

DGP INFORMATIONEN

50. Jahrgang, Heft 59, August 2007

	Seite
Vorwort <i>Ina Voigt</i>	1
Erster Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen in Berlin <i>Christel Sander</i>	2
Demografischer Wandel: Herausforderung für Personalmanagement und -entwicklung <i>Ina Voigt</i>	7
Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TVöD <i>Stephan Jerusel, Katrin Bachmann</i>	13
Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme <i>Ina Voigt, Dr. Volker Klein-Moddenborg</i>	22
Zeitgemäße Beurteilungssysteme und Probleme bei deren Einführung: Ein Praxisbericht <i>Ralf Tillmann</i>	30
So wird das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu einem Erfolg - Erfahrungsbericht und Ausblick - <i>Andreas Jürgens</i>	39
Die Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in der Praxis des öffentlichen Dienstes <i>Ingo Püttner</i>	46
Auswahl von Bewerbern/innen in den gewerblichen Berufen: Eine Bewährungskontrolle für den Test „Gewerbliche Ausbildung“ (GA) <i>Joachim Rieke, Katja Brendler, Carmen Knorz</i>	62
Im Visier: Personalmanagement in der Verwaltung	74

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,
liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen in diesem Jahr den 50. Jahrgang der DGP-Informationen vorlegen zu können!

Wie immer finden Sie hier einige Beispiele aus der unmittelbaren wissenschaftlichen und praktischen Arbeit der DGP sowie Berichte zu aktuellen, sehr verschiedenen Fragestellungen, bei denen wir ein Interesse unserer Kundinnen und Kunden vermuten.

Wir hoffen, Ihnen hiermit Anregungen für Ihre Arbeit zu liefern und würden uns über einen diesbezüglichen Dialog mit Ihnen freuen.

Neben dem Bericht über den letzten und Ausblick auf den nächsten DGP-Kongress finden Sie in dieser Ausgabe der DGP-Informationen eine Betrachtung zu den Herausforderungen, welche der demografische Wandel an Personalmanagement und –entwicklung stellt sowie einige Artikel mit Bezug auf die Tarifrechtsreform. So liefern Herr Jerusel und Frau Bachmann einen Erfahrungsbericht zu den vielen Informationsveranstaltungen und Beratungen, die in Hinblick auf die Umsetzung des TVöD durchgeführt wurden. Des Weiteren finden Sie in diesem Heft eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten von Zielvereinbarung und einen Praxisbericht zu Personalbeurteilung.

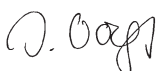
Neue Formen des Haushalts- und Rechnungswesens beschäftigen zurzeit viele Kommunen. Herr Jürgens berichtet über diesbezügliche Erfolgsfaktoren. Wie bereits in den letzten DGP-Informationen angekündigt, wird dieses Thema hier noch einmal aufgegriffen unter besonderer Betrachtung relevanter Erfolgsfaktoren. Die DGP wird die Veränderungen im Finanzmanagement beobachten und sich insbesondere unter dem Aspekt der Konsequenzen für Personalauswahl und –entwicklung hiermit beschäftigen.

Ein Thema, das in viele Handlungsfelder der Personalauswahl und –entwicklung hineinwirkt, ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Wir wissen aus vielen Gesprächen mit unseren Kundinnen und Kunden, dass hierzu großes Interesse besteht und möchten mit einem Artikel von Herrn Püttner hierauf eingehen.

Bewährungskontrollen sind ein unverzichtbares Qualitätsmerkmal eignungsdiagnostischer Verfahren. Ein Großteil aller im deutschsprachigen Raum durchgeführten Bewährungskontrollen wurden von der DGP durchgeführt. Auch in diesem Heft finden Sie wieder eine Bewährungskontrolle, diesmal bezogen auf gewerbliche Ausbildungen.

Ich bin gespannt auf Ihre Rückmeldung zu diesem Heft und wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Ihre



Ina Voigt
Leitende Psychologin der DGP e.V.

Erster Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen in Berlin

Christel Sander

Am 26. und 27. Januar 2006 fand in Berlin der erste Themenkongress der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. seit ihrer Gründung im Jahre 1949 statt. Die Veranstaltung war dem Thema „Leistungsmessung und –beurteilung“ gewidmet. Durch Inkrafttreten des neuen Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) wurde die ohnehin bestehende Aktualität des Kongressgegenstandes noch verstärkt. Die Relevanz des Themas belegte auch die hohe Zahl der Kongressteilnehmer. Rund 100 Besucher waren der Einladung der DGP nach Berlin gefolgt.

Der DGP war es gelungen – der Bandbreite des Gegenstandes entsprechend – Referentinnen und Referenten aus Forschung und Praxis zu gewinnen.

Zentrale Aussagen

Der Untertitel des Kongresses „Bewertungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Individualität und Standardisierung“ machte deutlich, welche Herausforderung die Messung und Beurteilung von Leistung darstellt. Zugleich ist damit die Spannweite der Themenfelder beschrieben, die während der zweitägigen Veranstaltung behandelt wurden.

In den verschiedenen Foren, Diskussionsrunden und Workshops standen methodische Aspekte der Beurteilung, praktische Erfahrungen mit Leistungsbewertungen und Organisationssteuerungsaspekte von Beurteilungen im Mittelpunkt. Darüber hinaus wurde der aktuelle Stand leistungsbezogener Vergütungssysteme im öffentlichen Dienst thematisiert.

Referentinnen und Referenten waren Susanne Antrick (Landkreis Goslar), Dr. Axel Günther (VW Coaching), Prof. Dr. Klaus Höfle (Hochschule Heidenheim), Elke Holzrichter (KGSt), Ruth Jäger (TU Dresden), Stephan Jerusel (DGP Hannover), Dr. Martin Kersting (RWTH Aachen), Ingo Püttner (Berufsgenossenschaft Metall Süd), Dr. Bernd Runde (IwFB GmbH), Prof. Dr. Christian Scholz (Universität Saarbrücken), Susanne Stehr (Strategie M), Ina Voigt (Leiterin DGP) und Katja Weisel (KGSt).

Zu Beginn des Kongresses ging Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes in Saarbrücken auf grundsätzliche Aspekte

von Veränderungen in der Arbeitswelt ein, die zu einem „Spielen ohne Stammplatzgarantie“ führe und sowohl für öffentliche Einrichtungen als auch für Unternehmen gelte. Die „neue Logik der Arbeitswelt“ verlange das Formulieren und Kommunizieren neuer Spielregeln in Richtung auf eine sozialverträgliche Leistungskultur, in der Leistung gefordert und gleichzeitig individuelle Chancen von Mitarbeitern beachtet werden. Unerlässlich dafür sei die Schaffung einer positiv belegten Leistungskultur. Für die Personalentwicklung bedeute dies, dass sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter/innen von Personalentwicklung einen Mehrwert generieren möchten. Demgegenüber gab und gebe es noch Personalführungssysteme, in denen nur die Mitarbeiter/innen oder nur das Unternehmen einen Gewinn aus der Personentwicklung zögen.

Zu den methodischen Aspekten der Beurteilung zählen auch juristische Gesichtspunkte, mit denen sich Ingo Püttner, Verwaltungsjurist bei der Berufsgenossenschaft Metall Süd mit dem Arbeitsschwerpunkt Personal, beschäftigte. Herr Püttner stellte heraus, dass eine Beurteilung ein „komplexer Vorgang“ und eine „wertende Feststellung“ sei, die ein starkes Bedürfnis nach Verfahrensregeln und Beteiligung auslöse, dies sowohl bei den unmittelbar Betroffenen als auch bei der Personalvertretung. Für den Bund gebe es im TVöD keine Vorgaben für die Leistungsbeurteilung, es sei aber eine Regelung in einem gesonderten Tarifvertrag geplant. Die Kommunen hätten die Leistungen nach Zielerreichung oder systematischer Leistungsbewertung festzustellen. Ein entsprechendes System sei betrieblich zu vereinbaren. Die Beteiligungsmöglichkeiten der Beurteilten bei der Beurteilung, z.B. die Gelegenheit zur Gegendarstellung, wurden ebenso von Herrn Püttner thematisiert wie die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates bzw. Personalrates und der Umgang mit den Ergebnissen und Daten. Bezüglich der Richtwerte für die Benotung verwies Herr Püttner auf eine Regelung in der Bundeslaufbahnverordnung.

Susanne Antrick, als Diplom-Verwaltungswirtin für die Personalentwicklung des Landkreises Goslar verantwortlich, ließ eine große Zahl an interessierten Teilnehmern an den Praxiserfahrungen des Landkreises mit Beurteilungsverfahren teilhaben. 2005 führte Goslar ein neues Verfahren für die alle zwei Jahre fällige Regelbeurteilung der Kompetenzen von Beamten und Angestellten ein. Diese Veränderung war notwendig geworden, da die „Ergebnisse der bisherigen Beurteilungsverfahren zu wenig differenziert und ins Positive verschoben“ waren. Der Landkreis hat Richtwerte für die Beurteilungsergebnisse definiert und in einer Richtlinie vereinbart, dass die Ergebnisse analysiert werden. Zudem werden die Beurteiler (auch die Zweitbeurteiler) geschult. Trotzdem erfüllten 2005

zunächst 50 Prozent der Beurteilungen nicht die Richtwertvorgaben (Nutzung einer neunstufigen Beurteilungsskala, Verteilung der Ergebnisse auf drei Leistungsniveaus). Erschienen bei Abweichungen die Begründungen der beurteilenden Organisationseinheiten nicht plausibel, würden diese vom Landrat verpflichtet, noch einmal eine Beurteilung durchzuführen.

Mögliche Erwartungen der Teilnehmer, das Beurteilungsverfahren des Landkreises könne als Grundlage für eine leistungsbezogene Vergütung dienen, musste Frau Antrick etwas enttäuschen. „Wir haben noch keine gerechte Beurteilung.“ Zwar zeigt der Vergleich der Ergebnisse aus dem Jahr 2005 mit denen aus 2003, dass der Hierarchie- und Laufbahneffekt „zurückgedrängt“ werden konnte. Nach wie vor hinkten jedoch Frauen gegenüber Männern und Teilzeit- gegenüber Vollzeitkräften bei den Spitzenbeurteilungen hinterher.

Ina Voigt, die leitende Psychologin der DGP, ging in ihrem Beitrag über die Organisationssteuerungsaspekte von Beurteilung auf die Bedeutung der Integration von Beurteilung in ein Personalentwicklungskonzept ein. Dabei verwies sie auf die Möglichkeiten von Beurteilung als Instrument, das zwischen Personen dezidiert zu differenzieren vermag. Als bilanzierendes Personalentwicklungs- und Führungsinstrument sei Beurteilung einerseits ein Personaldiagnoseinstrument und andererseits ein Personalentwicklungsinstrument, da durch die Beurteilung und durch die im Beurteilungsgespräch formulierte Rückmeldung Lernprozesse ausgelöst werden sollten. Damit ermögliche Beurteilung eine Personalentwicklung, die dem Paradigma der Bedarfsorientierung und Individualisierung entspreche. Da Beurteilung oft eine Grundlage für Personalentscheidungen und –maßnahmen liefert, sei ein hohes Maß an Transparenz und Systematik erforderlich. Die Integration in ein Personalentwicklungskonzept liefere dies über die methodisch zwingende Verknüpfung zu Anforderungsprofilen und zu weiteren Diagnose- und Entwicklungsinstrumenten.

Der Stand der Dinge zur leistungsbezogenen Vergütung im öffentlichen Dienst wurde von Elke Holzrichter, Programmbereichsleiterin „Personalmanagement“ und Referentin der KGSt, und Katja Weisel, Referentin der KGSt, vorgestellt. Zum Zeitpunkt des DGP-Kongresses konnte die KGSt jedoch noch keine konkreten Empfehlungen vorlegen. Die Referentinnen verwiesen auf die geplante Herausgabe von KGSt-Empfehlungen zur Umsetzung des TVöD vor Ort im April des Jahres. Im Referat wurde auf die grundsätzlichen Eckpunkte des neuen Tarifvertrages eingegangen. Darüber hinaus bestätigte Frau Holzrichter einen erheblichen Nachholbedarf in Fragen der Leistungsbeurteilung im

öffentlichen Dienst. Eine differenzierte Beurteilung der Leistungen einzelner Mitarbeiter/innen werde im öffentlichen Dienst bislang nur in begrenztem Maße geschafft. Der neue Tarifvertrag mache nun mit einem Mal deutlich, was in den letzten Jahren versäumt worden sei. Zugleich verwies sie auf die Chance, nun endlich zu einer differenzierten Leistungsbeurteilung zu kommen. Der Tarifvertrag vermittele aber nicht, wie diese Chance ergriffen und praktisch umgesetzt werden könne. Er beantwortet nicht die Frage danach, was eine systematische Leistungsbewertung sei und wie sie auszugestalten sei. Die Antwort darauf müsse jede Organisation selbst erarbeiten. Eine systematische Leistungsbewertung grenze sich aber von einer Regelbeurteilung klar ab. Ein weiteres Instrument sei die Zielvereinbarung.

Dr. Martin Kersting betonte in seinem Abschlussreferat u.a., dass Beurteilungen konkrete Konsequenzen haben müssten, da sonst jedes System von vornherein verloren sei.

Rückmeldungen zum Kongress

Der DGP ist eine nachhaltige Qualitätssicherung sehr wichtig, daher bat sie die Kongressteilnehmenden um ein schriftliches, detailliertes Feedback, welches zahlreich und zeitnah gegeben wurde. Insgesamt hinterließ der Kongress einen sehr positiven Gesamteindruck. Die Themen boten ein breites Spektrum, das mit gutem Zeitmanagement und Organisation bewältigt wurde. Den einzelnen Veranstaltungen wurde eine hohe Praxisrelevanz bestätigt. Vereinzelt wurde jedoch eine noch stärkere Ausrichtung auf den TVöD und dessen Probleme gewünscht. Einige Stimmen meldeten rück, dass die heterogene Zusammensetzung der Kongressteilnehmer gefiel, wodurch z.B. ein Austausch mit anderen über auftauchende Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem TVöD möglich war. Der Kongress wurde als „lebendig mit viel Bewegung“ beschrieben. Entsprechend formulierten Teilnehmer den Wunsch nach einer jährlichen Fortsetzung zu aktuellen Themen. Insbesondere ein Erfahrungsaustausch zum Umgang mit Leistungsentgelten im öffentlichen Dienst erscheint hier von Interesse.

Zweiter Kongress im Jahre 2008

Am 24. und 25. Januar 2008 wird ein zweiter Kongress der DGP in Berlin stattfinden, der mit dem Thema „Personalauswahlverfahren im Spannungsfeld zwischen Anforderung und Angebot“ wieder einen aktuellen Bezug haben wird. Der Kongress wird die Teilnehmer/innen nicht nur über den gegenwärtigen Stand von Verfahren zur Personalauswahl informieren, sondern auch die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gestaltung von Personalauswahlverfahren beleuchten. Einzelheiten und Anmeldeformular sind dem beigefügten Kongressflyer zu entnehmen.

Korrespondenzanschrift der Autorin:

Christel Sander
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
sander@dgp.de

Demografischer Wandel: Herausforderungen für Personalmanagement und -entwicklung

Ina Voigt

Das Thema demografischer Wandel ist zur Zeit allgegenwärtig. Wenngleich die Entwicklungen lange absehbar und bekannt waren (ähnlich wie dies für die ökologischen Herausforderungen gilt), wird erst jetzt hierüber diskutiert, als handle es sich um ein völlig unerwartetes Problem. Gilt die Maxime, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für ein Unternehmen die Ressource Personal ist, so hat der demografische Wandel explizite Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit.

In diesem Artikel werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt ebenso thematisiert wie Handlungsfelder der Gegensteuerung.

Demografische Entwicklung

„Demografischer Wandel“ beschreibt einen Prozess, der über einen längeren, generationenübergreifenden Zeitraum stattfindet. Wesentlich für diesen Prozess ist die strukturelle Veränderung des Altersaufbaus einer Gesellschaft, der Alterspyramide. Hierfür sind hauptsächlich drei Faktoren (sowie deren Zusammenspiel) verantwortlich: die Geburtenrate, die Zuwanderungsrate sowie die Lebenserwartung. Die Alterung der Gesellschaft ist ein weltweites Phänomen, wobei sich dieses Phänomen in den westlichen Gesellschaften dadurch auszeichnet, dass die Geburtenraten insgesamt unter dem bestandserhaltenden Niveau sind und die Lebenserwartung weiterhin steigt.

In Europa zeigen sich graduelle und strukturelle Unterschiede im Ausmaß der Veränderung; beispielsweise ist in Frankreich die Geburtenrate deutlich höher als in Deutschland, in Großbritannien ist die Zuwanderungsrate deutlich höher als in Deutschland. Insgesamt lässt sich jedoch formulieren, dass der relative Anteil junger Menschen abnehmen wird und die Bevölkerungszahlen in der westlichen Welt schrumpfen, wobei weltweit mit einer drastischen Steigerung der Gesamtbevölkerung zu rechnen ist, was Verteilungskonflikte in Hinblick auf den Zugang zu Ressourcen erwarten lässt.

Für Deutschland stellt sich die Entwicklung (s.a. Eckdaten aus der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes) folgendermaßen dar:

- die Einwohnerzahl in Deutschland wird bis 2050 von 82,5 Millionen auf ca. 70 Millionen zurückgehen

- der Anteil der unter 20-Jährigen wird von 17 Millionen auf 12 Millionen zurückgehen
- der Anteil der über 60-Jährigen wird von 28% auf 37% steigen
- extreme Verschiebungen im Altersaufbau der Gesellschaft werden zwischen 2010 und 2030 erfolgen
- 2010 bis 2015 verlassen die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt, während deutlich weniger jüngere Arbeitnehmer nachwachsen
- selbst ein positiver Zuwanderungssaldo von 200.000 Menschen (dies entspräche in etwa einer Verdoppelung der jetzigen Anzahl) kann den Bevölkerungsrückgang nicht ausgleichen
- zur Konstanterhaltung der Einwohnerzahl wären 2,1 Kinder je Frau notwendig; zurzeit werden pro Frau 1,4 Kinder geboren
- die Lebenserwartung wird sich bis 2050 um voraussichtlich 5 bis 6 Jahre erhöhen

Für die Arbeitswelt ist hierbei nicht nur die o.a. Veränderung der Altersstruktur der Gesellschaft insgesamt relevant, sondern auch die durch den immer späteren Eintritt ins Erwerbsleben, durch die Einstellungsstopps der letzten Jahre, Heraufsetzung des Rentenalters, Abschaffung von Altersteilzeit etc. bedingten Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur. Diese Faktoren bewirken zusammengenommen eine Beschleunigung des Beschäftigtenstrukturwandels.

Folgen des demografischen Wandels

Wie in jedem Wandlungsprozess sind die Herausforderungen in den Übergangsphasen von einem Gleichgewichts- in einen anderen Gleichgewichtszustand zu sehen. So sind gravierende Folgen für die sozialen Sicherungssysteme ebenso zu formulieren wie für die Wirtschaftsleistung. Während erstere eines Systemwandels bedürfen, ist für die Wirtschaftsleistung einerseits von weniger Unternehmensgründungen, andererseits von länger lebenden Kunden und einer Verschiebung von Kaufkraft auszugehen.

Die Wirtschaftskraft unserer Gesellschaft und damit auch der soziale Wohlstand wird entscheidend davon abhängen, dass es gelingt, das Arbeitsleben bzw. die Arbeitsbedingungen an den gestiegenen Altersdurchschnitt der Bevölkerung/der Beschäftigten anzupassen. Es wird weniger und gleichzeitig ältere Arbeitnehmer/innen geben, massiv wird die Problematik, wenn die noch geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1965 geballt in Rente gehen und eine Mangelsituation an Fach- und Führungskräften entstehen wird, die in Ermangelung von

Nachwachskräften schwer kompensierbar scheint und ohne Gegensteuerung einen deutlichen Wissensverlust produziert. Sinkende Rekrutierungsspielräume und steigende Rekrutierungskosten sind also absehbare Folgen.

Die konkreten Folgen für die Unternehmen und Verwaltungen werden sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten, in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität zeigen. Die unternehmensspezifische Entwicklung hängt ab von

- der jetzigen Altersstruktur
- den Anforderungsprofilen
- der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten
- regionalen Wanderungstendenzen (Ost-West, Stadt-Land, ...)

sowie von der Entwicklung der Wirtschaftsstruktur insgesamt. Hierzu geht das statistische Bundesamt beispielsweise von einer Steigerung der Dienstleistungsbereiche von zurzeit etwa 70% auf 83% in 2030 aus. Entsprechend verändert sich die benötigte Qualifikationsstruktur: Während bei einfachen und mittleren Qualifikationen ein Angebot leicht über Nachfrage prognostiziert wird, wird es bei hohen Qualifikationen einen drastischen Mangel geben. Das statistische Bundesamt geht für 2030 von einem Mangel an etwa 1,4 Millionen hoch qualifizierten Erwerbstätigen aus. Hierin spiegelt sich auch wider, dass Deutschland nach wie vor die diesbezüglichen OECD-Ziele unterschreitet.

Handlungsansätze

Der demografische Wandel findet nicht isoliert statt, sondern ist eingebettet in weitere Änderungsprozesse wie Internationalisierung, technische Entwicklung, Verkürzung von Produktlebenszyklen sowie gesellschaftlicher Wertewandel.

Die Komplexität des Wandels erfordert politische Gestaltung, kaum ein Politikbereich kann sich hier ausschließen. So wird z.B. die Bildungspolitik (Bildungsniveausteigerung, Zugang zu Bildung, ...) ebenso gefordert sein wie die Arbeitsmarktpolitik (Lebensarbeitszeit, Arbeitszeitgesetze, ...), die Familienpolitik (Vereinbarkeit Beruf/Familie ...) und die Gesundheitspolitik (Präventionsstrategien...).

