliothek/jedem Sachgebiet**
- **Angebot Zwischengespräch bei Problemen**
- **Gespräch zu den Ergebnissen und den Zielen Folgejahr**
- **Auswertung in der Dienstberatung (aber keine Ergebnisse einzelner Bibl./SG veröffentlicht)**
- **Beratung in der betrieblichen Kommission zur Fortführung**

Konfliktmanagement

- Zielvereinbarungen mit stellv. Direktor abgeschlossen, damit Letztentscheidung im Haus bleibt
- Widerspruch für Bewertung innerhalb von 10 Tagen an den Vorgesetzten (hier stellv. Direktor)
- Ausgleichsgespräch innerhalb von 2 Wochen
- Entscheidung stellv. Direktor
- schriftliche Beschwerde innerhalb von 10 Tagen an die Kommission
- Empfehlung der Kommission
- Entscheidung Dienststellenleiter (hier Direktor)

Resümee

- **Managementziele stärker vermittelbar (hohes Engagement der Mitarbeiter in den Bibliotheken für die Aboverträge)**
- **Feedback für die zentralen Sachgebiete (führte zu teils deutlich stärkerer Dienstleistungsorientierung)**
- **Ruf wichtiger als Geld (nur geringe Unterschiede im Leistungsentgelt – das verhinderte Konflikte, und stärkte trotzdem Engagement)**
- **Aufwand hoch, sinkt aber in Folgejahren**