Für die Unternehmen und Verwaltungen geht es ganz wesentlich darum, mit einer älteren Mitarbeiterschaft die Qualifikationsanforderungen zu erfüllen, um Innovationsfähigkeit und Funktionsfähigkeit sicherzustellen. Handlungsschritte sind

- eine Altersstrukturanalyse
- eine hierauf abgestimmte Gesamtstrategie/Personalentwicklung
- und eine entsprechende Optimierung des Personaleinsatzes

Eine Ermittlung des quantitativen und qualitativen Status quo des Personals müsste eine Grundlage liefern, aus der eine Prognose der unternehmensspezifischen Entwicklung abgeleitet wird. Letztere darf sich hierbei nicht allein auf kalkulierbare altersbedingte Abgänge beziehen, sondern muss auch ressortbezogene Qualifikationsportfolios liefern. Die Entwicklung von Visionen für die künftige Ausrichtung des Unternehmens/der Verwaltung müsste die Basis bilden für die Ableitung strategischer bzw. personalentwicklerischer Handlungsfelder. Nicht übersehen werden sollte hierbei auch die Frage, ob es Möglichkeiten gibt, den demografischen Wandel zum Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Ziel muss in jedem Fall die Sicherung der quantitativen und qualitativen Personalbedarfe sein.

Die konkreten personalentwicklerischen Herausforderungen ergeben sich aus den Veränderungen des Marktes, der innerbetrieblichen Anforderungen sowie der Anzahl und Altersstruktur der Beschäftigten. Hieraus leiten sich folgende Handlungsfelder ab:

Arbeitsmarkt- veränderungen/ Kampf um „high potentials“	Änderung der Anforderungsprofile	Physiologische, psychologische und soziale Veränderungen des Personals
<p style="text-align: center;">Personalrekrutierung und –bindung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraktives Personalmarketing • Professionelle Personalauswahl • Interessante/neue Karrieremodelle • Vermeidung der Ausgliederung Älterer • Integration/Förderung von Migranten (spez. in technischen Berufen) • Flexible Entgeltsysteme • Langfristige Personalplanung • Individualisierung der Personalentwicklung • ... 	<p style="text-align: center;">Personalentwicklung/ Qualifikationsoptimierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifikation künftiger Schlüsselkompetenzen • Zielorientierung der Personalentwicklung • Systematische, ständige, lebenslange Weiterqualifizierung/-bildung von Personen • Gezielte Personalentwicklung für die Zielgruppe 50+ • Bereitschaft des Unternehmens <u>und</u> älterer Beschäftigter zur Weiterbildung steigern • Gezieltes Wissensmanagement • ... 	<p style="text-align: center;">Optimierung der Arbeitsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement • „Gutes“ Führungsverhalten gewährleisten/Commitment der Führungskräfte • Betriebsklima • Diversitymanagement/ altersgemischte Teams • Altersgerechte/familienfreundliche Arbeitszeitmodelle • Arbeitsorganisation/ Arbeitsplatzgestaltung/ Automatisierung • Vermeidung einseitiger Belastungen • Work Life Balance • ...

Personalrekrutierung und –bindung bedürfen weiterhin einer zunehmenden Professionalisierung. Es gilt zu untersuchen, was Unternehmen attraktiv für Bewerber/innen macht, und diese Erkenntnisse zielgruppenorientiert bei der Personalsuche zu nutzen. Es gilt, bei Personalauswahlverfahren den Blick auch auf die Vermeidung des Fehlers zweiter Art, das Zurückweisen geeigneter Bewerber/innen, zu richten (bislang war das handlungsleitende Paradigma die Vermeidung des Fehlers erster Art, also die Einstellung Ungeeigneter).

In der Personalentwicklung sollte der in den letzten Jahren eingeleitete Wechsel hin zu einer Individualisierung vertieft werden. Es muss auf die individuellen Potenziale (die aktuell erst einmal ermittelt werden müssen) zugeschnittene Personalentwicklungsangebote geben, die mehr leisten als die Wiederholung des immer Gleichen.

Die **Personalentwicklung** wird noch weiter an strategischer Bedeutung gewinnen. Bei längerer Lebensarbeitszeit einerseits und geringeren Neueinstellungsmöglichkeiten andererseits wird die Personalentwicklung den Instrumentenpool zur Qualifikationsoptimierung weiterhin professionalisieren, d.h. vor allem auch an Schlüsselkompetenzen ausrichten müssen. Insbesondere erfordern die Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur attraktive, generationenübergreifende Personalentwicklungsprogramme und nicht einfach nur isolierte Angebote für Lebensältere. Das in der Wissenschaft lange bestätigte Kompetenzmodell des Alterns muss dann auch in der Arbeitspraxis das Defizitmodell ablösen.

Zwingend muss sein eine **Optimierung der Arbeitsbedingungen**, wobei nicht nur der Erhalt körperlicher Gesundheit den Fokus bildet, sondern auch den psychosozialen Aspekten von Wohlbefinden und Motivation ein hoher Stellenwert zukommt. Sollten sich finnische Studien (s.a. Ilmarinen & Tempel 2002), wonach gutes Führungsverhalten der einzige hoch signifikante Faktor für eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr ist, auf Deutschland übertragen lassen, so bestätigt dies noch einmal, dass sich die Thematik nicht allein auf ein klassisches Gesundheitsmanagement reduzieren lässt.

Ein weiteres wesentliches Handlungsfeld muss auch weiterhin die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein, um die Potenziale von Frauen (hier liegt der größte Anteil an Reservekapazität) besser zu nutzen.

Schlussfolgerungen

Die gravierenden strukturellen Veränderungen in der Gesellschaft im Allgemeinen und in der Arbeitswelt im Besonderen erfordern schnelles

Handeln. Schon länger zeigt sich in einigen Branchen (z.B. Maschinenbau, Elektrotechnik) ein deutliches Defizit an qualifizierten Kräften, aktuell verschärft sich die Situation. So formuliert Matthias Kleinert, Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, bei der Jahrespressekonferenz 2007 der DFG einen Mangel an Wissenschaftlern/innen in Europa von zurzeit etwa 700.000, wovon über 10% in Deutschland fehlten. Der Wettbewerb wird durch die absehbar positive Wirtschaftsentwicklung noch verstärkt. Dies erfordert nicht nur eine Professionalisierung von Personalauswahl und –entwicklung, sondern eine Änderung der Unternehmenskultur insgesamt. Wenngleich den Führungskräften hier eine exponierte Rolle zukommt, wird jede/r Beschäftigte sich mit den Veränderungen auseinandersetzen müssen: dem eigenen Bild von Altern, dem eigenen Älterwerden und der Perspektive, zwar länger zu leben, aber auch länger zu arbeiten. Die quasi flächendeckende Betroffenheit bietet die Chance entsprechender Änderungsmotivation: Nicht nur die Jugend hat Sehnsucht nach der Zukunft!

Literatur:

Ilmarinen, J. & Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA Verlag 2002

Meyer, M. & Wolter, M.I.: Demografische Entwicklung und wirtschaftlicher Strukturwandel – Auswirkungen auf die Qualifikationsstruktur am Arbeitsmarkt; Statistisches Bundesamt 2005 (abrufbar unter www.destatis.de)

Rimser, M.: Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Leonberg 2006

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung; Wiesbaden 2003

TBS NRW e.V. (Hrsg): Alternde Belegschaften im demografischen Wandel, Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 64

Korrespondenzanschrift der Autorin:

Ina Voigt
Leitende Psychologin der DGP e. V.
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Straße des 17. Juni 114
10623 Berlin
voigt@dgp.de

Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft ... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TVöD

Stephan Jerusel/ Katrin Bachmann

Der am 01.10.2005 in Kraft getretene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist nach wie vor bei kommunalen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten in aller Munde. Bekanntermaßen sind mit dem § 18 TVöD Voraussetzungen geschaffen worden, mit den Instrumenten moderner Managementphilosophie mehr Gestaltungsspielraum zur Modernisierung und Effektivitätssteigerung in den öffentlichen Dienst zu bringen. Damit bestehen erstmals Rahmenbedingungen für eine variable Bezahlung nach Leistung und/oder Erfolg.

Mit dem Voranschreiten der Zeit seit der Öffnungsklausel vom 01.01.2007 wächst die Dringlichkeit zur Vereinbarung sowie praktischen Umsetzung der dafür notwendigen betrieblichen Systeme - und damit zur konkreten Ausgestaltung der leistungsorientierten Bestandteile.

Neben der Umstellung auf zeitlich variable Stufenaufstiege sind die vom TVöD betroffenen Organisationen insbesondere gefordert, über die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Einführung der Entgeltsysteme zu entscheiden.

Zentraler Informations- und Klärungsbedarf besteht dabei insbesondere:

- in Bezug auf die Wahl der Formen leistungsorientierter Entgelte (Prämien / Zulagen)
- auf die Methoden der Leistungsfeststellung und -bewertung (Zielvereinbarung / systematische Leistungsbewertung)
- beim Punktesystem zur Vergabe von Leistungspunkten
- bei der sogenannten Topf- oder Budgetbildung.

Der Stand der Einführung und Implementierung der betrieblichen Systeme in den von uns beratenen Organisationen ist – unabhängig von Organisationsgröße und -struktur – sehr unterschiedlich. Einige stehen aktuell noch am Anfang und sind dabei, sich über Informationsveranstaltungen, Beratung sowie durch Gründung einer Arbeitsgruppe bzw. betrieblichen Kommission eine erste Basis zu verschaffen. Andere haben die Dienst- / Betriebsvereinbarungen bereits im Herbst 2006 oder zum Jahreswechsel 2006 / 2007 abgeschlossen. Viele sind in diesem zweiten Quartal 2007 noch damit beschäftigt, die letzten Punkte für den Abschluss zu verhandeln.

Dementsprechend unterschiedlich wird im Jahr 2007 von den im Tarifvertrag benannten Optionen zur Anwendung der Methodik und Ausschüttung des Leistungsentgelts Gebrauch gemacht: Viele werden in diesem ersten Jahr die Ausschüttung des 1%-Topfes nach dem „Gießkannenprinzip“ vornehmen.

Dies aus unterschiedlichsten Gründen: Weil durch spätes Zustandekommen der Dienstvereinbarung Voraussetzungen für eine stichhaltige Leistungsbewertung der Beschäftigten erst noch geschaffen werden müssen oder weil der verbleibende Bewertungszeitraum als zu kurz eingeschätzt wird und auch, weil man sich im ersten Jahr noch Zeit geben möchte, Erfahrungen mit dem neuen System ohne nachteilige Konsequenzen für die Betroffenen zu sammeln.

Andere starten sofort mit voller Konsequenz, nicht jedoch mit dem Anspruch, sogleich ein perfektes Gesamtsystem anzuwenden: Sie formulieren beispielsweise zunächst überschaubare, lediglich auf individuelle Arbeitsbereiche bezogene Ziele.

So individuell die vorhandenen Gegebenheiten in den einzelnen Häusern sind, so notwendig ist es unserer Erfahrung nach, die neuen Steuerungsinstrumente vernetzt, d.h. bezogen auf die hauseigenen Organisationsstrukturen und das dort bereits vorhandene Methodeninventar, möglichst maßgeschneidert einzusetzen.

Dementsprechend begleiten wir unsere Kunden seit nun fast anderthalb Jahren mit einem breitgefächerten Informations- und Beratungsangebot: Von Informationsveranstaltungen und moderierten Workshops zur Auswahl passgenauer TVöD-Instrumente, der Entwicklung neuer und Anpassung bereits vorhandener Personalentwicklungsinstrumente bis hin zu deren Implementierung.

Bereits Anfang 2006 starteten wir mit Einladungen zu Informationsveranstaltungen und interkommunalen Angeboten. Seitdem haben wir - u.a. in Kooperation mit Studieninstituten – mit Führungskräften, Personalentwicklern/innen und Personalräten aus insgesamt über 60 Kommunen, kommunalen Wirtschaftsbetrieben, Bundesbehörden und Stiftungen Informations- und Basisveranstaltungen durchgeführt. Diese fanden teilweise in interkommunaler Zusammensetzung für Landkreise, Städte, Gemeinden, Landesbehörden, teils aber auch individuell für einzelne Kommunen, Kliniken oder Verbände statt.

In diesen Veranstaltungen haben wir die wichtigsten Inhalte des TVöD zur leistungsorientierten Vergütung und ihrer möglichen Handhabung vorge-

stellt sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Einführungsprozess aufgezeigt.

Daraus entwickelte sich in vielen Fällen eine weiterführende Zusammenarbeit bezüglich individueller Beratung und Betreuung der einzelnen Organisationen. Diese bestand u.a. in der Beratung der betrieblichen Kommissionen oder von Verwaltungsleitungen bei der konkreten Ausgestaltung der Dienstvereinbarungen.

Andere Einrichtungen haben wir von Anfang an im Prozess der Einführung des TVöD unter Einbeziehung aller Führungsebenen (teilweise auch der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen) begleitet, in moderierten Workshops - je nach individueller Schwerpunktsetzung - die wichtigsten Entscheidungspunkte zur Ausgestaltung diskutiert und sodann die möglichen Umsetzungsstrategien entwickelt. So haben wir z.B. allein in den vergangenen anderthalb Jahren für über 30 Kommunen unterschiedlicher Größe im Norddeutschen Raum individuelle Inhouse-Veranstaltungen und Beratungen realisiert.

Aus diesen vielfältigen Erfahrungen abgeleitet möchten wir anschließend einige zentrale Aspekte zur Systembildung diskutieren und als grundlegende Entscheidungsfaktoren in den Mittelpunkt der nachfolgenden Überlegungen stellen.

Entscheidungspunkte bei der Systementwicklung

Bei der Ausgestaltung der leistungsorientierten Vergütungsbestandteile gibt es aus unserer Sicht drei zentrale Aspekte, mit denen die wichtigsten Vorgaben für das spätere System gemacht werden.

Hat eine Organisation sich für die Zielvereinbarung, die Systematische Leistungsbewertung oder das Kombimodell entschieden, sich beim Punktesystem zur Vergabe von Leistungspunkten festgelegt und die so genannte Topf- oder Budgetbildung geregelt, sind mit diesen Eckpunkten die wichtigsten Weichen gestellt. Im Folgenden sollen deshalb diese drei Aspekte etwas detaillierter behandelt werden. Die Frage, ob ein Leistungsentgelt als Prämie oder Zulage ausgezahlt wird, stellt sich zurzeit nach unserer Erfahrung nicht wirklich. Auf Grund der noch relativ geringen Beträge, die zur Auszahlung gelangen werden, bietet sich eine Zulagenlösung nicht an, da eine monatliche Zulage zum Entgelt kaum merklich auffallen würde und somit nicht als Anerkennung einer besonderen Leistung dienen kann. Außerdem sind in vielen Organisationen die Voraussetzungen zur Gewährung einer Zulage nicht vorhanden. Dies würde bedeuten, dass man bereits jetzt verbindlich, transparent und

objektiv sagen kann, welche Mitarbeiter/innen eine Zulage verdienen. Das Treffen eben dieser Aussage soll aber ja erst mit einem System zur Vergabe von Leistungsentgelten ermöglicht werden und diese Systeme befinden sich noch im Aufbau.

Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung oder Kombi-Modell?

Betrachtet man die Entwicklung bei der Umsetzung des TVöD zu dieser Fragestellung, ergibt sich eine Tendenz, die Zielvereinbarung als das System der Wahl zu propagieren. In Schleswig-Holstein haben die Tarifpartner durch den Abschluss eines Bezirkstarifvertrages die alleinige Nutzung der Systematischen Leistungsbewertung ausgeschlossen und schränken die vom TVöD gegebenen Wahlmöglichkeiten dahingehend ein, dass entweder nur ein Zielvereinbarungssystem oder ein Kombi-Modell mit angestrebten 80% Gewicht auf der Zielvereinbarung zur Anwendung gebracht werden darf. Grundsätzlich spricht vieles für Zielvereinbarungen als Möglichkeit, Leistungsentgelte zu vergeben. Die Zielvereinbarung ist im Kern ein Vorgehen, das stark auf die Beteiligung der Mitarbeiter/innen setzt und in diesem Kontext die Zielsetzung der Stärkung der Eigenverantwortung in besonderem Maße fördert. Darüber hinaus bietet sie beste Möglichkeiten, am individuellen Entwicklungsstand der Mitarbeiter/innen anzusetzen und von dort aus die Aufrechterhaltung oder Steigerung der Effektivität, Effizienz und Dienstleistungsqualität des öffentlichen Dienstes zu betreiben. Darüber hinaus ist die Zielvereinbarung ein wichtiges strategisches Steuerungsinstrument, um die Ziele einer Organisation systematisch zu transportieren und alle Mitarbeiter/innen an der Erreichung dieser Ziele zu beteiligen. Gerade an diesem Punkt ist die Zielvereinbarung allerdings auch kritisch zu hinterfragen. In vielen, sehr offen geführten Diskussionen in unseren Informationsveranstaltungen und Beratungen wurde angemerkt, dass gerade dieser wichtige Aspekt im Zielvereinbarungsprozess als nicht hinreichend erfüllt angesehen wird. Für ein erfolgreiches Zielvereinbarungssystem ist es notwendig, dass die Top-Down-Komponente tatsächlich funktioniert. Das heißt, die Verwaltungsspitze muss in Zusammenarbeit mit den politischen Gremien der kommunalen Selbstverwaltung ein verbindliches, strategisch ausgerichtetes und realistisches System von aufeinander abgestimmten Zielfeldern entwickeln und diese Zielfelder mit Kennzahlen und beabsichtigten Maßnahmen zur Zielerreichung versehen. Außerdem muss sichergestellt sein, dass alle(!) Mitarbeiter/innen in einer Organisation die Möglichkeit haben, etwas zu

diesen Zielen beizutragen. Gelingt es im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems nicht, diese auch über ein Geschäftsjahr verlässlichen Zielfelder zu etablieren, fehlt für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation der notwendige Rahmen, um adäquate und miteinander vergleichbare Vereinbarungen treffen zu können. Organisationen, die die Frage „Was sind unsere strategischen Ziele?“ zufriedenstellend beantworten können, Verwaltungen, die bereits positive Erfahrungen mit Zielvereinbarungen gesammelt haben oder Verwaltungen, die ein funktionierendes Berichtswesen und Controlling haben, werden mit der Zielvereinbarung als System zur Vergabe der Leistungsentgelte sicherlich eine gute Wahl treffen. Alle anderen sollten sich bei Ihrer Entscheidung bewusst sein, dass der Aufbau der notwendigen Strukturen mit erheblichem Aufwand verbunden ist.

Im Gegensatz zur Zielvereinbarung wird bei der Umsetzung des TVöD im Allgemeinen die Systematische Leistungsbewertung als dasjenige Instrument gesehen, welches sich von der Bewertungslogik eher an den bekannten Regelbeurteilungssystemen orientiert. Es werden bestimmte Merkmale vorgegeben, die von den Führungskräften transparent und nachvollziehbar begründet eingeschätzt werden und den Mitarbeiter/innen in einer vermeintlich passiven Rolle als Beurteilte mitgeteilt werden. Wirft man diese Denkweise über Bord und bringt die Systematische Leistungsbewertung stärker in Verbindung mit den Zielen des TVöD (objektivierte, outputorientierte Bewertung von Leistung), kann mit diesem Instrument viel Positives erreicht werden. Formuliert man bei der arbeitsplatzspezifischen Definition der Leistungsmerkmale tatsächlich messbare oder zählbare Kriterien für die einzelnen Merkmale und beteiligt man die Mitarbeiter/innen an der Ausformulierung dieser Indikatoren für Arbeitsleistung, kann auch hier ein sehr hoher Identifikationsgrad mit den Anforderungen der Arbeitsplätze erzielt werden. Die Einbindung der Mitarbeiter/innen stellt gleichzeitig sicher, dass sie gemeinsam mit den Führungskräften verantwortlich für den Prozess sind und über die Leistungserwartungen, an denen sie schließlich bewertet werden, bestens informiert sind. Die Systematische Leistungsbewertung ist dabei eher ein Führungsinstrument, das seine Stärken im Konsens findenden direkten Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in hat, die Zielvereinbarung leistet darüber hinaus wichtige Beiträge zur strategischen Ausrichtung und Umsetzung der entsprechenden Vorhaben für die Organisation. Gerade in dieser Unterscheidung liegt jedoch auch ein Vorteil der Systematischen Leistungsbewertung. Der Einstieg in die Leistungsmessung ist unter Umständen einfacher mit einem Instrument zu finden, das an den konkreten Arbeitsplätzen und vorhandenen Gegebenheiten ansetzt, als mit einem sehr komplexen

Zielvereinbarungssystem. Im Zuge der Weiterentwicklung der Leistungsmessung können in die Systematische Leistungsbewertung sukzessive Zielvereinbarungselemente oder Zielvereinbarungen aufgenommen werden, wenn die Organisation die Voraussetzungen dafür geschaffen hat. Gleiches gilt selbstverständlich für die Zielvereinbarungssysteme in umgekehrter Richtung. In beiden Fällen wäre man dann bei einem Kombi-System.

Die kombinierten Systeme minimieren die Schwächen der beiden beschriebenen Ansätze und bieten die beste Möglichkeit, die Arbeitsleistungen in nahezu allen Aspekten zu bewerten. Bei der Zielvereinbarung erfolgt eine Konzentration auf entweder besondere Aspekte der Arbeitstätigkeit oder auf Sonderprojekte. Außen vor bleibt dabei die Erledigung der kontinuierlichen, regelmäßigen Aufgaben durch die Mitarbeiter/innen. Die häufig aufgeworfene Frage „Kann denn jemand eine Prämie bekommen, der zwar seine Ziele erfüllt, aber ansonsten nicht den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht wird?“ kann nur mit einem Kombi-System beantwortet werden. Ähnliches gilt für die Systematische Leistungsbewertung, bei der es schwierig ist, Leistungen außerhalb der regelmäßigen Anforderungen zu berücksichtigen. Die Frage, ob ein Kombi-System die beste Wahl ist, ist tendenziell mit Ja zu beantworten. Die entscheidendere Frage bei der Umsetzung des TVöD lautet deshalb, ob die notwendigen Kapazitäten in der Organisation vorhanden sind, zwei Systeme zu implementieren. Die Kapazitäten betreffen dabei nicht nur den administrativen Aufwand im Bereich der Personalabteilungen, sondern vor allem die zur Verfügung stehende Zeit bei den Führungskräften und Mitarbeiter/innen. Vor diesem Hintergrund scheint es günstiger, zunächst mit einem der beiden Systeme zu beginnen und das eigene System im Laufe der Zeit und mit den gesammelten Erfahrungen schrittweise zu verbessern, anzupassen und zu erweitern.

Das Punktesystem

Hat man sich für die Zielvereinbarung entschieden, beantwortet sich die Frage nach den entsprechenden Leistungspunkten relativ einfach. Da die Ziele herausfordernd und realistisch formuliert werden sollen, folgt aus einer erfolgreichen Zielerreichung automatisch der Anspruch auf eine Leistungsprämie. In der Regel wird dieser Erfolg mit einem Leistungspunkt versehen. Zu klären ist jetzt noch, ob eine Zielübererfüllung zu einem Mehr an Leistungspunkten führt (Förderung von besonders herausragenden Leistungen) oder ob diese

Mehrleistungen eventuell nicht wirklich gewünscht sind und der Nutzen für die Organisation und die Mitarbeiter eher darin besteht, mehrere Ziele zu erreichen und auf diesem Weg eine entsprechend höhere Punktzahl und damit eine höhere Prämie zu erzielen. Eine Vielzahl der bisher erarbeiteten Zielvereinbarungssysteme folgt nach unserer Erfahrung der dreifachen Abstufung „Ziel nicht erreicht“ (0 Punkte), „Ziel erreicht“ (1 Punkt) und „Ziel übererfüllt“ (2 Punkte). Im Sinne einer guten Differenzierung empfiehlt sich jedoch (spätestens nach der Pilotphase) eine feinere Unterscheidung der Zielerreichungsgrade ggf. kombiniert mit einer Zielgewichtung.

Bei der Systematischen Leistungsbewertung wird sehr häufig eine Einstufung der jeweiligen Bewertungskriterien vorgenommen, die sich an den Anforderungen des Arbeitsplatzes ausrichtet. Hierbei muss man sich entscheiden, ob eine anforderungsgerechte Leistung bereits zu einer Prämie führen soll oder nicht. Entscheidet man sich dafür, bedeutet dies, das höchstwahrscheinlich sehr viele (wenn nicht gar alle) Mitarbeiter/innen zumindest in einem der Bewertungskriterien einen Leistungspunkt erreichen und damit in den Genuss einer, wenn auch geringen, Prämie kommen. Nach den Diskussionen in unseren Informationsveranstaltungen und Beratungen hat sich ergeben, dass, auch vor dem Hintergrund der Zielsetzungen des TVöDs, ein solches Vorgehen als nicht adäquat eingeschätzt wird, weshalb die Tendenz dahin geht, eine anforderungsgerechte Leistung nicht mit einem Leistungspunkt zu versehen, oder erst ab einer bestimmten Summe von Leistungspunkten eine Prämie zu vergeben.

Die Budgetbildung

Das zur Verfügung stehende Volumen für die leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile beträgt zurzeit 1% der ständigen Monatsentgelte aller Beschäftigten. Dieses Budget ist zunächst ein Gesamtbudget, aus dem für alle Beschäftigten die Leistungsprämien finanziert werden. Belässt man es bei einem Gesamtbudget, ist sicherzustellen, dass in allen Organisationseinheiten einheitliche Bewertungsstandards bzw. Zielvereinbarungen auf einem einheitlichen Niveau getroffen werden, da sonst keine Vergleichbarkeit hinsichtlich der erzielten Leistungen gewährleistet werden kann. Aus den Erfahrungen mit Regelbeurteilungssystemen kann jedoch abgeleitet werden, dass diese einheitliche Anwendung von Richtlinien in der Praxis nicht unbedingt stattfindet. Es gibt immer wieder Teilbereiche in Organisationen, die besonders milde beurteilen. Überträgt man diese

Erfahrungen auf die Bewertung im Rahmen der Leistungsentgelte, besteht das Risiko, dass sich einzelne Organisationseinheiten durch eine übermäßige Vergabe von Leistungspunkten überproportional und nicht durch tatsächliche Leistungen gerechtfertigt aus dem Budget „bedienen“, und dies auf Kosten der anderen Mitarbeiter/innen der Organisation. Da es, besonders in größeren Unternehmen, sehr schwierig ist, in Bewerberkonferenzen eine inhaltliche Diskussion zu den Bewertungsstandards in den verschiedenen Organisationseinheiten zu führen und die Vorgabe von Richtwerten oder gar Quotierungen kein angemessenes Mittel zur Steuerung der Leistungsentgelte darstellt, besteht ein möglicher Lösungsansatz darin, das Gesamtbudget in z.B. fachbereichsbezogene Teilbudgets aufzugliedern. Im Rahmen der Teilbudgets wird es als deutlich einfacher angesehen, einheitliche Bewertungsmaßstäbe herzustellen, da das Aufgabenspektrum ähnlicher und damit besser vergleichbar und schlicht die Zahl der Bewerber/innen, die sich abstimmen müssen, geringer ist. Teilbudgets haben jedoch den entscheidenden Nachteil, dass bei der Verteilung der Leistungsentgelte nicht mehr sichergestellt werden kann, dass Beschäftigte der gleichen Entgeltgruppe, wenn sie die gleiche Anzahl von Leistungspunkten erzielt haben, aber unterschiedlichen Teilbudgets zugeordnet sind, eine Prämie in derselben Höhe erhalten. Welchen Weg eine Organisation zur Vergabe ihrer Leistungsentgelte einschlägt, wird davon abhängen müssen, wie hoch das Risiko, dass eine nicht sachgerechte Bewertung in einzelnen Bereichen den Erfolg des Systems insgesamt gefährdet, im Vergleich zur Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes eingeschätzt wird.

Ausblick

Der § 18 des TVöD bietet nach unserer Einschätzung ein großes Potenzial für die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes. Es ist erstmalig flächendeckend für die Führungskräfte möglich, die besonderen Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter/innen nicht nur in verbaler Form, sondern tatsächlich auch in monetärer Hinsicht anzuerkennen. Dieses auf die Stärkung von Stärken ausgerichtete Verfahren sollte nicht dadurch aufgeweicht werden, dass an zu viele Mitarbeiter/innen zu viele Leistungspunkte vergeben, damit tatsächlich vorhandene Leistungsunterschiede nivelliert und weiterhin die Leistungsträger einer Organisation demotiviert werden. Aus diesem Grunde ist die kontinuierliche Überprüfung und Reflektion der Anwendung und der Auswirkungen des aktuellen Systems zur Vergabe der Leistungsentgelte eine essentiell wichtige Aufgabe.

Zurzeit befinden wir uns in der Einführungsphase dieser Systeme und es gibt keine bis sehr wenige Erfahrungen aus dem öffentlichen Dienst, welche Ausgestaltung die erfolversprechendste ist bzw. welche Umsetzungsaspekte für welche Organisationen adäquat sind. Deshalb

sollten wir einen pragmatischen und effizienten Einstieg finden, die Systeme und Dienstvereinbarungen nicht mit Sonderregelungen zu allen denkbaren Eventualitäten überfrachten und uns durch die Forderung nach einer 110-prozentig richtigen Umsetzung selbst blockieren. Es ist viel wichtiger, zunächst mit einem System den Einstieg zu finden, das die wichtigsten Aspekte der Leistungsbewertung beinhaltet und gleichzeitig für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen transparent, handhabbar und zeitlich realisierbar ist. Sollten dabei zu Beginn noch nicht alle wünschenswerten Inhalte realisiert sein, hat man in den folgenden Jahren immer noch die Möglichkeit, das eigene System wachsen zu lassen, die gemachten Erfahrungen im eigenen Haus und aus anderen Institutionen einfließen zu lassen und die Leistungsbewertung auf diesem Weg kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Hierzu empfiehlt es sich, in die Dienst-/Betriebsvereinbarung eine Evaluierungsklausel aufzunehmen und somit die Lernfähigkeit des Systems zu etablieren. Dieses lernende System bezieht sich dabei nicht nur auf die Leistungsbewertung, sondern erstreckt sich auch auf die Integration weiterer Steuerungs- und Führungsinstrumente. So ist z.B. der vorzeitige oder verzögerte Erfahrungsstufenaufstieg, wie ihn der TVöD als Kann-Regelung vorsieht, als nächster Baustein im umfassenderen Prozess der Leistungsbewertung, -rückmeldung und -anerkennung zu betrachten. Gerade mit diesem Element soll die Verknüpfung zur Personalentwicklung hergestellt werden und erst in der Kombination der unterschiedlichen Instrumente kann man sich der wirklich umfassenden und damit gerechteren Bewertung der Arbeitsleistungen auf den verschiedenen Arbeitsplätzen und unter den unterschiedlichen Bedingungen kontinuierlich nähern.

Ein altes Sprichwort sagt „Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt“. Diesen ersten Schritt zu tun sind viele Kommunen bereit, andere haben ihn bereits getan. Die Zukunft wird zeigen, welcher Weg für wen der beste ist. Entscheidend ist, inwieweit man bereit und in der Lage ist, aus Fehlern zu lernen, sein eigenes Vorgehen von Zeit zu Zeit zu hinterfragen und die entsprechenden Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen zu ziehen.

Korrespondenzanschrift der Autoren:

Stephan Jerusel
Katrin Bachmann
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D
30459 Hannover
jerusel@dgp.de
bachmann@dgp.de

Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungs- abhängige Vergütungssysteme

Ina Voigt/Dr. Volker Klein-Moddenborg

Systematische Zielvereinbarungen sind ein elementares Führungs- und Steuerungsinstrument. Die erfolgreiche Einführung und Etablierung eines Zielvereinbarungssystems bildet eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung eines leistungsabhängigen Vergütungssystems. In vielen Wirtschaftsunternehmen gibt es langjährige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen, und hierauf bezogene leistungsabhängige Vergütungsbestandteile sind selbstverständlich. Auch im öffentlichen Dienst gibt es Erfahrungen dieser Art. Diese sind jedoch eher Ausnahme als Regel. Bedingt durch die Tarifrechtsreform erhält nun die Diskussion um Einführung von Zielvereinbarungen auch in öffentlich-rechtlichen Organisationen neuen Auftrieb.

In diesem Artikel beschäftigen wir uns mit dem strategischen Stellenwert des Instrumentes, den führungspsychologischen Chancen, Kopplungsmöglichkeiten an leistungsabhängige Entgeltbestandteile und Umsetzungsempfehlungen unter Nutzung der Erfahrungen in anderen Branchen und Beachtung der Restriktionen des TVöD.

Strategischer Stellenwert von Zielen

Strategische Unternehmenssteuerung richtet Handlungsschwerpunkte auf eher langfristig angestrebte Ziele aus, eine visionsgeleitete Strategieentwicklung gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für das langfristige „Überleben“ von Unternehmen. Wichtig ist hierbei die Rolle der Beschäftigten: Im Rahmen einer professionellen Unternehmenssteuerung soll das Denken und Handeln der Beschäftigten auf die strategischen Ziele der Organisation ausgerichtet werden. Dies dient nicht nur dem Erfolg der Gesamtorganisation, sondern auch dem individuellen Erleben von Erfolg und damit der Motivation. Transparente und verständlich vermittelte Ziele werden als sinnstiftend erlebt und erhöhen die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen. Ziele geben dem Handeln eine Richtung, vermitteln Orientierung und Erfolgserlebnisse.

Basis für einen funktionierenden Zielvereinbarungsprozess ist die Formulierung langfristiger strategischer Ziele, die die Ableitung jährlicher taktischer Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten und dann die Ableitung individueller oder teambezogener operativer Ziele ermöglicht.

Die konkrete operative Planung und Zielvereinbarung leitet sich also logisch aus der gesamtstrategischen Perspektive ab, wird „heruntergebrochen“. In der Praxis hat sich hierbei gezeigt, dass eine alleinige Top-down-Vorgehensweise die Erfahrungen und Kreativität der Beschäftigten zu wenig nutzt und somit ein sogenanntes „Gegenstromverfahren“ zielführender ist.

Zielvereinbarungen schließen

Ziele vereinbaren heißt, angestrebte Ergebnisse oder Wirkungen auf Basis der Unternehmens- bzw. Ressortziele bei definierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzuschreiben sowie dies absprachegemäß zu überprüfen.

Zielvereinbarung kann also als „neuere“ Form der Delegation vor dem Hintergrund eines strategischen Managements beschrieben werden, wobei die strategischen Ziele der Organisation mittels der Frage „Was kann ... dazu beitragen?“ übersetzt werden auf Organisationseinheiten (taktische Ziele) und Personen bzw. Gruppen von Personen (operative Ziele). Bei der Zielvereinbarung wird das WAS vereinbart, das WIE entscheidet der/die Mitarbeiter/in (bzw. das Team bei der Zielvereinbarung mit dem Team). Dies setzt einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum voraus. Dem Grad der Zielerreichung kommt hierbei im Rahmen des leistungsorientierten Vergütungssystems eine besondere Bedeutung zu.

Zielvereinbarungen werden von der Führungsspitze mit den Ressortleitungen und von diesen mit den jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getroffen.

Die zu vereinbarenden Ziele sind in der Regel jährliche Ziele. Sie werden gemeinsam vereinbart und bilden dann für die Beteiligten eine verpflichtende Regelung. Die Verantwortung für die Zielerreichung liegt bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Die Anzahl der vereinbarten Ziele sollte sich nach der Komplexität und strategischen Bedeutung richten, empfehlenswert ist, nicht mehr als 3-5 Ziele zu vereinbaren. Ziele können gewichtet werden, wobei die Gewichtung sich z.B. auf 100% summieren oder als Faktor (z.B. Faktor 1, 2, 3) vereinbart werden kann. Die Gewichtung soll verdeutlichen, welche Ziele von wesentlicher und welche Ziele unter Umständen von nachgeordneter Bedeutung sind bzw. welche Ziele zeitlich zuerst erfüllt werden sollten.

Ziele können allerdings nur dann handlungsleitend wirken, wenn sie

- konkret und messbar formuliert sind,
- attraktiv, herausfordernd und beeinflussbar sind,
- realistisch erreichbar erscheinen,
- Akzeptanz und überdauernde Zielbindung durch gemeinsame Vereinbarung hergestellt wird und
- Unterstützung und Beratung durch die Führungskräfte angeboten werden.

Zielvereinbarungsgespräche

Zielvereinbarungsgespräche werden i.d.R. jährlich geführt; hierbei empfiehlt es sich, jeweils für die gesamte Organisation ein definiertes Zeitfenster zu fixieren (z.B. letztes Quartal eines Jahres). Der Gesprächstermin sollte so rechtzeitig vereinbart werden, dass alle Beteiligten sich angemessen vorbereiten können.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist ein Gespräch, in dem sich die Beteiligten „auf Augenhöhe“ begegnen. Es geht darum, sich als Führungskraft das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter/innen zu erschließen und somit der Gesamtorganisation zur Verfügung zu stellen. Dies setzt ein Klima von Offenheit, Transparenz und wechselseitiger Akzeptanz voraus.

Da eine Funktion des Zielvereinbarungsgesprächs die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen ist, könnten in der Vorbereitung auf das Gespräch beispielhaft folgende Fragestellungen geklärt werden:

- In welchen Arbeitsgebieten gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Sollten Arbeitsabläufe und –inhalte vor dem Hintergrund strategischer Ziele verändert werden?
- Welche konkreten Ziele können vereinbart werden ?
- Sind diese Ziele erreichbar ?
- Ist die Zielerreichung beeinflussbar ?
- Stimmen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen überein ?
- An welchen Kriterien kann die Zielerreichung gemessen werden ?
- Müssen Zwischenziele vereinbart werden?
- Ist der Zusammenhang zu den strategischen Zielen nachvollziehbar ?

Das Ergebnis des Zielvereinbarungsgesprächs sollte schriftlich fixiert werden; unterjährige Änderungen sollten (es sei denn, es gibt gravierende Änderungen von Rahmenbedingungen) nicht vorgenommen werden.

Leistungsentgelt auf Grundlage von Zielerreichungsgraden

Zielvereinbarungen verdeutlichen nicht nur den strategischen Stellenwert individuellen Leistungsverhaltens, sondern gleichzeitig auch Leistungserwartungen. Zielerreichung hat also bereits eine motivierende Wirkung, die Kopplung an Anreizsysteme materieller oder immaterieller Art ist möglich, aber nicht zwingend.

Entscheidet man sich für eine Kopplung an materielle Anreizsysteme bzw. (s.a. TVöD) für leistungsabhängige Entgeltbestandteile, muss Messbarkeit von Leistung gegeben sein bzw. es müssen Erfolgsindikatoren für die Bemessung definiert sein. Wesentlich ist hierbei ein hohes Maß an Transparenz, da sonst die angestrebte Anreizwirkung durch das Erleben subjektiv empfundener Ungerechtigkeit verhindert wird. Hierzu ist es wichtig, dass in der Zielvereinbarung für jedes Ziel Messgrößen bzw. Messkriterien festgelegt werden, die eine Beurteilung des Zielerreichungsgrades ermöglichen. Die Festlegung von Messkriterien und die Gewichtung der einzelnen Ziele dient auch dazu, die Berechnung des Leistungsentgeltes für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin transparent und vorhersehbar zu machen.

Die konkrete Summe eines Leistungsentgeltes hängt prinzipiell ab von

- der Höhe des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens und
- von der individuellen Zielerreichung.

Bezüglich des ausschüttbaren Finanzvolumens kann unterschieden werden zwischen sogenannten offenen und geschlossenen Töpfen.

Ein „offener Topf“ findet sich zum Beispiel bei vielen Wirtschaftsunternehmen dergestalt, dass der Topfinhalt in einem definierten Verhältnis zu Umsätzen steht. Dies ist allerdings nicht unproblematisch, da eindimensionale Modelle die Gefahr sehr kurzfristiger Umsatzziele bergen und damit langfristig zu kontraproduktiven Effekten führen können. Ist ein zu großer Gehaltsanteil (30% sind keine Seltenheit) von variablen Bestandteilen abhängig, besteht darüber hinaus die Gefahr der Vereinbarung von Pseudozielen, um den Beschäftigten aus motivationspsychologischen Gründen heraus die Sicherheit zu vermitteln, gewisse Ziel quasi mit Unterschrift unter der Zielvereinbarung bereits erreicht zu haben.

Bei einem „geschlossenen Topf“ (wie beim TVöD) ist das zur Verfügung stehende Volumen begrenzt. Dies führt dazu, dass hier die Festschreibung eines als gerecht erlebten Verteilungsmodus elementar wird. Beliebte und vermeintlich konfliktreduzierend sind Verteilungsmodi, bei denen jeder etwas bekommt. Dies führt jedoch schnell zu einer Marginalisierung der individuell ausgezahlten Beträge, was insbesondere bei solchen Mitarbeitern/innen demotivierend wirkt, die eine hohe Leistungsbereitschaft und –fähigkeit besitzen. Es gilt also zu entscheiden, ob alle etwas oder wenige viel bekommen. Sollen – im Sinne eines klaren Leistungsbekennnisses – wenige viel bekommen, wird nur einem definierten Prozentsatz von Beschäftigten (z.B. 20%) eine Prämie ausbezahlt oder eine Mindestprämienhöhe fixiert.

Unabhängig von der Wahl des Verteilungsverfahrens insgesamt muss für die individuelle Leistung ein Leistungsfaktor, der den Zielerreichungsstand beschreibt, gefunden werden. Hier gibt es diverse Differenzierungen: von dichotomen Ja-Nein-Modellen (Ziel erreicht versus Ziel nicht erreicht) über Skalenmodelle (Beschreibung der Zielerreichung an Hand einer Skala z. B. von 0 bis 5 mit sprachlicher Beschreibung der Skalenpunkte) zu Prozentmodellen, bei denen der prozentuale Grad der Zielerreichung (z. B. in 10%-Schritten) bestimmt wird. Bei der Errechnung des Leistungsfaktors werden die vereinbarten Ziele betrachtet und je Ziel ein Wert gefunden, der dann (ggf. unter Berücksichtigung von Zielgewichtungen) den Gesamtzielerreichungsgrad ausmacht.

Bei einem sogenannten geschlossenen Topf ist für die Höhe der individuellen Prämie gravierend, wer an einem Topf partizipiert, also wie viele Töpfe es gibt (wie viele Gehalts-/Berufsgruppen finden sich in einem Topf?) und ob das individuelle Ergebnis über einen personenübergreifenden durchschnittlichen Zielerreichungsgrad relativiert wird. Die Entscheidung zu diesen Punkten hängt wesentlich von der Organisationsgröße und –struktur ab: Kleinere, homogene Organisationen werden eher wenige Töpfe oder gar nur einen Topf bilden, größere, heterogene Organisationen werden mehrere Töpfe benötigen. In Hinblick auf ein akzeptanzstiftendes Vorgehen empfehlen sich einfache (also z.B. keine Modelle, bei denen Zielerreichungsgrade auf kleinteilige Prozentwerte wie 12,5% o.ä. „berechnet“ werden), aber nicht übervereinfachende Berechnungsmodelle (also kein Ja-Nein-Modell). Bei der Anwendung gehaltsgruppenübergreifender Töpfe ist darüber hinaus eine Relativierung in Hinblick auf das individuelle Gehalt üblich.

Vereinfacht könnte dies (hier am Beispiel 1%-Ausschüttung) so aussehen:

	Jahresbruttogehalt	1%	Gesamt-Zielerreichungsgrad	Leistungsentgelt: Zwischenwert	Individuelles Leistungsentgelt**
MA 1	30.000,-	300,-	120%	360,-	450,-***
MA 2	40.000,-	400,-	90%	360,-	450,-***
MA 3	45.000,-	450,-	70%	315,-	393,75
MA 4	35.000,-	350,-	80%	280,-	350,-***
MA 5	50.000,-	500,-	60%	300,-	375,-
MA			
MA			
MA			
MA n					
Summe	2.000.000,-	20.000,-	80%*	16.000,-	20.000,-

* (durchschnittlicher Zielerreichungsgrad, exemplarisch für n Mitarbeiter/innen)

** (relativiert über durchschnittlichen Zielerreichungsgrad aller im Topf befindlichen Personen, also individueller 1%-Wert dividiert durch 80 multipliziert mit dem individuellen Zielerreichungsgrad)

*** (Sollte eine Mindestprämienhöhe z. B. von mindestens der errechneten Kopfpauschale (1%) vereinbart worden sein, würden lediglich diese Mitarbeiter/innen eine Prämie erhalten, die sich dann individuell noch deutlich erhöht, da das Gesamtvolumen unter weniger Personen verteilt würde!)

Für die Feststellung des Zielerreichungsgrades des/r Beschäftigten ist die unmittelbare Führungskraft zuständig, die auch das Zielvereinbarungs-, ggf. ein Rückmelde- und das Zielerreichungsgespräch führt.

Hingewiesen sei darauf, dass Nichtzielerreichung nicht zu arbeits-/dienstrechtlichen Konsequenzen führt, Zielerreichung allerdings diese Konsequenzen bei Fehlverhalten in anderen Bereichen nicht verhindert. Die Entscheidung über die Höhe des Leistungsfaktors, d.h. des Zielerreichungsgrades, wird im Zielerreichungsgespräch gemeinsam mit den Beschäftigten getroffen. Das konkrete Leistungsentgelt hängt dann ab von dem für die Organisation geltenden Berechnungsmodell. Die o.a.

Tabelle verdeutlicht, dass über die Verrechnung des individuellen mit dem durchschnittlichen Zielerreichungsgrad eine Komplettausschüttung des Topfes sichergestellt wird.

Umsetzungsempfehlungen

Leistungsentgelte sollten nicht für die Leistung, die das Tabellenentgelt bereits honoriert, ausgeschüttet werden, sondern „on top“ gezahlt werden.

Es gilt also ausdrücklich zu differenzieren zwischen den Instrumenten Beurteilung (eine gute Beurteilung würdigt das dauerhafte Leistungsverhalten einer Person in Hinblick auf die Anforderungen einer Position) und Zielvereinbarung (würdigt darüber hinausgehende – wenn gleich innerhalb der Regelarbeitszeit zu erbringende – zusätzliche Beiträge zum Unternehmenserfolg).

Da sich insbesondere bei geschlossenen Töpfen (wie dies im TVöD vorgesehen ist) Verteilungskonflikte nicht vermeiden lassen und zu erwarten ist, dass diese mit zunehmendem Topfvolumen (Steigerung bis auf 8% ist vorgesehen) größer werden, ist es elementar, das zunächst in einer entsprechenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung vereinbarte Modell einer Evaluierung zu unterziehen. Hierzu sollte bereits die Betriebs-/ Dienstvereinbarung eine Evaluierungsklausel enthalten, die sich insbesondere auch auf das Rechenmodell zur Höhe des leistungsabhängigen Entgeltbestandteiles bezieht. Evaluierungsgegenstand sollte auch – zur Vermeidung sogenannter Gießkanneneffekte – die Frage einer Mindestprämienhöhe sein.

Darüber hinaus sollte zur Verhinderung unterschiedlicher Maßstäbe der Führungskräfte (ein Problemfeld, das bereits aus dem Umgang mit der Personalbeurteilung bekannt ist) über korrigierende Instrumente wie z.B. Maßstabskonferenzen o.ä. nachgedacht werden.

Zielvereinbarungen sind ein hervorragendes Instrument strategischer Steuerung und können Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die die Potenziale der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg nutzt, sein.

Zielvereinbarungen sind jedoch kein Ersatz für anlassbezogenes Führungsverhalten wie z.B. Kritikgespräche und bilanzierende Führungsaufgaben wie z.B. Mitarbeitergespräche. Sie runden die Palette von Führungsinstrumenten vor allem an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung ab und sind damit ein ganz besonders anspruchsvolles Instrument.

Korrespondenzanschrift der Autoren:

Ina Voigt

Leitende Psychologin der DGP e. V.

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Straße des 17. Juni 114

10623 Berlin

voigt@dgp.de

Dr. Volker Klein-Moddenborg

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.

Grafenberger Allee 32

40237 Düsseldorf

klein-moddenborg@dgp.de

Zeitgemäße Beurteilungssysteme und Probleme bei deren Einführung: Ein Praxisbericht

Ralf Tillmann

In vielen Bundes-, Landes-, und Kommunalverwaltungen stehen mit der Einführung des TVöD große Herausforderungen an. Die Frage, wie ein gutes Modell zur Leistungsbeurteilung nach dem TVöD entwickelt bzw. die vorhandenen Regelbeurteilungssysteme angepasst und erfolgreich umgesetzt werden können, beschäftigt viele Führungskräfte und Personalabteilungen.

Besonders Verwaltungen, die schon bisher ihre Beamtinnen und Beamten und teilweise auch ihre Angestellten regelmäßig beurteilt haben, kennen aufgrund der damit gewonnenen Erfahrungen die Konfliktpotenziale. Verwaltungen, die noch wenige Erfahrungen mit dem Instrument der Beurteilung gesammelt haben oder z.B. ihre Beamten/innen bisher nur anlassbezogen beurteilten, gehen dagegen meist offener an die neue Leistungsbeurteilung heran.

Welches sind nun aber die Ursachen dafür, dass gerade die „beurteilungserfahrenen“ Behörden eher Vorbehalte gegenüber der geplanten leistungsorientierten Vergütung und dem damit zusammenhängenden Druck, sich auch wieder mit dem Beurteilungssystem auseinanderzusetzen, haben?

In den letzten Jahren haben etliche Verwaltungen ihre Beurteilungssysteme überarbeitet und durch neue, zeitgemäße Systeme ersetzt. In diesen modernen Systemen werden u.a. die Qualitätsstandards der Assessment-Center-Forschung und der Personalentwicklung umgesetzt, wonach ein klarer Anforderungsbezug, eine Definition, Gewichtung und verhaltensnahe Operationalisierung der Kriterien sowie handhabbare Maßstäbe unabdingbar sind. So werden z.B. im neuen sächsischen Beurteilungssystem fünf Kompetenzen mit je vier Unterkriterien aufgeführt (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Beurteilungskriterien aus der Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die dienstliche Beurteilung der Beamten (SächsBeurtVO) vom 1. März 2006

	Punkte	Begründung
Leistungsmerkmale		
Fachkompetenz		
Fachwissen	<input type="text"/>	
Fachkönnen	<input type="text"/>	
Güte des Arbeitsergebnisses (Quantität und Qualität der Arbeit)	<input type="text"/>	
Fachliches Interesse	<input type="text"/>	
Methodenkompetenz		
Arbeitsstrukturierung	<input type="text"/>	
Arbeitsmethode	<input type="text"/>	
Arbeitstechniken	<input type="text"/>	
Verhandlungsgeschick	<input type="text"/>	
Befähigungsmerkmale		
Selbstkompetenz		
Belastbarkeit	<input type="text"/>	
Verantwortungsbewusstsein	<input type="text"/>	
Innovationspotenzial	<input type="text"/>	
Lernfähigkeit	<input type="text"/>	
Sozialkompetenz		
Teamverhalten	<input type="text"/>	
Kommunikation	<input type="text"/>	
Konfliktfähigkeit	<input type="text"/>	
Adressatengerechtigkeit	<input type="text"/>	
Führungskompetenz		
Mitarbeiterorientierung	<input type="text"/>	
Entscheidungsfähigkeit	<input type="text"/>	
Informationsverhalten	<input type="text"/>	
Leistungsorientierung	<input type="text"/>	

Für jedes Kriterium gibt es eine Beschreibung bzw. Definition sowie eine Operationalisierung in Form von Beispielen für beobachtbares Verhalten am Arbeitsplatz. In Tabelle 2 hierzu zwei Beispiele aus der Verordnung der Sächsischen Staatsregierung über die dienstliche Beurteilung der Beamten (SächsBeurtVO) vom 1. März 2006:

Tabelle 2: Definition und Operationalisierung von Beurteilungskriterien gemäß SächsBeurtVO

<p>Fachkompetenz</p> <p>3. Güte des Arbeitsergebnisses (Qualität und Quantität der Arbeit)</p> <p>Beurteilt wird, wie Aufgaben gründlich und mit Umsicht in erforderlichem Maß sowie unter Beachtung der erzielten Arbeitsmenge erledigt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) arbeitet effektiv (Arbeitsauftrag und Arbeitsergebnis stimmen überein) b) arbeitet effizient (Verhältnis zwischen Quantität der geleisteten Arbeit und Qualität der Arbeitsergebnisse ist angemessen) c) arbeitet fehlerarm d) bringt berufliche Erfahrungen und Wissen ein e) arbeitet sorgfältig und genau f) erkennt das „Wesentliche“ g) erledigt die Aufgaben selbstständig h) entwickelt Eigeninitiative i) erkennt Schwierigkeiten im Vorfeld
<p>Selbstkompetenz</p> <p>4. Lernfähigkeit</p> <p>Beurteilt wird, inwieweit der Mitarbeiter bereit ist, sich den wandelnden Aufgaben des Arbeitsbereiches durch ständiges Lernen anzupassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) nutzt verschiedene Medien, um Fachwissen zu erweitern, zum Beispiel Internet, Fachliteratur, Zeitschriften b) eignet sich permanent neues Fachwissen selbst an c) ist interessiert, an aufgabenorientierten und fachübergreifenden Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen d) eignet sich fachübergreifendes Wissen oder Wissen über benachbarte Disziplinen an

Ein anderes Beispiel für ein neues, modernes System kommt von der Deutschen Rentenversicherung Bund (DRV). Diese hat für jeden Arbeitsplatz ein gewichtetes Anforderungsprofil (A-, B-, C-, oder 0-Kriterien) erstellt. Auch hier wird jedes Kriterium definiert und als Interpretationshilfe werden zusätzlich verhaltensbezogene Fragehinweise angeboten. Dieses Anforderungsprofil ist der Ausgangspunkt jeder Beurteilung. Der Vergleich zwischen Anforderungs- und Leistungsprofil bildet darüber hinaus die Grundlage für die Entscheidung zur Besetzung von Stellen.

Beispiel der DRV aus den Beurteilungsrichtlinien:

Gewichtung nach AP ¹	Beurteilungskriterium	Bewertung ² x Faktor ³ = Ergebnis		
	1. Arbeitsqualität Vorgänge werden schnell und richtig erfasst und in der erwarteten Qualität bearbeitet.			
	2. Arbeitsquantität Eine bestimmte Arbeitsmenge wird innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens erledigt.			
	3. Fachwissen/Fachkönnen Fachliche Kenntnisse im jeweiligeAufgabengebiet			
	4. Arbeitsplanung und -gestaltung Die eigene Arbeit wird effektiv und effizient organisiert und bewältigt.			
	5. Wirtschaftliches Handeln Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln wird verantwortungsbewusst, effektiv und effizient umgegangen.			
	6. Problemlösungskompetenz Fähigkeit, Probleme zu erkennen und aus eigenem Antrieb zu lösen sowie Problemstellungen zu analysieren			
	7. Lernfähigkeit und -bereitschaft Fähigkeit und Bereitschaft, arbeitsplatzrelevantes Wissen zu erwerben			
	8. Kommunikationsfähigkeit Fähigkeit, ein positives Gesprächsverhältnis herzustellen und Beziehungen zu verschiedenen Gesprächspartnern mündlich und schriftlich aufrechtzuerhalten			

Gewichtung nach AP ¹	Beurteilungskriterium	Bewertung ² x Faktor ³ = Ergebnis		
	9. Teamfähigkeit Fähigkeit zur Zusammenarbeit, auf Probleme einzugehen und Lösungen im Sinne des Teams zu finden			
	10. Kundenorientierung Die Arbeit wird an den Interessen des internen bzw. externen Kunden angemessen ausgerichtet, auch wenn kein persönlicher Kundenkontakt besteht.			
	11. Kritik- und Konfliktfähigkeit Fähigkeit, Kritik positiv anzunehmen und Konflikte konstruktiv auszutragen.			
	12. Koordinations- und Steuerungsfähigkeit Fähigkeit zu verstehen, Arbeitsabläufe, Ziele und/oder Maßnahmen konstruktiv zu beeinflussen.			
	13. Mitarbeiterführung Wahrnehmung von Personalverantwortung und Einflussnahme auf die Entscheidungsprozesse im eigenen Verantwortungsbereich			
	14. Verantwortungsbereitschaft und Entscheidungskompetenz Fähigkeit, Sachverhalte zu erfassen und innerhalb eines angemessenen Zeitraumes zu entscheiden.			

Summe der erreichten Punkte

Summe

geteilt durch die Summe der Faktoren
ergibt die
Zwischenbewertung³

Summe

Gewichtung nach AP	Bedeutung	Faktor
A	besonders wichtig	3
B	sehr wichtig	2
C	wichtig	1
/	im AP nicht enthalten, aber beobachtbar	0
entfällt	keine Feststellung möglich	kein Eintrag

übertrifft die Anforderungen in hervorragender Weise
übertrifft die Anforderungen
entspricht den Anforderungen
entspricht nur mit Einschränkungen den Anforderungen
entspricht nicht den Anforderungen

= 15 oder 14 Punkte
= 13 oder 12 oder 11 Punkte
= 10 oder 9 oder 8 Punkte
= 7 oder 6 oder 5 Punkte
= 4 oder weniger Punkte

Dies sind zwei Beispiele für neue, zeitgemäße Systeme. Auch die DGP hat viele Verwaltungen bei der Entwicklung und Implementierung von Beurteilungssystemen begleitet. Dazu sei z.B. auch auf das Beurteilungssystem des Landkreises Goslar verwiesen, das im Rahmen des letzten DGP-Kongresses vorgestellt wurde. Doch soll an dieser Stelle nicht die Verfeinerung der Methode im Mittelpunkt stehen, sondern der Faktor „Mensch“, denn die Probleme liegen derzeit nicht primär in der Konzeption neuer Systeme, sondern in deren Einführung, Umsetzung und kontinuierlichen Fortentwicklung.

So gibt es kaum eine Verwaltung, der es bei der Neueinführung oder Abänderung ihres Beurteilungssystems gelingt, zu verhindern, dass die Beurteilungen auch weiterhin fast ausnahmslos gut ausfallen. Der Durchschnitt der Mitarbeiter liegt, wie bisher, über dem als Durchschnitt bzw. Anforderung definierten Wert der Beurteilungsskala. Das heißt, die Leistungen der meisten Mitarbeiter/innen sind überdurchschnittlich oder liegen teilweise sogar weit über den Anforderungen. Wenn jedoch alle „überdurchschnittlich“ sind, so ist dies nicht länger als überdurchschnittlich, sondern als durchschnittlich zu bewerten. Eine Überarbeitung der Kriterien, ihre Operationalisierung, wie auch der zugrunde gelegten Maßstäbe findet oft nicht statt, nicht einmal für die nächste Beurteilungsrunde. In vielen Fällen steigt somit der Gesamtdurchschnitt von Beurteilungsrunde zu Beurteilungsrunde, wodurch sich das Beurteilungssystem letztlich selbst überlebt.

Was hindert Führungskräfte daran, Beurteilungen auszusprechen, die einer Normalverteilung wenigstens annähernd gerecht werden?

Häufig ist im Konfliktvermeidungsverhalten der Beurteiler/innen die Hauptursache für die Verschiebung der Verteilung zu sehen. Aus Angst vor Konflikten nehmen viele Führungskräfte ihre Führungsverantwortung häufig nur unzulänglich wahr und vermeiden es, auch negative Rückmeldungen zu geben. Leistungsschwächere Mitarbeiter/innen werden somit positiver beurteilt als es ihrer tatsächlichen Leistung entspricht. Das Ansprechen nichtanforderungsgerechter Leistung und deren Dokumentation wird von vielen Vorgesetzten auch unter motivationalen Aspekten vermieden, da sie befürchten, den Mitarbeiter „noch“ mehr zu demotivieren. Durch diese gängige Praxis werden aber in erster Linie die Leistungsträger/innen benachteiligt, deren Beurteilungen sich kaum von denen ihrer durchschnittlichen oder leistungsschwächeren Kollegen/innen unterscheiden. Ihnen wird letztlich signalisiert, dass sich Leistung nicht lohnt, da sich außergewöhnliche Arbeitsleistungen nicht adäquat in den herausragenden Beurteilungen widerspiegeln. Damit werden die Chancen, über negative wie positive Beurteilungen systematisch zu differenzieren und Einfluss auf das Verhalten und die Motivation von Mitarbeitern/innen auszuüben, verspielt.

Ein weiterer Grund für die Probleme bei der adäquaten Handhabung der Beurteilungswerkzeuge sind die Rahmenbedingungen für Aufstiege und die mangelnden Konsequenzen bei Minderleistungen. Die implizite Annahme, dass sich die Leistung von Mitarbeitern/innen kontinuierlich steigere, spielt ebenfalls eine Rolle. Weiterhin ist, wie bisher, in vielen Fällen ein Hierarchieeffekt (höhere Position / Laufbahn gleich bessere Beurteilung) und ein Effekt der Verwaltungsebene festzustellen (je höher die Behörde, desto besser der Durchschnitt der Beurteilung). Dazu kommt noch die Vorstellung mancher Verwaltungen, sich durch gute Personalauswahl in einem dauerhaften Leistungshoch zu befinden, sodass es gar keine Mitarbeiter/innen geben kann, die nicht anforderungsgerecht arbeiten.

Die neuen Beurteilungssysteme haben also außer neuen Kriterien und einer zumindest theoretisch optimierten Trennschärfe der Kriterien wenige greifbare Vorteile geschaffen – zumindest zeigen sich kaum Auswirkungen im Sinne einer gerechten und treffsicheren Beurteilung und der damit verbundenen Verhaltenssteuerung. Wenn Verwaltungen jedoch versuchen, durch Kontrollmechanismen und scharfe Eingriffe eine (annähernde) Normalverteilung zu erzwingen, so führt auch dies nicht unbedingt zu den gewünschten Effekten, sondern kann Unruhe und Misstimmung unter den Mitarbeitern/innen und Führungskräften schaffen. Lediglich dort, wo im Vorfeld, wie auch kontinuierlich begleitend, ein intensives Informationsmanagement durch Schulung und Information der Mitarbeiter/innen aller Hierarchieebenen erfolgt, wird neben einer sachgerechten Handhabung des Beurteilungssystems auch eine hohe Akzeptanz desselben beobachtet.

Ausblick

Die Einführung neuer und Überarbeitung bestehender Beurteilungssysteme wird im Rahmen der Umsetzung des TVöD noch einmal ganz besonders unter dem Gesichtspunkt der Abgrenzung zu anderen Instrumenten diskutiert.

Elementar ist der Hinweis, dass Regelbeurteilungssysteme gerade nicht dazu vorgesehen sind, Leistungsentgelte zu ermitteln. Sie dürfen nicht identisch sein mit der systematischen Leistungsbewertung, die (als Alternative zu Zielvereinbarung) das vom TVöD definierte Instrument zur Ermittlung der leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile ist. Der Einsatzbereich der Regelbeurteilung im TVöD ist der sogenannte Stufenaufstieg. Das heißt, die Leistungsbeurteilung kann künftig direkte finanzielle Konsequenzen in Form eines vorzeitigen oder verzögerten Stufenaufstiegs haben. Sollten aber wie bisher die meisten Mitarbeiter/innen überdurchschnittlich beurteilt werden, so müssten auch fast alle Mitarbeiter/innen geradezu inflationär von einem beschleunigten Stufenaufstieg profitieren. Dies ist nicht nur nicht finanzierbar, sondern

wird auch dem eigentlichen Leistungsgedanken nicht gerecht. Trotz vieler struktureller Empfehlungen wird die Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung eines Beurteilungssystems in der Praxis weitestgehend bei den einzelnen Behörden liegen. In vielen Verwaltungen ist das Know-how zur Entwicklung und Umsetzung von Beurteilungssystemen jedoch nur bedingt vorhanden, es wird zu wenig auf das Wissen und die Erfahrung externer Fachleute zugegriffen. Immer noch zu oft wird am Akzeptanz- und Informationsmanagement sowie am Training für die Führungskräfte gespart und es wird lediglich ein neues System eingeführt, mit dem sich die alten Fehler fortsetzen.

Beurteilung ist ein Instrument der Differenzierung zwischen Mitarbeiter/innen. Wenn sie als gerecht und motivierend erlebt werden soll, müssen Führungskräfte konsequenter als bisher Kritik an nicht leistungswilligen oder -fähigen Mitarbeitern/innen äußern und dies auch in der Leistungsbeurteilung dokumentieren. Dies hätte dann zu gegebener Zeit (und bei nicht erfolgter Verhaltensänderung) auch Konsequenzen für den Stufenaufstieg. Auch leistungsstarke Mitarbeiter/innen müssen durch ein wirklich differenziertes Feedback neue Leistungsanreize für sich erkennen können. Rückmeldung ist nach wie vor unverzichtbare Führungsaufgabe!

Des Weiteren ist jetzt schon abzusehen, dass die Beurteilung wieder einmal Ausgangspunkt etwaiger juristischer Auseinandersetzungen sein wird. Dies setzt die Rechtsbeständigkeit der Beurteilungskriterien und deren Umsetzung voraus.

Für den Erfolg der Entwicklung und Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems sind also zusätzlich zur Qualität des Systems folgende Kernpunkte zu beachten:

- Wie kann unter Einbezug von Mitarbeitern/innen, Führungskräften und Fachleuten ein qualitativ hochwertiges, zeitgemäßes und praxistaugliches System entwickelt und installiert werden?
- Wie kann durch Informationsveranstaltungen, Schulungen und Seminare eine tragfähige Akzeptanz über alle Hierarchieebenen hinweg geschaffen werden?
- Wie kann überhaupt eine vertretbare Verwendbarkeit der Beurteilungen für die Ziele des TVöD (gerechte Leistungshonorierung und Mitarbeitermotivierung) erreicht werden?
- Welche Maßnahmen sind nötig, das System zu evaluieren und auf Dauer zu stabilisieren bzw. kontinuierlich fortzuentwickeln?

Unsere Erfahrungen bei der Implementierung bzw. Weiterentwicklung vorhandener Beurteilungssysteme (inklusive Informationsveranstaltungen, Trainings, etc.) zeigen, dass Beurteilungssysteme immer dann funktionieren, wenn sie auf den obersten Hierarchieebenen nachdrücklich gewollt sind und man sich intensiv um Transparenz

und Akzeptanz der Systeme bemüht. Von Anfang an muss engagiert dafür geworben werden, dass es nicht akzeptabel sei, wenn ausschließlich positive Beurteilungen ausgesprochen würden, sondern dass eine realistische Varianz erwartet werde, die das tatsächliche Leistungsspektrum abbildet. Um diesen Anspruch nicht im Vagen zu belassen, sollte das Prinzip der Zweitbeurteilung durch nächsthöhere Vorgesetzte sowie Beurteilerkonferenzen installiert werden. Gegebenenfalls müssten verbindliche Obergrenzen für die Häufigkeiten positiver, durchschnittlicher und negativer Beurteilungen festgelegt werden („Quotierung“). Nachdem die vorläufigen Beurteilungen vorliegen, könnte eine statistische Auswertung erfolgen, auf deren Basis alle Beurteiler/innen eine differenzierte Rückmeldung über ihre Beurteilungstendenzen und Maßstabsverschiebungen im Vergleich mit anderen Beurteilungen und insgesamt erhalten. Falls die zuvor vereinbarten Grenzen / Richtwerte nicht eingehalten werden, kann eine Neubewertung verlangt werden.

Die Implementierung von Beurteilungssystemen erfordert – wie bei anderen Instrumenten auch – neben fachlicher Kompetenz einen langen Atem sowie die Bereitschaft, Konflikte offen und konstruktiv auszutragen. Nicht nur bei der Entwicklung der Systeme, sondern gerade auch während des komplexen Implementierungs- und eigentlichen Beurteilungsprozesses kann es sehr hilfreich sein, auf externe Beratungskompetenz zurückzugreifen, vor allem auch, weil diese als neutrale Instanzen außerhalb der verwaltungsinternen Spannungsfelder agieren.

Korrespondenzanschrift des Autors:

Ralf Tillmann
Friedrich-Engels-Str. 42
13156 Berlin
ralf@personalberatung-tillmann.de

oder über die
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grassistr. 12
04107 Leipzig
leipzig@dgp.de

So wird das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu einem Erfolg

- Erfahrungsbericht und Ausblick -

Andreas Jürgens

1. Einleitung

Die Innenministerkonferenz hat sich in 2003 für ein ressourcenorientiertes Haushalts- und Rechnungswesen auf Basis der kaufmännischen Buchhaltung in einem 3-Komponentensystem (Bilanz, Ergebnisrechnung und Finanzrechnung) entschieden. Dabei werden die bisherigen Haushaltsplanungsinstrumente und Bewirtschaftungsregeln im neuen System ebenfalls abgebildet. Ziel der Reform ist unter anderem die Forcierung der Verwaltungsmodernisierung und die Verbesserung der finanzwirtschaftlichen Steuerung. Die Umsetzung des Beschlusses der Innenministerkonferenz erfolgt in den einzelnen Bundesländern zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen hat dabei eine Vorreiterrolle eingenommen.

Mit der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesen hat bei den Gebietskörperschaften ein Führungs- und Steuerungsinstrument Einzug gehalten. Das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“ (NSM) ist nun verpflichtend einzuführen. Nach diesem modifizierten Steuerungsmodell sind Dienstleistungen bzw. Produkte (Output-Orientierung) Maßstab für die Haushaltsbewirtschaftung und nicht mehr die finanziellen Ressourcen (Input-Orientierung).

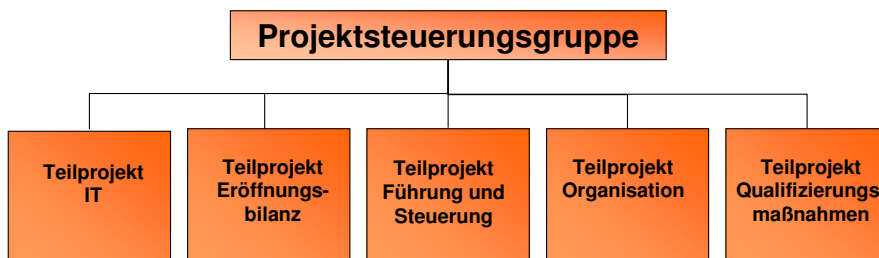
Hieraus ergibt sich nicht nur eine Veränderung des Rechnungslegungsstils, sondern auch hinsichtlich der Frage von Führungsinstrumenten (z. B. Zielvereinbarungssystemen, Kennzahlen zur Frage von Zielerreichungsgraden, ganzheitlichen Controlling-Systemen). Dies stellt die verantwortlich handelnden Personen vor eine besondere Herausforderung.

Die Gebietskörperschaften stehen damit vor einer bedeutenden Umgestaltung in ihrer Verwaltung. Damit das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu einem Erfolg wird, sind verschiedenen Aspekte zu beachten. Zuerst sollte der Start zur Umstellung auf das neue Haushalts- und Rechnungswesen gelingen. Aber auch die langfristigen Auswirkungen des neuen Systems sollten rechtzeitig beachtet werden, um Führungs- und Steuerungsgrundsätze, Strukturen der Verwaltung und Geschäftsprozesse anzupassen.

2. Erfolgsfaktoren bei der Umstellung

Voraussetzung für einen gelungenen Umstellungsprozess ist die Beantwortung der Frage nach den damit verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen von Seiten der Verwaltungsspitze und der Politik. Häufig beginnen Mitarbeiter/innen in der Verwaltung mit der Einführung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens, ohne die eigentlichen Rahmenbedingungen zu kennen. Empfehlenswert ist daher eine rechtzeitige Klärung mit dem Verwaltungsvorstand und der Politik. Außerdem wird dadurch sichergestellt, dass die Führungskräfte in der Verwaltung dem Projekt die entsprechende Bedeutung beimessen und es dementsprechend unterstützen. Ohne eine solche Unterstützung kann der gesamte Veränderungsprozess gefährdet sein. Auch werden dann die Mitarbeiter/innen das Projekt entsprechend gewichten und dem Projekt offener gegenüberstehen.

Komplexe Veränderungsprozesse erfordern ein effektives und effizientes Projektmanagement. Der Aufbau professioneller Projektmanagementstrukturen ist für die erfolgreiche Umstellung unumgänglich. Die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens teilt sich dabei in verschiedene Handlungsfelder auf:



Trotz Erfahrungen und Know-how in den Kommunalverwaltungen ist hier häufig ein „nachjustieren“ beim Projektmanagement erforderlich. Während dem Teilprojekt **Eröffnungsbilanz** wegen der unzweifelhaft hohen Personalressourcenbindung eine entsprechende Bedeutung beimessen wird, ist teilweise bei den Kommunen zu erkennen, dass die Teilprojekte **IT** und **Verwaltungsstrukturen** vernachlässigt werden. Das hatte zur Folge, dass viele geplante Umstellungen verschoben werden mussten, weil einerseits eine leistungsfähige Software nicht vorlag und andererseits die in der Verwaltung notwendigen Anpassungen nicht vorgenommen wurden.

Damit verbunden sind häufig die Fragen zur Verwaltungsorganisation unbeantwortet geblieben. Aus der mit dem Neuen Steuerungsmodell verbundenen Einführung von Produkten, Produktgruppen und Produktbereichen ergibt sich auch Handlungsbedarf bei der organisatorischen Zuordnung von Tätigkeiten zu den Fachbereichen bzw. Dezernaten. Einige Gebietskörperschaften haben dies zum Anlass genommen, eine umfassende Strukturveränderung in der Verwaltung vorzunehmen, welche auch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die Verwaltung zur Folge hatte. Dabei ergab sich sogar eine Veränderung bei der Bildung und Zusammensetzung von Ausschüssen.

Weiterhin sind auch die Geschäftsprozesse im Rechnungswesen betroffen. Häufige Themen sind die Fragestellungen zur Zentralität der Verarbeitung des Buchungssoffs oder die zukünftige Rolle der Kasse. Dabei ist zu erkennen, dass Finanzbuchhaltungsarbeiten vermehrt zentral organisiert werden. Es sollte aber klar definiert werden, welche Tätigkeiten bzw. Arbeitsschritte durch welche Personen zu erledigen sind. Eine rechtzeitige Klärung ist notwendig, damit für die Mitarbeiter auch ihr zukünftiger Arbeitsbereich klar definiert ist. Sonst könnte die Ungewissheit bei den Mitarbeitern/innen zu Minderleistungen führen.

Beim Teilprojekt **Qualifizierungsmaßnahmen** sind auch die Verwaltungsspitze und die Politik einzubeziehen. Häufig wird die Politik erst umfassend mit der neuen Haushaltsplanung über das neue System informiert, wenn z. B. Ratsmitglieder auf der Suche nach ihren alten Haushaltsstellen sind. Hier ist eine frühere Einbindung wünschenswert.

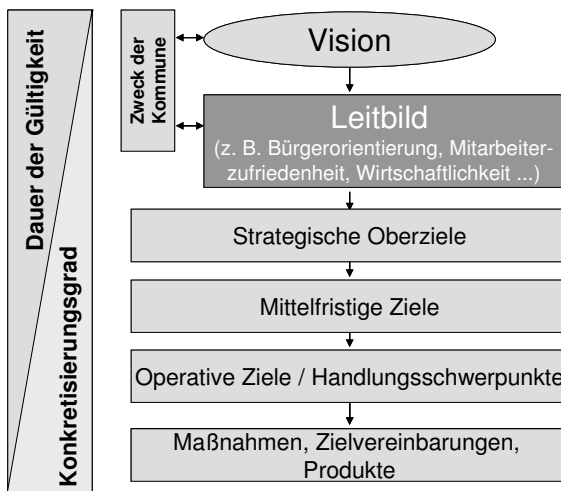
Das Teilprojekt **Qualifizierungsmaßnahmen** sollte auch unter dem Gesamtaspekt der Personalentwicklung betrachtet werden. Durch das neue System ergeben sich Veränderungen beim Personalbedarf. Diese gilt nicht nur für die Sachbearbeiterebene, sondern auch bei der Entwicklung von Führungskräften.

Es lässt sich bei der Einführung beobachten, dass die Teilprojekte unterschiedlich gewichtet werden. Dabei werden zuerst die dringend notwendigen Maßnahmen umgesetzt. So ist z. B. zu erklären, dass kaum eine Kommune ein durchgängiges System von Zielen und Kennzahlen zur Zielerreichung eingeführt hat.

3. Das Neue Steuerungsmodell als Führungs- und Steuerungsinstrument

Die Einführung des neuen Steuerungsmodells hat unterschiedliche Wirkungen. Die mit der Einführung des NSM verbundenen Ziele (Outputorientierung, Budgetierung etc.) werden nur dann erreicht, wenn Basis von kurzfristigen Ziel- und Maßnahmenplanungen die langfristige strategische Ausrichtung der Gebietskörperschaft ist. Nur so können die kurzfristig ausgerichteten produktorientierten Ziele in Einklang mit der Strategie der Kommune gebracht werden. Selbst wenn die „Geschäftstätigkeit“ einer Kommune von der eines Industrieunternehmens erheblich abweicht, können bzw. sind auch hier die betriebswirtschaftlichen Instrumente anzuwenden. Dieses gilt auch für die „Unternehmensplanung“:

Unternehmensplanung



Somit sollten die mit einer langfristigen Gültigkeit versehenen Visionen und Leitbilder, die den Zweck der Kommune bestimmen, zuerst definiert werden. Diese sollte im Einvernehmen zwischen Politik und Verwaltungsspitze eruiert werden. Danach sollte die Verwaltungsspitze mittelfristige Ziele definieren und mit der Politik abstimmen. Darauf basierend werden kurzfristige operative Maßnahmen festgelegt, die in der Haushaltsplanung ihren Niederschlag finden. Auch wenn viele Kommunen fast nur noch ihre Pflichtaufgaben erfüllen und der Handlungsspielraum für freiwillige Leistungen sehr begrenzt ist, können diese Instrumente einen wertvollen Beitrag leisten.

Damit wird die Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung eine andere Dimension erreichen. Während in den vergangenen Jahren häufig über einzelne Haushaltsansätze diskutiert wurde, wird zukünftig vermehrt über grundlegende Themen diskutiert, da auch die Kosten von verschiedenen Engagements durch die Outputorientierung nun transparenter sind. „Können wir uns das noch leisten?“ oder „Wollen wir in diesem Bereich tatsächlich so viele finanzielle Mittel binden?“ – so könnten vermehrt Fragen von Ratsmitgliedern lauten. Die Verwaltungsspitze sollte auf solche Fragen vorbereitet sein.

Die mit dem NSM verbundene dezentrale Ressourcenverantwortung wird jedoch nicht konsequent umsetzbar sein. So sind in vielen Fachbereichen Mitarbeiter/innen ohne betriebswirtschaftliche Vorkenntnisse eingesetzt, die mit dem Instrument des NSM noch nicht umgehen können und auch gar nicht wollen. Hier wird man intelligente Systeme, z. B. über eine zentrale Controllingabteilung, finden müssen.

4. Änderung der Entscheidungskriterien

Mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells und neuen Rechengrößen werden demnächst Entscheidungen unter einem anderen Blickwinkel gefällt. Aufwendungen und Erträge sind nunmehr die Rechengrößen für den Haushalt, während in der Kameralistik die Geldflüsse der wesentliche Maßstab für die Abbildung der Geschäftsvorfälle waren. Durch die veränderte Systematik in der Rechnungslegung wird weiterhin eine verbesserte Kostentransparenz erreicht. Damit wird die Basis für ein effektives und effizientes Management gelegt. Dieses lässt sich am besten durch verschiedene Beispiele verdeutlichen:

1. Aus der mit der Eröffnungsbilanz verbundenen Aufstellung von Vermögen und Schulden wird deutlich, dass die Liquiditätssteuerung vorrangig im Fokus der Finanzverantwortlichen liegen muss. Die bisher als problematisch empfundene Verschuldung relativiert sich, da den Verbindlichkeiten ein entsprechendes Vermögen gegenübersteht. Somit wird die Kämmerei bei Investitionsentscheidungen, Forderungs- und Schuldenmanagement andere Schwerpunkte legen.

2. Auch PPP-Modelle werden unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten sein. Während jeder Veräußerungserlös in der Kameralistik den Haushalt entlastet, wird im neuen Haushalts- und Rechnungswesen nur die Differenz zwischen Buchwert und Verkaufserlös in die Ergebnisrechnung einfließen und sich damit auf den Haushalt auswirken. Wird beispielsweise eine Schule bei einem PPP-Projekt mit einem Buchwert von 6.000.000 Euro zu 4.000.000 Euro veräußert, ergibt sich nach neuer Rechenart ein Verlust von 2.000.000 Euro, der den Haushalt belastet. Das kann zum politischen Scheitern des Projekts führen.
3. Da die Aufwendungen und Erträge nun outputorientiert dargestellt werden, können die Aufwendungen von z.B. Schulen leichter ermittelt werden. Mit Blick auf die demografische Entwicklung könnte das politisch brisante Thema Schulschließung jedoch vermehrt in den Vordergrund rücken.
4. Durch eine zu geringe Personalausstattung in der Kasse und unzureichende Zusammenarbeit zwischen den Fachämtern und der Kasse war das Forderungsmanagement nicht optimal ausgestaltet. Forderungen (Kasseinnahmereste) sind nun im neuen Haushalts- und Rechnungswesen konsequent auf ihre Werthaltigkeit zu prüfen und ggf. abzuschreiben, was zu entsprechenden Aufwendungen in der Ergebnisrechnung führt. Dieses könnte zum Anlass genommen werden, die gesamten Geschäftsprozesse in der Finanzbuchhaltung zu untersuchen und ggf. zu verändern, da auch durch die neuen Regelungen im Haushalts- und Rechnungswesen die Abläufe in der Finanzbuchhaltung festgelegt werden müssen.
5. Instandhaltungsaufwendungen sind in der Kameralistik als Investitionen deklariert worden, um den Haushaltsausgleich leichter zu erreichen. Durch die neuen Vorschriften in den Gemeindehaushaltsverordnungen ist dieses Vorgehen nicht möglich mit der Folge, dass diese Maßnahmen den Haushalt in voller Höhe sofort belasten und dafür keine Kredite aufgenommen werden können. Dies wird eine Veränderung des Investitionsverhaltens der Gebietskörperschaft zur Folge haben.

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass zukünftig nach anderen Kriterien gesteuert und entschieden wird und die Geschäftsvorfälle in der Rechnungslegung anders abgebildet werden. Die Verwaltung sollte sich zeitnah darauf einstellen, um nicht im Nachhinein überrascht zu werden.

5. Ausblick

Die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens hat tiefgreifende Veränderungen in der Gebietskörperschaft zur Folge. Zurzeit finden jedoch die Führungs- und Steuerungsaspekte noch zu wenig Beachtung. Damit werden Chancen für die Kommunen nicht konsequent genutzt. Die Gebietskörperschaften sollten proaktiv tätig werden und sich umfassend mit dem neuen System beschäftigen. Die langfristigen Wirkungen des neuen Haushalts- und Rechnungswesens sollten dabei beachtet werden. Die Umstellung bedarf dabei eines exzellenten Projektmanagements, um das neue Haushalts- und Rechnungswesen zu einem Erfolg werden zu lassen.

Korrespondenzanschrift des Autors:

WP/StB Andreas Jürgens
Geschäftsführer
CURACON GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Scharnhorststraße 2
48151 Münster
Tel. 0251-92208.0
E-Mail: andreas.juergens@curacon.de

Die Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in der Praxis des öffentlichen Dienstes

Ingo Püttner

Das im August 2006 in Kraft getretene Antidiskriminierungsrecht hat in der Arbeitswelt für viel Aufregung gesorgt. Im folgenden Beitrag geht es darum, inwieweit der öffentliche Dienst von den Neuerungen betroffen ist und welche Grundsätze Dienstherren und öffentliche Arbeitgeber – im folgenden Text zusammenfassend als „Arbeitgeber“ bezeichnet – beachten sollten, um dem Gesetzeszweck Genüge zu tun und Haftungsrisiken zu vermeiden. Tarifvertragliche und mitbestimmungsrechtliche Fragen sind nicht Gegenstand dieses Beitrags.

1. Überblick über die Regelungen

Der Erlass des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) bildet einen Teil des „Gesetzes zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“ vom 14.08.2006 (BGBl I, 1897)*. Die damit in deutsches Recht umgesetzten EU-Richtlinien prägen auch mit ihrer Begrifflichkeit das neu entstandene AGG. Aus eigenem Antrieb hätte der deutsche Gesetzgeber den Begriff „Rasse“ wohl nicht verwendet.

Kern des AGG ist der Katalog der verbotenen Differenzierungsgründe (§ 1 AGG): „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ Auf diesen Katalog baut das Benachteiligungsverbot in § 7 AGG auf: „Beschäftigte dürfen nicht wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt werden.“

*Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (ABl. EG Nr. L 180 S. 22); Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (ABl. EG Nr. L 303 S. 16); Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (ABl. EG Nr. L 269 S. 15) sowie Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13.12.2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen (ABl. EG Nr. L 373 S. 37))

Bestimmungen in individual- oder kollektivrechtlichen Vereinbarungen, die gegen das Benachteiligungsverbot des § 7 Abs. 1 AGG verstoßen, sind unwirksam, § 7 Abs. 2 AGG. Außerdem stellt eine Benachteiligung gemäß § 7 Abs. 3 AGG eine Vertragspflichtverletzung dar.

Der Anwendungsbereich umfasst in personeller Hinsicht Arbeitnehmer/innen, die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten sowie arbeitnehmerähnliche Personen, § 6 Abs. 1 AGG. Einbezogen sind auch Beamte/innen, Richter/innen und Zivildienstleistende, allerdings „unter Berücksichtigung ihrer besonderen Rechtsstellung“, § 24 AGG. Ebenfalls geschützt sind die Bewerber/innen für ein Beschäftigungsverhältnis sowie die Personen, deren Beschäftigungs-/verhältnis bereits beendet ist.

In sachlicher Hinsicht ist eine Benachteiligung – also eine ungünstigere Behandlung als bei einer vergleichbaren Person – auf folgenden Feldern des Arbeitslebens erfasst (§ 2 Abs. 1 Nrn. 1 und 2 AGG):

- Bedingungen – einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen – für den Zugang zu unselbständiger und selbständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg,
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen, insbesondere in individual- und kollektivrechtlichen Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sowie beim beruflichen Aufstieg.

Als Benachteiligungen kommen auch Belästigungen mit Bezug zu verbotenen Differenzierungsgründen in Betracht, insbesondere sexuelle Belästigungen (im Einzelnen § 3 Abs. 3 und 4 AGG). Die Anweisung zur Benachteiligung einer Person aus einem dieser Gründe gilt als Benachteiligung.

Vom Anwendungsbereich ausgenommen sind die Bereiche betriebliche Altersversorgung und Kündigungsschutz. Insoweit gelten die spezielleren gesetzlichen Regelungen. Zur möglichen Rechtfertigung von Benachteiligungen s. u. 4.

Bei Verstößen von Beschäftigten gegen das Benachteiligungsverbot hat der Arbeitgeber „die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen“ (§ 12 Abs. 3 AGG). Das gilt sogar auch bei Benachteiligungen durch Dritte, also beispielsweise Kunden, Besucher, Lieferanten, Lehrgangleiter, mit denen der/die Beschäftigte bei der Ausübung seiner Tätigkeit in Kontakt kommt (§12 Abs. 4 AGG).

Wer in diskriminierender Weise benachteiligt worden ist, hat gegen den Arbeitgeber/Dienstherrn Anspruch auf Schadensersatz, §15 Abs. 1 AGG, auch eines immateriellen Schadens, bei Nichteinstellung begrenzt auf 3 Monatsgehälter, wenn der/die Bewerber/in auch bei diskriminierungsfreier Auswahl nicht eingestellt worden wäre. Hingegen führt ein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot nicht zu einem Anspruch auf Einstellung oder beruflichen Aufstieg, § 15 Abs. 6 AGG. Hervorhebung verdient die Beweislastregelung in § 22 AGG: Wer sich im Streitfall auf einen Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot beruft, muss zunächst beweisen, dass er gegenüber einer anderen Person ungünstiger behandelt worden ist. Für die verbotene Benachteiligung hingegen genügt der Beweis von Indizien („Vermutungstatsachen“), um die Beweislast für die Nicht-Diskriminierung auf die Gegenseite zu überwälzen. Beispielsweise kann ein abgelehnter Stellenbewerber als Indiz eine nicht geschlechtsneutral formulierte Stellenanzeige heranziehen. Der Arbeitgeber hat daraufhin nachzuweisen, dass entweder die Auswahlentscheidung nicht wegen des Geschlechts getroffen wurde oder dass für den konkreten Arbeitsplatz das Geschlecht unabdingbar ist und damit die Differenzierung gerechtfertigt ist (Beispiel aus der Gesetzesbegründung, BT-Dr 16/1780).

2. Was ist wirklich neu?

Das Prinzip einer diskriminierungsfreien Führung der Dienststelle ist nicht neu. Vielmehr hieß es bereits in der alten Fassung von § 67 Abs. 1 S. 1 Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG): „Dienststelle und Personalvertretung haben darüber zu wachen, dass alle Angehörigen der Dienststelle nach Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechtes unterbleibt.“ Im Zuge der Einführung des AGG wurde die Vorschrift an den Katalog der Diskriminierungsgründe in § 1 AGG angepasst, indem die

Merkmale Rasse, ethnische Herkunft, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität eingefügt wurden. Inhaltlich führte diese Anpassung zu keiner Änderung, denn die eingefügten Diskriminierungsgründe entstammen den in nationales Recht umgesetzten EU-Richtlinien, die bereits zuvor mit ihren Inhalten den unbestimmten Begriff „nach Recht und Billigkeit“ ausfüllten.

Diese Regelung schützt nur die bereits Beschäftigten (wie auch die parallele Vorschrift für private Betriebe § 75 Betriebsverfassungsgesetz) als Angehörige der Dienststelle, nicht hingegen Stellenbewerber/innen.

Neu – und für bereits Beschäftigte und für Bewerber/innen gleichermaßen anwendbar – sind die individuellen Rechtsansprüche. Bislang entstanden nur bei einer Benachteiligung wegen des Geschlechts, der Schwerbehinderteneigenschaft und bei sexueller Belästigung Ansprüche des Betroffenen gegen den Arbeitgeber, nämlich Entschädigungsansprüche nach § 611 a Abs. 2 oder § 611 a Abs. 3 BGB bei geschlechtsdiskriminierender und nach § 81 Abs. 2 SGB IX bei behindertendiskriminierender Bewerberauswahl und das Leistungsverweigerungsrecht nach § 4 Abs. 2 Beschäftigtenschutzgesetz (BSchG). Die genannten Anspruchsgrundlagen sind mit Erlass des AGG außer Kraft getreten. Stattdessen steht den Betroffenen ein Leistungsverweigerungsrecht bei allen diskriminierenden Belästigungen zur Seite, § 14 AGG, und die Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche gelten nun für alle Arten der diskriminierenden Benachteiligung. Die zugehörige Beweislastregel ist § 611 a Abs. 1 BGB nachgebildet.

Die Pflicht zur Begründung von Auswahlentscheidungen bedeutet für private Arbeitgeber eine einschneidende Neuerung, dem öffentlichen Dienst ist sie schon lange vertraut:

Wegen des Rechts auf gleichen Zugang zu öffentlichen Ämtern nach Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz (GG) kann eine sachwidrige Auswahlentscheidung im Wege der Konkurrentenklage angegriffen und der Arbeitgeber auf diese Weise zur Begründung der getroffenen Auswahl gezwungen werden. Inhaltliche Bindungen bei Auswahlentscheidungen waren bereits in der bis 2006 geltenden Fassung von § 8 Abs. 1 Bundesbeamtengesetz (BBG) formuliert: Die „Auslese ist nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf das Geschlecht, Abstammung, Rasse, Glauben, religiöse oder politische Anschauungen, Herkunft oder Beziehungen vorzunehmen.“

Was die gegen Benachteiligungen durch Mitarbeiter/innen zu ergreifen-

den Maßnahmen nach § 12 Abs. 3 AGG betrifft, findet sich das Vorbild für die Regelung in § 4 Abs. 1 BSchG. Die Frist für die Geltendmachung eines Schadensersatzanspruchs (2 Monate) schließlich ist dem Schwerbehindertenrecht nachgebildet worden (s. § 81 Abs. 2 S. 2 Nr. 4 SGB IX).

Alle diese Beispiele zeigen, dass der Gesetzgeber zahlreiche Regelungsinhalte des AGG den bereits vorhandenen Schutzvorschriften zugunsten benachteiligter Gruppen entnommen und unter Ausdehnung des Anwendungsbereichs zu einem allgemeinen Antidiskriminierungsrecht zusammengesetzt hat.

Rechtsprechung zu den einzelnen Regelungen des AGG ist bislang noch nicht bekannt geworden – dies kann nicht verwundern, wenn man die Verfahrensdauer bis zu einer rechtskräftigen Entscheidung bedenkt. Man wird aber davon ausgehen können, dass sich die Arbeitsgerichte an der gefestigten Rechtsprechung zur Diskriminierung wegen des Geschlechts orientieren werden. Dazu gehört insbesondere die Ablehnung rechtsmissbräuchlicher Klagen auf Schadensersatz wegen Diskriminierung bei Einstellungen, wenn der Kläger/die Klägerin offensichtlich kein ernsthaftes Interesse an dem angebotenen Arbeitsplatz hatte (s. u. 5.).

3. Anforderungen bei Auswahlverfahren

a) Stellenausschreibung

Arbeitsplätze dürfen nicht unter Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot ausgeschrieben werden, § 11 AGG. Das bedeutet, dass in der Stellenausschreibung weder offen noch versteckt verbotene Differenzierungsmerkmale verwendet werden dürfen, es sei denn, es gibt dafür einen sachlichen Grund.

Die meisten Klippen bei der Formulierung einer Stellenausschreibung, sei sie intern oder extern, lassen sich umschiffen, wenn dem Ausschreibungstext ein gewissenhaft erstelltes Anforderungsprofil zugrunde liegt. Dies von der Fachabteilung einzufordern, fällt erfahrungsgemäß vielen Personalern schwer. Es lohnt aber die Mühe, denn nach sauberer Prüfung der fachlichen und persönlichen Anforderungen an den/die Stelleninhaber/in entsteht mit einiger Sicherheit ein diskriminierungsfreier Ausschreibungstext. Beispielsweise wird abzuklären sein, ob ein Arbeitsplatz wirklich „muttersprachliche Kenntnisse der arabischen Sprache“ (mit der Folge der Diskriminierung von Nicht-

Arabischstämmigen wegen der ethnischen Herkunft) oder schlicht „verhandlungssicheres Arabisch“ erfordert.

Gefährlich sind auch Formulierungen, die den Stil und das Milieu des Arbeitsumfelds beschreiben sollen, z. B. „wir freuen uns über familienorientierte Bewerber/innen“ oder „Fragen der Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Familienpflichten lösen wir stets im Team...“. All dies klingt sympathisch, beschwört aber zugleich Fragen auf wie: Bin ich hier als nicht familiär engagierter Mensch überhaupt willkommen? Sind eigentlich Bewerbungen von Männern erwünscht? Unschwer lassen sich daraus Diskriminierungsszenarien entwickeln, etwa eine Benachteiligung wegen einer homosexuellen Orientierung, wegen des Geschlechts (hier in Form der mittelbaren Diskriminierung, da erfahrungsgemäß Männer in geringerem zeitlichen Umfang in familiäre Aufgaben eingebunden sind), evtl. wegen der Weltanschauung, wenn man den Wunsch nach Kinderlosigkeit als weltanschauliche Orientierung durchgehen lässt.

Wenn im Einzelfall die Benachteiligung wegen eines sachlichen Grundes gerechtfertigt ist (s. dazu näher unten 4.), darf die Ausschreibung auch insoweit eindeutig sein. Beispiele: „Darsteller für die Rolle des James Bond gesucht“, „Referent/in für den sorbischen Kulturverein... Bevorzugt werden Bewerber/innen, die der sorbischen Volksgruppe entstammen.“ Auch in nicht derart eindeutig gelagerten Fällen, also in der Praxis hauptsächlich bei der Selektion nach Alter, ist es im Sinne eines transparenten Verfahrens zu empfehlen, die Grenzen in der Stellenausschreibung unmissverständlich anzugeben, also statt „junge, dynamische Nachwuchsführungskraft m/w“ lieber zu formulieren „Nachwuchsführungskraft m/w... Höchsteinstellungsalter 40 Jahre“. Die erstgenannte, diffuse Formulierung birgt obendrein noch das Risiko einer Diskriminierung wegen einer Behinderung, jedenfalls öffnet sie Spekulationen über das angedachte Alter Tür und Tor und schafft damit einen höheren Anreiz zu Diskriminierungsvorwürfen als die eindeutige Grenzziehung. Zur Vorbereitung der Ausschreibung gehört in solchen Fällen, die Begründung für die gewählte Altersgrenze zusammen mit dem übrigen Anforderungsprofil aktenkundig zu machen.

Die in der Vergangenheit verbreiteten Formulierungen zur Bevorzugung von Frauen und Schwerbehinderten („Frauen sind besonders aufgefordert sich zu bewerben. Bewerbungen von schwerbehinderten Menschen sind besonders willkommen / werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt berücksichtigt“) können weiterhin eingesetzt werden. Nach § 5 AGG ist nämlich eine „unterschiedliche Behandlung auch zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen

eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen“. Nach dem AGG sind also angemessene Bevorzugungen potenziell benachteiligter Gruppen zulässig, darauf beruhende Formulierungen können in Stellenausschreibungen aufgenommen werden.

b) Umgang mit den Bewerbungen

Korrespondenz und sonstige Kontakte mit Stellenbewerbern/innen, auch im Wege von Praktika, Probearbeit usw., müssen diskriminierungsfrei, und zwar auch ohne den Anschein einer Diskriminierung ablaufen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass dem Arbeitgeber alle Äußerungen seiner Mitarbeiter/innen zugerechnet werden können, und zwar nicht nur derjenigen, die am Entscheidungsprozess beteiligt sind, sondern auch anderer, die mehr oder weniger zufällig mit den Bewerbern/innen in Kontakt kommen. Der Grund liegt darin, dass im Streitfall Vermutungstatsachen (Indizien) ausreichen, um einem/r abgelehnten Bewerber/in Anlass für eine Schadensersatzforderung zu verschaffen, es müssen keine rechtsgeschäftlichen Erklärungen von dazu autorisierten Personen (Personalleiter, Referent etc.) vorliegen. Wenn sich also eine Bewerberin telefonisch nach dem Fortgang des Stellenbesetzungsverfahrens erkundigt und beiläufig von einer Sekretärin erfährt „...Sie rufen aus dem Saarland an? Also Saarländer werden hier eigentlich nie eingestellt...“, ist dies bereits ein Indiz für eine Benachteiligung wegen der Herkunft.

Personalfragebogen, die oft bereits vor einem Bewerbungsgespräch eingesetzt werden, dürfen keine diskriminierenden Fragestellungen enthalten. Fragen, die mit der Qualifikation und Eignung für den konkreten Arbeitsplatz oder mit sonstigen Arbeitgeberpflichten zusammenhängen, sind weiterhin zulässig. Dies sei am Beispiel der Frage nach einer Behinderung verdeutlicht: Nach dem Vorliegen einer Behinderung, die zu einer dauerhaften Beeinträchtigung der auszuübenden Tätigkeit führen würde, darf gefragt werden – nicht hingegen nach der Art der Behinderung selbst. Außerdem ist die Frage, ob der/die Bewerber/in schwerbehindert oder einem/r Schwerbehinderten gleichgestellt ist, zulässig. Denn an diese Eigenschaft knüpfen sich für den Arbeitgeber Rechtsfolgen nach dem Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX), die teilweise auch schon im Bewerbungsverfahren gelten, z. B. die Pflicht öffentlicher Arbeitgeber, schwerbehinderte Bewerber/innen zum Vorstellungsgespräch einzuladen (§ 82 S. 2 SGB IX; anderer Ansicht Grobys, Einstellung von Arbeitnehmern im Licht des AGG, NJW-Spezial 2007, 81).

Soweit bei Beamten/innen die deutsche oder EU/EWR-Staatsangehörigkeit Einstellungs voraussetzung ist, darf dies im Personalfragebogen abgefragt werden. Korrekterweise sollte nicht die Staatsangehörigkeit schlechthin erfragt werden (mit der Möglichkeit, bei der späteren Auswahl nach ethnischer Herkunft zu differenzieren), sondern nur nach „Deutsche oder Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaats der Europäischen Union oder des Europäischen Wirtschaftsraums: Ja / Nein“.

Was die Einladungen zu Vorstellungsgesprächen betrifft, empfiehlt es sich – gerade bei Zweifeln im Hinblick auf das AGG – alle Bewerber/innen einzuladen, die nach der Papierform die geforderte Qualifikation aufweisen. Sondervorschriften über die Verpflichtung zur Einladung bestimmter Bewerber/innen bleiben ohnehin unberührt, etwa § 7 Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) oder § 82 S. 2 SGB IX.

c) Auswahl

Die Auswahl ist diskriminierungsfrei zu treffen, das gilt nicht nur für das letztlich gefundene Auswahlergebnis, sondern auch für alle Teilschritte. Entsprechend sind auch Vorauswahlverfahren, auch wenn sie externen Dienstleistern übertragen werden, benachteiligungsfrei auszugestalten. Dasselbe gilt für Einstellungstests und Assessment-Center. Reine Persönlichkeitstests, deren Einsatz im Hinblick auf das allgemeine Persönlichkeitsrecht des/r Bewerbers/in ohnehin bedenklich ist, dürften zumindest dann auch gegen das AGG verstoßen, wenn sie Items mit Fragen zu sexuellen Vorlieben oder Phantasien enthalten.

Eine diskriminierungsfreie Auswahl hat sich streng an dem zuvor festgelegten Anforderungsprofil zu orientieren. Auf diese Weise kann einem späteren Vorwurf entgegengewirkt werden, es seien – in diskriminierender Absicht – nachträglich bestimmte Qualifikationsmerkmale nachgeschoben worden. Ein solches Vorgehen wäre gegenüber dem/r benachteiligten Bewerber/in rechtswidrig (Großys aaO mit Hinweis auf die Rechtsprechung des BVerfG). Spätestens seit Erlass des AGG mussten sich manche Arbeitgeber von einer Personalauswahl nach dem Strickmuster „wir schreiben mal irgendwie aus, schauen mal, wer da kommt, und stellen dann diejenigen ein, die zu uns passen“ verabschieden.

Maßnahmen der positiven Diskriminierung wie z. B. zugunsten von Frauen nach § 8 BGleG bleiben vom AGG unberührt, sind also weiterhin zulässig.

d) Dokumentation

Im Hinblick auf eine potentielle Nachprüfung des Auswahlverfahrens wegen der Benachteiligung einzelner Bewerber/innen ist eine lückenlose Dokumentation dringend anzuraten. Dies beschränkt sich nicht auf die Erwägungen bei der abschließenden Auswahl, vielmehr sollten sämtliche Kontakte mit einzelnen Bewerbern festgehalten werden, evtl. in kurzen Telefonnotizen, insbesondere wenn Aussagen zum weiteren Vorgehen, zu den Chancen des/r Bewerbers/in oder zur Qualität der Bewerbung gefallen sind oder wenn irgendwelche Zusagen gemacht wurden. Ein besonderes Augenmerk ist auf mögliche direkte Kontakte von Bewerbern/innen mit einer Fachabteilung zu richten. Was darüber in Erfahrung zu bringen ist, sollte ebenfalls dokumentiert werden.

Notizen von Vorstellungsgesprächen, seien sie strukturiert oder eher ungeordnet, sollten immer aufgehoben werden. Im Idealfall enthalten sie Beobachtungen und Wertungen, die bereits einzelnen Elementen des Anforderungsprofils zugeordnet sind.

Wenn externe Dienstleister eingebunden sind, ist darauf zu achten, dass dem Arbeitgeber – zumindest auf Anforderung – entsprechende Daten zur Verfügung stehen, beispielsweise Auswertungsbögen von Eignungsuntersuchungen oder Notizen über Verhaltensbeobachtungen beim Assessment-Center.

e) Absagen

In Absagen, ob mündlich oder schriftlich, sollte unbedingt auf die Angabe von Ablehnungsgründen verzichtet werden. So misslich es für eine/n unsichere/n Bewerber/in ist, so peinlich die Gesprächssituation auch immer empfunden wird, aus rechtlicher Sicht kann nur dringend empfohlen werden, keine Hinweise zu den Gründen für die Ablehnung zu geben. Gerade bei telefonischen Nachfragen wird diese Vorsicht leicht außer Acht gelassen. Wenn dann im Zuge des Plauderns Äußerungen fallen wie „Ach, ja, wissen Sie, irgendwie hat die Chemie zwischen uns nicht gestimmt. Und wir konnten uns nicht erklären, wieso Sie ein 3/4 Jahr auf der griechischen Insel Ios verbracht haben“ ist der Weg für eine Schadensersatzklage des Bewerbers bereitet – die Insel Ios war früher ein beliebter Treffpunkt von Homosexuellen. Es kommt dann nicht einmal darauf an, ob der Bewerber homosexuell ist oder war, nach der klaren Regelung in § 7 Abs. 1, 2. Halbsatz AGG genügt es, wenn der Arbeitgeber dies im Zeitpunkt der Entscheidung annimmt.

Informationen und Feedbacks, die in keinem direkten Zusammenhang zur Auswahlentscheidung stehen, können den Bewerbern/innen hingegen vermittelt werden. Hier kommen insbesondere in standardisierten (Vor-)Auswahlverfahren erstellte Auswertungen zum Erfüllungsgrad einzelner Anforderungsmerkmale in Betracht. Es ist allerdings ratsam, diese Rückmeldung nicht mit einer Absage zu verbinden.

Zulässig und unproblematisch ist in Absagen ein allgemeiner Hinweis, dass eine andere Bewerbung die Anforderungen des Arbeitsplatzes noch besser erfüllt hat. Die Ablehnung einer Bewerbung eines Schwerbehinderten ist immer zu begründen, § 81 Abs. 1 S. 9 SGB IX.

Selbst nach Ablauf der 2-monatigen Frist (§ 16 Abs. 4 AGG) gilt für die Mitteilung von Ablehnungsgründen nichts anderes. Es ist nämlich davon auszugehen, dass die Rechtsprechung den Fristbeginn auf die vollständige Ablehnungsentscheidung beziehen wird, so dass durch nachträglich mitgeteilte Ablehnungsgründe die Frist von neuem zu laufen beginnt.

f) Aufbewahrung von Unterlagen

Die in der Vergangenheit oft kontrovers diskutierte Frage, wie lange und in welchem Umfang Bewerbungsunterlagen von abgelehnten Bewerbern/innen aufbewahrt werden durften, ist seit Erlass des AGG klarer zu beantworten: Nach § 15 Abs. 4 AGG ist ein etwaiger Schadensersatzanspruch innerhalb von zwei Monaten ab Zugang der Ablehnung schriftlich geltend zu machen. Jedenfalls bis zum Ablauf dieser Frist besteht ein rechtlich anerkanntes Interesse des Arbeitgebers an der Aufbewahrung von Unterlagen oder Kopien davon bzw. entsprechender Dateien, und zwar von allen Bewerbungen einschließlich des im Zuge des Auswahlverfahrens erstellten Materials. Wenn innerhalb der Frist ein Anspruch geltend gemacht wird, verlängert sich die Befugnis des Arbeitgebers zur Aufbewahrung bis zum Ablauf der Ausschlussfrist für die Klageerhebung von weiteren drei Monaten (§61 b Arbeitsgerichtsgesetz).

g) Bedeutung der DIN 33430

Die DIN-Norm 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ beschreibt Qualitätskriterien und –standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen sowie Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen (zum Inhalt im Einzelnen s.a. S. DGP-Mitteilungen Heft 57, Jahrgang 48, April 2003). Die Einhaltung von DIN-Normen ist rechtlich nicht verbindlich. Wer sie einhält, kann sich aber darauf verlassen, den aktuellen Stand von Wissenschaft und Technik anzuwenden. Nach der DIN 33430 (4.1 Abs. 1) dürfen „für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nur solche Verfahren eingeplant werden, die nachweislich einen Bezug zu den Anforderungen haben“. DIN-konforme Auswahlverfahren erfüllen damit zugleich die Anforderungen des AGG.

Besondere Bedeutung kann die DIN 33430 entfalten, wenn sich der Arbeitgeber dafür entscheidet, das Auswahlverfahren ganz oder teilweise auf einen externen Dienstleister zu übertragen. Durch Bezugnahme auf die DIN-Norm kann er sicherstellen, dass dabei nur berufs- und anforderungsbezogene Verfahren zur Eignungsfeststellung eingesetzt werden. Zudem kann vereinbart werden, dass der Auftragnehmer die in der DIN-Norm genannten Qualitätsanforderungen erfüllt.

Die Einhaltung der DIN 33430 wirkt sich im Streitfall über eine Diskriminierung zugunsten des Arbeitgebers als Beweiserleichterung aus: Bei Einhaltung dieser Qualitätsstandards lassen sich Indizien für eine Benachteiligung leichter entkräften und nachweisen, dass das Auswahlverfahren in jedem seiner Schritte willkürfrei durchgeführt wurde.

4. Ausnahmen vom Benachteiligungsverbot

Benachteiligungen infolge unterschiedlicher Behandlung – nicht hingegen bei Belästigungen – können ausnahmsweise auch nach dem AGG gerechtfertigt sein. Die Rechtfertigung erfordert einen aner kennenswerten sachlichen Grund. Im Einzelnen ergeben sich aus dem AGG ein allgemeiner Rechtfertigungstatbestand, § 8 AGG, und zwei besondere, §§ 9 und 10 AGG.

Nach § 8 Abs. 1 AGG „Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen“ ist „eine unterschiedliche Behandlung wegen eines in § 1 genannten Grundes zulässig, wenn dieser Grund wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingungen ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderung angemessen ist.“ Die wesentlichen beruflichen Anforderungen werden im Sinne von unverzichtbaren Voraussetzungen für die betreffende Tätigkeit verstanden. Klassische Beispiele sind geschlechtsspezifische Rollenbesetzungen bei Bühne und Film. Soweit es um die Benachteiligung aufgrund der ethnischen Herkunft oder Rasse geht, können Organisationen anerkannter nationaler Minderheiten entsprechende berufliche Anforderungen für sich in Anspruch nehmen (Beispiele s. schon oben 4. a). Umstritten (und ungelöst) sind Fälle, in denen der Arbeitgeber anführt, Angehörige einer bestimmten Religion und ethnischen Herkunft müssten für die Stelle eines Repräsentanten ausscheiden, da sie im Zielland nicht akzeptiert würden, konkret: Juden in Russland. Hier stellt sich die Frage, ob die gesellschaftliche Wirklichkeit in der vorgesehenen Arbeitsumgebung im Ausland zu einer innerstaatlichen Rechtfertigung der Benachteiligung herangezogen werden kann. Unproblematischer sind berufliche Anforderungen, die zu einer Benachteiligung von behinderten Bewerbern/innen führen, z. B. verlangt eine Außendiensttätigkeit auf Baustellen, dass der/die Bewerber/in auch Treppen, Leitern und Gerüste erklimmen kann.

§ 9 AGG räumt den Religionsgemeinschaften und den ihnen zugehörigen Einrichtungen das Recht ein, bei eigenen Mitarbeitern das Bekenntnis zu der jeweiligen Religion oder Weltanschauung als berufliche Anforderung zu statuieren.

Für die Praxis besonders relevant ist die nach § 10 AGG in begründeten Fällen zulässige unterschiedliche Behandlung wegen des Alters. Sie muss „objektiv und angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt sein“. Um die Bedeutung dieser Formulierung zu erhellen, hat der Gesetzgeber immerhin 6 Regelbeispiele für Rechtfertigungen angeführt. Nach Nr. 3 kommt die Festsetzung eines Höchstalters für die Einstellung auf Grund der spezifischen Ausbildungsanforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes oder auf Grund der Notwendigkeit einer angemessenen Beschäftigungszeit vor dem Eintritt in den Ruhestand in Betracht. Die zuletzt genannte Alternative ist einschlägig, wenn beispielsweise die Qualifikation zur Aufsichtsperson auf dem Gebiet des Arbeitsschutzes den Arbeitgeber 150.000 Euro kostet, er deswegen eine Beschäftigungszeit von mindestens 25 Jahren vor dem Eintritt in den Ruhestand für ange-

messen erachtet und daher ein Höchststellungsalter von 40 Jahren festlegt. Die übrigen Regelbeispiele in § 10 beziehen sich auf die Förderung der beruflichen Eingliederung (Nr. 1), auf Mindestgrenzen bei Alter, Berufserfahrung oder Dienstalter (Nr. 2), auf Altersgrenzen bei betrieblicher Altersversorgung (Nr. 4), auf das Ausscheiden von Beschäftigten bei Erreichen des Rentenbezugsalters (Nr. 5) und auf Sozialpläne (Nr. 6).

5. Haftungsrisiken und deren Minimierung

Das Haftungsrisiko ergibt sich aus den potenziellen Schadensersatzansprüchen der abgewiesenen Bewerber/innen. Dabei sind folgende Anspruchstypen zu unterscheiden: Ersatz des materiellen Schadens nach § 15 Abs. 1 AGG und Ersatz immaterieller Schäden nach § 15 Abs. 2 AGG.

Den materiellen Schaden hat der Arbeitgeber bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot zu ersetzen, es sei denn, er hat die Pflichtverletzung nicht zu vertreten, hat also weder vorsätzlich noch fahrlässig gehandelt (§ 280 Abs. 1 S. 2 BGB). Dabei ist zu beachten, dass der Arbeitgeber sich das Verhalten seiner Beschäftigten und von Dritten, die er in das Auswahlverfahren eingeschaltet hat (z. B. zur Vorauswahl oder zum Assessment-Center), zurechnen lassen muss (§ 278 BGB). Da kein Anspruch auf Einstellung oder beruflichen Aufstieg besteht (§ 15 Abs. 6 AGG), beschränkt sich der Anspruch auf Ersatz in Geld. Er umfasst die entgangenen Vermögensvorteile, und zwar bei einer vereitelten Einstellung beschränkt auf die Bezüge für die Zeit bis zum erstmöglichen Kündigungstermin (während der Probezeit also nur wenige Wochen).

In den meisten Fällen ist das Haftungsrisiko für immaterielle Schäden viel bedeutsamer: Für Anspruchsteller, die auch bei diskriminierungsfreier Auswahl nicht zum Zuge gekommen wären, ist der Anspruch auf 3 Monatsgehälter begrenzt. Die Entschädigung für einen diskriminierten Bestqualifizierten soll nach § 15 Abs. 2 AGG „angemessen“ sein. Anhaltspunkte für die denkbare Höhe einer solchen Entschädigung gibt es noch nicht, aber der Europäische Gerichtshof verlangt in diesem Zusammenhang eine „wirklich abschreckende Wirkung“ (EuGH 22.04.1997, Rs. C-180/95 – Draempaehl). Zu Entschädigungssummen, wie sie als „punitive damages“ nach amerikanischem Recht üblich sind, werden die deutschen Arbeitsgerichte wohl kaum greifen, aber eine Summe im höheren 5-stelligen Bereich kann ohne Weiteres zusammen-

kommen. Bedeutsam ist, dass die Haftung nach § 15 Abs. 2 AGG vom Verschulden des Arbeitgebers unabhängig ist.

Ähnlich wie schon nach Erlass der Vorschriften zum Schadensersatz wegen Diskriminierung wegen des Geschlechts besteht die Gefahr, dass einzelne Bewerber/innen ihre Unterlagen nur einreichen, um – nach erfolgter Ablehnung – mit Hinweis auf eine Diskriminierung den Schadensersatz geltend zu machen („Diskriminierungs-hopping“). Zwar haben die Arbeitsgerichte bereits in der Vergangenheit solchen Bewerbern/innen den Anspruch versagt, die sich offensichtlich nur zum Schein beworben hatten (z. B. ein Rechtsreferendar auf die Stelle einer Sekretärin) und in Wirklichkeit dem Arbeitsmarkt gar nicht zur Verfügung standen oder deren Qualifikation sich in keiner Weise mit der geforderten deckte. In allen weniger eindeutigen Fällen ist es aber Sache des Arbeitgebers, den Diskriminierungsvorwurf zu entkräften (Beweislast nach § 22 AGG).

Nachzuweisen, dass etwas nicht stattgefunden hat, nämlich die behauptete Diskriminierung, ist schwierig. Gelingen wird der Nachweis, wenn der Arbeitgeber die Beweggründe seiner Auswahl im Einzelnen darlegen und belegen kann. Überzeugend wird sein Vortrag sein, wenn er eine entsprechende Dokumentation des Auswahlverfahrens vorweisen kann. Die seit Erlass des AGG kontrovers diskutierte Frage, ob man nun möglichst wenig oder möglichst viel dokumentieren sollte, ist damit klar zu beantworten: möglichst viel und möglichst authentisch! Die Authentizität – und damit der Beweiswert – ist am höchsten, wenn die Aufzeichnungen direkt im Vorstellungsgespräch angefertigt wurden, wenn Vermerke handschriftlich in die Bewerbungsunterlagen eingetragen wurden usw. Die gelegentlich geäußerte Idee, man könne ja ohne Weiteres nachträglich die nötigen Aufzeichnungen anfertigen, wenn ein gerichtlicher Streit drohe, verrät nicht nur Unredlichkeit im Umgang mit dem AGG, sie birgt auch das Risiko, dass sich mehrere Gesprächsteilnehmer nach längerer Zeit ganz verschieden an die Gesprächssituation erinnern („Warum haben wir Herrn X eigentlich abgelehnt? War es der, der ständig errötete? Oder lag es an mangelnder Umzugsbereitschaft?“) oder – noch nachteiliger – dass sich ein Teilnehmer genau erinnert, dass *nichts* aufgeschrieben wurde... Beweiserleichternd zugunsten des Arbeitgebers dürfte sich auswirken, wenn er belegen kann, dass für das gesamte Auswahlverfahren die Anforderungen der DIN 33430 eingehalten worden sind.

Schon im Vorfeld der Vorstellungsgespräche kann der Arbeitgeber einiges tun, um die genannten Haftungsrisiken zu verringern: Neben einer sorgfältig erarbeiteten Ausschreibung gehört dazu eine diskriminierungs-

freie Kommunikation mit den Bewerbern/innen. Wenn der Verdacht besteht, es könnten bereits Indizien für eine Benachteiligung geschaffen worden sein, sei es auch auf Grund vorangegangener Auswahlverfahren, oder wenn sich bei einzelnen Bewerbern/innen Diskriminierungsmerkmale schon abzeichnen, sollten die Bewerbungen keinesfalls beiseite gelegt werden. Vielmehr ist anzuraten, die betreffenden Bewerber/innen lieber zum Vorstellungsgespräch einzuladen, auch wenn sie ansonsten nicht in die engste Wahl gezogen worden wären. In der Praxis stellt sich in der Vorstellungssituation meist unproblematisch heraus, dass die auf diese Weise hinzugenommenen Bewerber/innen die Anforderungen des Arbeitsplatzes doch nicht optimal erfüllen. Wer als Arbeitgeber unter Sparsamkeitsgesichtspunkten wegen der Erstattung von Vorstellungskosten vor allzu vielen Vorstellungsgesprächen zurückschreckt, kann die Erstattung auch von vornherein ausschließen. Dies ist bereits durch einen entsprechenden Hinweis in der Stellenausschreibung möglich, ansonsten im Einladungsschreiben. Ein Ausschluss wirkt insbesondere auf Scheinbewerber/innen abschreckend. Die damit einhergehende Belastung der seriösen Bewerber/innen muss bei dieser Lösung in Kauf genommen werden.

6. Innerbetriebliche Kommunikation

Das AGG und die zugehörige prozessrechtliche Vorschrift § 61 b Arbeitsgerichtsgesetz gehören zu den aushangpflichtigen Gesetzen, § 11 Abs. 5 AGG. Durchaus modern lässt der Gesetzgeber zu diesem Zweck auch den Einsatz der im Betrieb oder der Dienststelle üblichen Informations- und Kommunikationstechnik zu, d.h. eine Veröffentlichung im Intranet genügt, um der Aushangpflicht Genüge zu tun.

Darüber hinaus soll der Arbeitgeber seine Mitarbeiter/innen über die Unzulässigkeit von Benachteiligungen informieren und entsprechend auf sie einwirken (§ 12 Abs. 2 AGG). Wie er diese Pflicht erfüllt, ist im Gesetz nicht vorgegeben, insbesondere besteht keine Verpflichtung, die gesamte Belegschaft zu Fortbildungsseminaren zu schicken. Unabhängig von der gesetzlichen Informationspflicht ist es im Interesse des Arbeitgebers, eine möglichst weitgehende Beachtung des Benachteiligungsverbots durchzusetzen und eine entsprechende Umgangskultur zu fördern:

Nur so lässt sich das Entstehen von Indizien für Diskriminierungen vermeiden. Das Risiko, dass solche Indizien von gescheiterten Bewerbern/innen ins Feld geführt werden, ist naturgemäß bei internen Auswahlverfahren besonders hoch. Angesichts der im öffentlichen Dienst relativ geringen Personalfuktuation spielt dieser Bereich eine große Rolle und führt erfahrungsgemäß zu überdurchschnittlich vielen Streitfällen. Dieser Trend dürfte sich auf Grund der Regelungen des AGG noch verstärken.

Korrespondenzanschrift des Autors:

Rechtsassessor Ingo Püttner
Berufsgenossenschaft Metall Nord Süd
Wilhelm-Theodor-Römheld-Str. 15
55130 Mainz
ingo.puettner@bgmet.de

Auswahl von Bewerbern/innen in den gewerblichen Berufen: Eine Bewährungskontrolle für den Test „Gewerbliche Ausbildung“ (GA)

Joachim Rieke/Katja Brendler/Carmen Knorz

Zielsetzung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. (DGP) testet seit über 50 Jahren Ausbildungsplatzbewerber/innen, u. a. auch für die gewerblichen Berufe. Die Testbatterie für die gewerblichen Berufe wurde aufgrund der neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse Mitte der neunziger Jahre verändert und im Herbst 2005 standen genügend Daten für eine Bewährungskontrolle der veränderten Testbatterie zur Verfügung. Um Aussagen von weit reichender Gültigkeit treffen zu können, war eine Teilnahme von Ausbildungsbetrieben (im Fall der vorliegenden Studie waren dies Stadtverwaltungen) aus verschiedenen Bundesländern wichtig. Die DGP-Testbatterien M1 (kaufmännische Berufe, Büroberufe, EDV-Berufe, mittlerer Verwaltungsdienst) und A1 (Fachhochschulstudium, gehobener Verwaltungsdienst) haben ihre prognostische Validität bereits in mehreren Studien unter Beweis gestellt; so ist auch im gewerblichen Bereich von einem signifikanten Zusammenhang zwischen dem Empfehlungsgrad des schriftlichen DGP-Tests (GA) und dem Ausbildungserfolg auszugehen. Dies zu überprüfen ist Ziel der vorliegenden Bewährungsstudie. Hervorzuheben ist, dass es sich hierbei um die erste Bewährungskontrolle für den gewerblichen Bereich innerhalb der DGP handelt.

Beschreibung der Testbatterie für den gewerblichen Bereich (GA)

Für die gewerblichen Ausbildungsgänge bietet die DGP standardmäßig den schriftlichen GA-Test an. Die unterschiedlichen Anforderungen der gewerblichen Berufe, die mit diesem Test abgedeckt werden, erfahren einerseits Berücksichtigung durch die spezifische Gewichtung der Testdimensionen, andererseits aber auch durch zusätzliche Kenntnistests. So wird, um dies an zwei Beispielen zu verdeutlichen, in Berufen mit besonders hohen Anforderungen im mathematischen Bereich die Dimension „numerische intellektuelle Leistungen“ besonders stark gewichtet und im Berufsbild „Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft“ werden zusätzlich zur Standard-Testbatterie die Kenntnistests „Umweltkunde“, „Physik“ und „Chemie“ eingesetzt.

Mit dem GA-Test für gewerbliche Berufe werden folgende Dimensionen erfasst:

- Praktische Intelligenz
- Intellektuelle Leistungen (verbal, numerisch, figural)
- Bearbeitungsgeschwindigkeit (numerisch, figural)
- Kenntnisse (z.B. Umweltkunde, Physik, Chemie, Medizin, Technik)

Die im schriftlichen Test erzielten Leistungen werden bei anforderungsbezogener differenzierter Gewichtung der Einzelleistungen zu einem Gesamtwert zusammengefasst. Der Gesamtwert wird wiederum in einen Empfehlungsgrad auf einer 5-stufigen Skala umgelesen (EG 1- EG 5; siehe Profilkarte Anhang 1). Aus der Musterprofilkarte im Anhang ist auch die Zuordnung der Untertests zu den jeweiligen Testdimensionen ersichtlich.

Die Musterprofilkarte soll außerdem veranschaulichen, dass Bewerber/-innen mit einem Empfehlungsgrad (EG) zwischen 4 und 5 von der DGP für die jeweilige Ausbildung empfohlen werden, da deren Leistungen den Anforderungen (weitgehend) entsprechen und eine gute bis befriedigende Bewährung in der Ausbildung erwarten lassen. Bei Bewerbern/innen mit einem EG um 3 (3,5/ 3/ 2,5) liegen Abweichungen von den Anforderungen vor, die die Eignung einschränken, und bei Bewerber/innen mit einem EG unter 2,5 liegen so starke Abweichungen vor, dass die Bewährung in der Ausbildung mit hohen Risiken verbunden ist und deshalb von einer Einstellung abgeraten wird.

Stichprobe und Datenerhebung

An der Bewährungskontrolle nahmen die folgenden vier ausbildenden Stadtverwaltungen teil: Hannover, Leipzig, Magdeburg und Wuppertal. Insgesamt wurden die Daten von 346 Auszubildenden zurückgesandt. Diese Auszubildenden haben zwischen 1999 und 2005 die Ausbildung in einem gewerblichen Beruf abgeschlossen (sowohl bestanden als auch nicht bestanden). Davon waren viele Datensätze nicht vollständig, da nicht in jedem Fall eine eindeutige Zuordnung des Ergebnisses des schriftlichen DGP-Tests zum Ausbildungserfolg möglich war. Von den 346 Datensätzen erfüllten 264 dieses Kriterium der eindeutigen Zuordnungsmöglichkeit. Die beschriebenen Zuordnungsprobleme waren vor allem auf die vorausgegangene Anonymisierung von Daten zurückzuführen, sodass nicht von systematischen Selektionseffekten und einer eingeschränkten Repräsentativität der Stichprobe auszugehen ist.

Tabelle 1 zeigt, wie viele Daten aus den einzelnen teilnehmenden Stadtverwaltungen berücksichtigt werden konnten. Das Geschlechterverhältnis ist mit 46% weiblichen und 54% männlichen Auszubildenden nahezu ausgeglichen.

Tabelle 1: Zusammensetzung der Stichprobe

ausbildende Stadtverwaltung	Geschlecht		Σ	%
	männlich Anzahl	weiblich Anzahl		
Hannover	37	4	41	16
Leipzig	56	72	128	48
Magdeburg	37	32	69	26
Wuppertal	12	14	26	10
Σ	142	122	264	100
%	54	46	100	

Für folgende Berufsbilder standen auswertbare Daten zur Verfügung:

- Gärtner/in
- Fachangestellte/r für Bäderbetriebe
- Vermessungstechniker/in
- Tierpfleger/in
- Straßenwärter/in
- Ver- und Entsorger/in bzw. Fachkraft für Kreislauf- und Abfallwirtschaft
- Fachkraft für Abwassertechnik
- Kommunikationselektroniker/in
- Elektroniker/in
- Industriemechaniker/in
- Kfz-Mechaniker/in bzw. Kfz-Mechatroniker/in
- Chemielaborant/in

Ergebnisse

1. Verteilung der DGP-Empfehlungsgrade

Von den 264 Auszubildenden, die in die Bewährungskontrolle aufgenommen wurden, erhielt der überwiegende Anteil (55%) einen Empfehlungsgrad zwischen 4 und 5 im schriftlichen Test der DGP (Testbatterie GA) und war damit für die Ausbildung zu empfehlen. 32% waren mit Empfehlungsgraden zwischen 3,5 und 2,5 mit Einschränkungen zu empfehlen. 13% der Auszubildenden hatten einen Empfehlungsgrad unter 2,5 und sind eingestellt worden, obwohl die DGP von einer Einstellung abgeraten hatte. Siehe auch Abbildung 1.

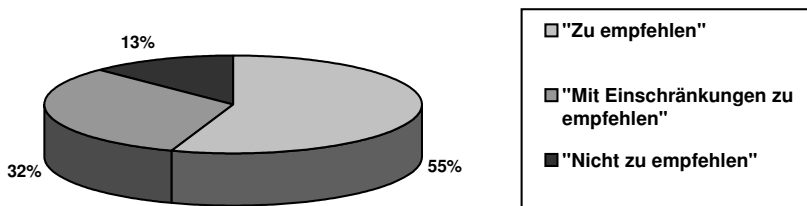


Abbildung 1: Verteilung der DGP – Empfehlungsgrade bei den 264 Auszubildenden

2. Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad und Abschlussnote der Ausbildung

Um den Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad und dem Ausbildungserfolg zu ermitteln, wurde zunächst eine Häufigkeitsverteilung unter Einbeziehung der Abschlussnoten der Berufsausbildung berechnet. Bei 39 Auszubildenden war die genaue Abschlussnote nicht bekannt, sondern es lag lediglich die Information vor, ob die Ausbildung bestanden oder nicht bestanden worden war.

Tabelle 2: Häufigkeitsverteilung der Abschlussnoten der Ausbildung und der DGP-Empfehlungsgrade

	Abschlussnote der Ausbildung						Σ
	Bestanden* (ohne Note)	Sehr gut (1)	Gut (2)	Befriedigend (3)	Ausreichend (4)	nicht bestanden	
DGP-Empfehlungsgrad							
„Zu empfehlen“ 4,0-4,5-5,0	26 19 %	2 1 %	45 32 %	56 37 %	14 9 %	3 2 %	146 100 % (55%)**
„Mit Einschränkungen zu empfehlen“ 2,5-3,0-3,5	13 15 %	1 1 %	14 17 %	44 52 %	8 9 %	5 6 %	85 100 % (32%)**
„Nicht zu empfehlen“ 1,0-1,5-2,0			4 12 %	18 55 %	2 6 %	9 27 %	33 100 % (13%)**
Σ %	39 15 %	3 1 %	63 24 %	118 45 %	24 9 %	17 6 %	264 100 %

Anmerkungen: In den Zellen wird neben der Anzahl der Personen (N) der prozentuale Anteil an der Gesamtstichprobe angegeben.

* Prädikat „Bestanden“ ohne Angabe einer Zensur

** Prozentualer Anteil der DGP-Empfehlungsgrade an Gesamtstichprobe

Insgesamt konnten 17 Personen die Ausbildung nicht erfolgreich beenden bzw. die Prüfung auch nach Wiederholung nicht bestehen. Dies entspricht einer Durchfallquote von 6 % und damit liegt die Erfolgsquote für den gewerblichen Bereich bei den vier Stadtverwaltungen, die mit der DGP getestet haben, bei 94 %. Diese Erfolgsquote liegt damit deutlich über der, die das Statistische Bundesamt für den Bereich Handwerk mit 79,7 % angibt (siehe Anhang 2).

Noch wichtiger ist folgendes Ergebnis: Von den Bewerbern, die von der DGP empfohlen wurden (EG = 4; 4,5 oder 5), bestanden 98 % die Ausbildung. Von den Personen, die von der DGP auf der Basis der Testergebnisse keine Ausbildungsempfehlung (EG=2; 1,5 oder 1) bekommen hatten, bestanden 27 % die Ausbildung nicht.

Von den insgesamt 17 Personen, die die Ausbildung nicht bestanden haben, hatten 9 Personen (53 %) im DGP-Test aufgrund eines geringen

Gesamtwertes (EG=2 oder darunter) keine Ausbildungsempfehlung bekommen (siehe auch Abbildung 2).

Ein Drittel (33 %) der von der DGP empfohlen Bewerber/innen konnte die Ausbildung mit dem Prädikat „sehr gut“ oder „gut“ bestehen. Von den Bewerbern, die teilweise empfohlen wurden, erreichte lediglich knapp ein Fünftel (18 %) dieses Ergebnis.

Nur 12 % der Auszubildenden ohne Empfehlung aus dem DGP-Test konnte die Ausbildung mit dem Prädikat „gut“ bestehen. Das zeigt, dass auf der Basis DGP-Empfehlungsgrade Ausbildungserfolg wie auch -miss-erfolg mit hoher Zuverlässigkeit vorhergesagt werden können.

In Abbildung 2 ist der prozentuale Anteil der Empfehlungsgrade an den jeweiligen Abschlusszeugnissen der Ausbildung dargestellt. Bei den Auszubildenden mit guten und sehr guten Abschlusszeugnissen dominieren erwartungsgemäß diejenigen mit dem günstigsten DGP-Empfehlungsgrad, während sich dieses Verhältnis bei den Auszubildenden, welche die Abschlussprüfung nicht bestehen konnten, umkehrt.

Prozent

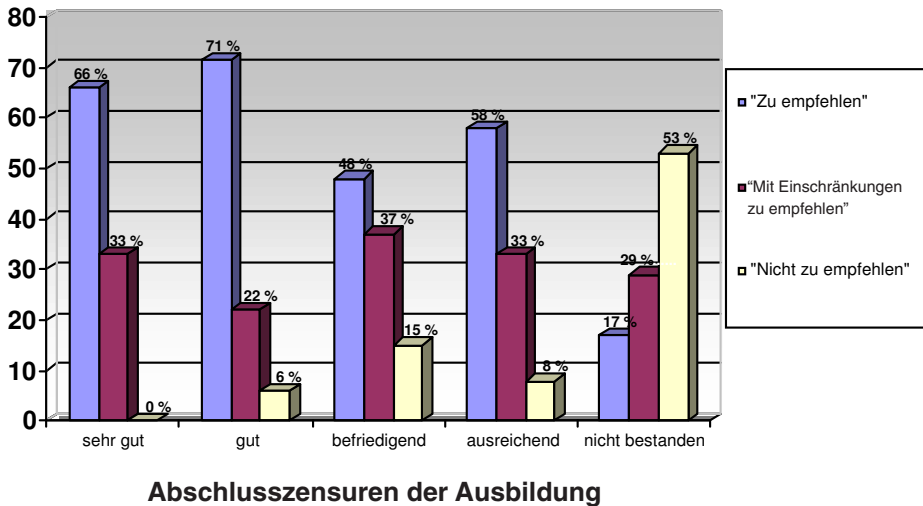


Abbildung 2: Prozentualer Anteil der Empfehlungsgrade an den Abschlusszeugnissen der Ausbildung

3. Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad und Ausbildungserfolg (Abschlussnote der Ausbildung)

Des Weiteren wurde die Stärke des Zusammenhangs zwischen dem DGP-Empfehlungsgrad und dem Ausbildungserfolg als Rangkorrelation nach Spearman berechnet. Als Maß für den Ausbildungserfolg wurde die Abschlussnote aus der Ausbildung herangezogen. Hiernach besteht mit $r = 0,28$ ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Empfehlungsgrad im DGP-Test und dem Ausbildungserfolg (siehe Tabelle 3). Dass der Zusammenhang nicht noch deutlicher ist, wird dadurch erklärbar, dass es sich hierbei um eine ausgelesene Stichprobe handelt, die sich überwiegend aus leistungsstarken Bewerbern/innen (55% mit dem Empfehlungsgrad „Zu empfehlen“) zusammensetzt, während sich nur ein geringer Prozentsatz (13%) leistungsschwächerer Bewerber/innen (mit Empfehlungsgrad „Nicht zu empfehlen“) in ihr wiederfindet. In Stichproben mit derartigen eingeschränkten Varianzen sind aus statistischen Gründen lediglich niedrige bis maximal mittlere Korrelationen zu erwarten.

Für eine Teilstichprobe von 139 Auszubildenden lagen darüber hinaus die Schulnoten des Abschlusszeugnisses der allgemeinbildenden Schule vor. Für uns war von Interesse, ob sich die Vorhersagegenauigkeit verbessern lässt, wenn zusätzlich zum DGP-Empfehlungsgrad die Schulnoten des Abschlusszeugnisses berücksichtigt werden. Hierzu wurde in einem ersten Schritt das arithmetische Mittel aus den Zensuren in Mathematik, Deutsch und Fremdsprachen gebildet. In einem zweiten Schritt wurde die Summe aus dem arithmetischen Mittel der Schulnoten und dem DGP-Empfehlungsgrad berechnet. Für diesen Wert wurde dann die Stärke des Zusammenhangs mit dem Ausbildungserfolg (Abschlussnote der Ausbildung) ermittelt. Wie Tabelle 3 mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,49 zeigt, wird durch eine Kombination von Schulnoten und DGP-Empfehlungsgrad die Vorhersagekraft im Vergleich zum Einzelwert (EG) deutlich verbessert.

Tabelle 3: Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad bzw. Summe aus Schulnoten und DGP-Empfehlungsgrad und Ausbildungserfolg (Abschlussnote der Ausbildung)

	Empfehlungsgrad (EG) / Ausbildungserfolg	Schulnoten ¹ und EG zusammen ² / Ausbildungserfolg
Für alle Berufsbilder	0,28** (264)	0,49** (139)

Anmerkungen:

Rangkorrelationen nach Spearman

**Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

¹ Arithmetisches Mittel der Schulnoten des Abschlusszeugnisses in den

Fächern Mathematik, Deutsch und Fremdsprachen

² Summe aus der schulischen Durchschnittsnote und dem DGP- Empfehlungsgrad

4. Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad und Ausbildungserfolg (Abschlussnoten der Ausbildung in Theorie und Praxis)

Die Abschlussprüfung der gewerblichen Berufe gliedert sich in einen Theorie- und Praxisteil. Es stellte sich die Frage, wie gut der theoretische bzw. praktische Prüfungserfolg auf der Basis von DGP-Empfehlungsgraden vorhergesagt werden kann. Als ergänzender Prädiktor wurde wiederum der kombinierte Index aus DGP-Empfehlungsgrad und dem Notendurchschnitt aus den Hauptfächern des Abschlusszeugnisses der allgemeinbildenden Schule herangezogen. Lediglich für eine Teilstichprobe von 77 bzw. 87 Personen lagen die Daten in dieser differenzierten Form vor.

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen DGP-Empfehlungsgrad bzw. Summe aus Schulnoten und DGP-Empfehlungsgrad mit dem Ausbildungserfolg (Noten im Theorie- und Praxisteil der Abschlussprüfung)

Abschlussnote der Ausbildung	Korrelation mit Empfehlungsgrad	Korrelation mit Schulnoten + EG
Theorie	0,28** (87)	0,46** (77)
Praxis	0,23* (87)	0,35** (77)

Anmerkungen: Rangkorrelationen nach Spearman

* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig).

** Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Das GA-Testverfahren kann die Leistungen im theoretischen Teil der Abschlussprüfung tendenziell besser vorhersagen als im Praxisteil (siehe Tabelle 4). Die Vorhersagekraft des Testverfahrens wird durch eine Kombination mit den Schulnoten der allgemeinbildenden Schule wiederum stark verbessert.

Zusammenfassung

Von 264 Auszubildenden im gewerblichen Bereich wurden die Leistungen im schriftlichen Testverfahren der DGP (GA-Test) mit dem Ausbildungserfolg (Noten in der Abschlussprüfung) verglichen.

Der Ausbildungserfolg der Auszubildenden in den vier Stadtverwaltungen, die untersucht wurden (Hannover, Leipzig, Magdeburg und Wuppertal), war insgesamt sehr hoch. Die Durchfallquote betrug nur 6%. Im Vergleich mit den vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Erfolgsquoten im Bereich „Handwerk“ erreichen die Stadtverwaltungen, in denen der GA-Test eingesetzt wurde, eine weitaus höhere Erfolgsquote (94%) als im Bundesdurchschnitt (ca. 80%).

Von den Auszubildenden, die die Ausbildung nicht bestehen konnten, hatten 53% im GA-Test aufgrund eines geringen Gesamtwertes keine Ausbildungsempfehlung erhalten. Diese Zahlen verdeutlichen den nachgewiesenen signifikanten Zusammenhang zwischen dem DGP-Empfehlungsgrad auf der Basis der GA-Testbatterie für gewerbliche Berufe und dem Ausbildungsergebnis.

Der GA-Test kann sowohl die Theorienote als auch die Praxisnote der Abschlussprüfung am Ende einer gewerblichen Berufsausbildung aufgrund der hier dokumentierten signifikanten Zusammenhänge vorhersagen.

Die prognostische Validität der Auswahlentscheidung kann im Hinblick auf den Ausbildungserfolg durch eine Kombination der Prädiktoren „Schulnoten“ und „GA-Test“ im Vergleich zu den jeweiligen Einzelwerten gesteigert werden.

Die Bewährungskontrolle bestätigt das von unseren Kunden eingesetzte mehrstufige Verfahren der Bewerberauswahl in den gewerblichen Berufen. Unsere Kunden können durch den Einsatz des GA-Tests die Erfolgsquote ihrer gewerblichen Auszubildenden deutlich verbessern, vor allem, wenn sie den GA-Test mit traditionellen Auswahlverfahren wie der Vorauswahl auf der Basis der Schulnoten kombinieren.

Korrespondenzanschrift der Autoren:

Carmen Knorz
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grassistr. 12
04107 Leipzig
leipzig@dgp.de

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. PSYCHOLOGISCHER UNTERSUCHUNGSBEFUND

Name: **TESTMANN** Vorname: **MICHAEL** / 16 Ord-Nr.: 4478101 / 732 F.-Nr.: 615213
 Berufsbild: Vermessungstechniker/in Auftragnehmer, Abfallwirtsch.betr.HannovAbs: 1 HT-Datum: MaNr: 125 HT-MaNr: Datum: 16.11.2004

LEISTUNGSBEURTEILUNG

Dimension :	Test :	RW*	PW*	SW*	G %*	GW*
Praktische Intelligenz	Formeltest (FLT)	15	5	110	19,0	20,9
Verbale Intellektuelle Leistungen	Klassifikationen (KL) Analogien (AG)	5 9	92 105	99	10,0	9,9
Numerische Intellektuelle Leistungen	Grundrechen (GR) Textrechenaufgaben (TX) Ergebnisse Schätzen (ES)	6 10 5	108 124 111	343	20,0	24,0
Figurale Intellektuelle Leistungen	Figurmalfizzen (FZ) Drehfiguren (DF) Linkswendungen (LW)	10 7 10	118 99 105	322	11,1	24,4
Bearbeitungsgeschwindigkeit numerisch	Computerliste (CL) Zahlen Teilen (ZT)	100 20	123 126	249	13,0	11,1
Bearbeitungsgeschwindigkeit figural	Figuren-Vergleichen (FV) Zahlen Durchstreichen (ZD)	12 100	98 130	228	11,9	10,1
Kenntnisse	Praktisches Verständnis (PV)	10	110	109	5,0	5,5
Spezifische Kenntnisse	Technik (Tch) Physik (Phy) Chemie (Che) Umweltkunde (UK)	9 13 7 15	110 122 104 114	232	11,7	8,2
in der Vorauswahl ausgeschieden :						Gesamtwert: 114

(* und Verhaltensdimensionen: s. Erläuterung auf der Rückseite)

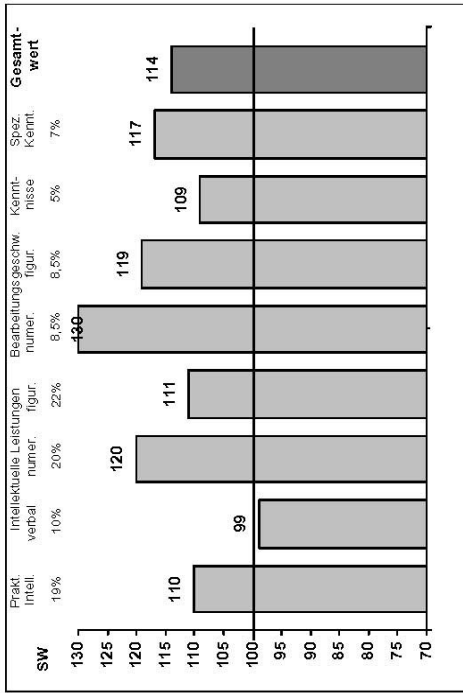
VERHALTENSBEURTEILUNG

hohe Ausprägung	7	6	5	4	3	2	1	niedrige
Sachbezogenheit								
Einfallreichtum								
Kortakfähigkeit								
Sprachlicher Ausdruck								
Aktivität								
Sicherheit / Belastbarkeit								
Berufsmotivation								

Ort, Datum:

Dipl.-Psych.:

LEISTUNGSBILD



ERGEBNIS DER EIGNUNGSUNTERSUCHUNG

Leistung und Verhalten der Bewerberin / des Bewerbers entsprechen	EG Leistungen	Verhalten	Gesamtwert
den Anforderungen	(109 - 130) 5	X	
weitgehend den Anforderungen	(107 - 108) 4,5		
nur teilweise den Anforderungen	(103 - 104) 3,5		
weitgehend nicht den Anforderungen	(101 - 102) 3		
nicht den Anforderungen	(99 - 100) 2,5		
	(97 - 98) 2		
	(95 - 96) 1,5		
	(70 - 94) 1		

Kat./Kl.: 31/1

Copyright: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V., 2000

Anhang 2

Berufliche Bildung

Teilnehmer mit bestandener Abschlussprüfung						
Nach Ausbildungsbereichen	Einheit	2002	2003	2004	VÄ in %	Erfolgsquote in %
Industrie und Handel	1 000	288,9	287,8	282,9	-1,7	88,2
Handwerk	1 000	148,7	141,1	133,2	-5,6	79,7
Landwirtschaft	1 000	12,7	11,8	11,8	-0,3	80,9
Öffentlicher Dienst	1 000	15,4	14,9	14,7	-1,2	91,3
Freie Berufe	1 000	41,2	42,3	43,6	3,0	90,3
Hauswirtschaft	1 000	6,4	6,2	6,5	4,6	81,3
Seeschifffahrt	1 000	0,1	0,1	0,1	-7,5	96,5
Ausbildungsbereiche insgesamt	1 000	513,4	504,3	492,8	-2,3	85,7
darunter Frauen	1 000	225,5	221,6	216,8	-2,1	88,3
Nachrichtlich:						
Früheres Bundesgebiet	1 000	390,7	387,8	381,2	-1,7	87,6
Neue Länder ¹	1 000	122,7	116,5	111,6	-4,2	80,0
¹ Einschließlich Berlin.						
Aktualisiert am 15. September 2005						

© Statistisches Bundesamt Deutschland 2005

Im Visier: Personalmanagement in der Verwaltung

Die Einführung leistungsorientierter Bezahlung im Zuge des Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) kommt einer Revolution in der öffentlichen Verwaltung gleich. Der vorhandene Spielraum für die Umsetzung ruft jedoch bisher viel Unsicherheit darüber hervor, wie die Leistungsentgelte am besten vergeben werden. Dem begegnet die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen (DGP) e.V. mit zahlreichen Informationsveranstaltungen – darunter einem Podiumsgespräch im Rahmen des Thementages „Personal und Pflege“ auf der Fachmesse Zukunft Personal in Köln.

Die größten Probleme, die der TVöD in der Praxis bereitet, betreffen die Leistungsmessung und –bewertung im öffentlichen Dienst. Die Referenten Jens Reimers, Leiter Personal und Organisation des Landkreises Grafschaft Bentheim, und Stephan Jerusel von der DGP e.V. werden in ihrem Zwiegespräch auf dem Podium der Fachmesse am Beispiel eines gemeinsam durchgeführten Projektes verdeutlichen, wie sich diese Hürden überwinden lassen. Die Gesprächsteilnehmer stellen konkrete Indikatoren vor, mit deren Hilfe die Vorgesetzten verschiedene Leistungsentgelte für spezifische Arbeitsplätze ermitteln können.

Weitere Programmpunkte: Führungskompetenz und Personalauswahl

Infolge des TVöD stehen die Führungskräfte der Verwaltung vor neuen Herausforderungen: Sie müssen die Prozesse der Leistungskontrolle moderieren und ein zielorientiertes Feedback geben – Anforderungen, die die Bedeutung der Führungsqualität in der öffentlichen Verwaltung erhöhen. Mit diesem Thema setzen sich Anton Stockhausen, Vorstand der Klaus Lurse Personal + Management AG und Beatrix Hausmann, Leiterin Personalentwicklung und Qualifikation bei der Rentenversicherung Rheinland, in ihrem Beitrag zu der Themenreihe auseinander. Die Referenten berichten von den Erfahrungen bei der Umsetzung eines zukunftsweisenden Führungsverständnisses.

Um die Qualität von Führung zu verbessern, ist insbesondere eine professionelle Personalauswahl erforderlich. Doch wie können Verwaltungen Bewerber mit Führungskompetenzen identifizieren? Was ist bei der Bewerbersuche zu beachten? Und wie können Behörden Beschäftigte für Führungsaufgaben qualifizieren? Diese und weitere Fragen erörtern erfahrene Verwaltungspraktiker und Personalentscheider in der Expertendiskussion der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“.

Die Themenreihe „Personal und Verwaltung“ findet am 12. September in den Hallen 2.2, 3.1 und 3.2 der Messe Köln statt. Informationen zu allen Beiträgen finden Sie unter **www.personalundverwaltung.de**.



**Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.**

www.DGP.de

Geschäftsstelle Berlin

Straße des 17. Juni 114
Ernst-Reuter-Haus · 10623 Berlin
Tel.: 030 / 390 01-470 · Fax: 390 01-472
e-mail: Berlin@dgp.de

Geschäftsstelle Hannover

Stammestr. 40 D · 30459 Hannover
Tel.: 0511 / 943 93-0 · Fax: 943 93-43
e-mail: Hannover@dgp.de

Geschäftsstelle Düsseldorf

Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 688 50 80 · Fax: 688 508 29
e-mail: Duesseldorf@dgp.de

Geschäftsstelle Leipzig

Grassistr. 12 · 04107 Leipzig
Tel.: 0341 / 97 82-223 · Fax: 97 82-225
e-mail: Leipzig@dgp.de