



FACHHOCHSCHULE LUDWIGSBURG

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN

Wahlpflichtfach Nr. 11 – Neue Herausforderungen an das
Personalmanagement aus rechtlicher und sozialwissenschaftlicher
Perspektive in der Kommunal- und Landesverwaltung Baden-Württemberg
Die Verwaltungsreform in Baden-Württemberg

Der Umbau der Beamtenbesoldung – Chancen und Risiken

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Hochschulgrades

Diplom - Verwaltungswirtin (FH)

im Studienjahr 2006/2007

vorgelegt von

Bianka Vetter

Erstgutachter: Prof. Peter Raviol, Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Helmut Hopp, Reuteallee 36, 71634 Ludwigsburg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Eingrenzung der Arbeit.....	1
1.2	Gang und Methoden der Untersuchung	1
2	Bestandsaufnahme der Beamtenbesoldung	2
2.1	Historischer und politischer Hintergrund.....	2
2.2	Besoldungsstruktur.....	5
2.2.1	Wichtige alimentative Besoldungsbestandteile	6
2.2.1.1	Grundgehalt	7
2.2.1.2	Familienzuschlag	8
2.2.2	Wichtige leistungsbezogene Besoldungsbestandteile.....	8
2.2.2.1	Leistungsstufen / Hemmung des Aufstiegs.....	9
2.2.2.2	Leistungszulagen.....	11
2.2.2.3	Leistungsprämien	13
3	Entwicklungstendenzen der Beamtenbesoldung.....	14
3.1	Bestrebungen der Bundesregierung.....	14
3.2	Auswirkungen der Föderalismusreform.....	17
3.3	Notwendigkeit der Einführungs- und Umsetzungsstrategie.....	20
4	Realisation der Einführung einer leistungsbezogenen Beamtenbesoldung	22
4.1	Schaffung motivationsfördernder Rahmenbedingungen	22
4.1.1	Change Management.....	23
4.1.1.1	Beteiligung der Beamten.....	24
4.1.1.2	Beteiligung des Personalrats	26
4.1.1.3	Beteiligung der Beauftragten	28
4.1.2	Kooperative Verwaltungskultur.....	29
4.1.2.1	Leitbild	29
4.1.2.2	Moderne Mitarbeiterführung.....	31
4.1.2.3	Delegation von Verantwortung.....	39

4.1.3	Nutzung anderer Anreize	40
4.1.3.1	Beförderung	41
4.1.3.2	Projektarbeit.....	44
4.1.3.3	Aufstieg.....	44
4.1.3.4	Vorschlagswesen.....	45
4.1.3.5	Sonderurlaub	49
4.2	Schaffung eines transparenten Vergabesystems.....	50
4.2.1	Bildung einer empfehlenden Kommission	50
4.2.2	Zuständigkeit für die Vergabe	52
4.2.3	Leistungsbeurteilung als Maßstab für Leistungsstufen.....	53
4.2.4	Zielvereinbarungen als Maßstab für Leistungszulagen und -prämien	60
4.3	Überprüfung der angestrebten Ergebnisse	68
5	Gegenüberstellung der Chancen und Risiken einer leistungsbezogenen Beamtenbesoldung.....	69
6	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für die untersuchten Landratsämter.....	70
	Abbildungsverzeichnis.....	IV
	Abkürzungsverzeichnis	V
	Anlagenverzeichnis und Anhang	VIII
	Literaturverzeichnis	XXXVII
	Erklärung.....	XLIV

1 Einleitung

1.1 Eingrenzung der Arbeit

Der Umbau der Beamtenbesoldung ist ein umfassendes Thema, das nun seit fast 40 Jahren die Politik und die Öffentlichkeit beschäftigt. Viele polemische, das heißt verallgemeinernde anstatt sachlicher, Diskussionen, haben bis heute verhindert, die Leistungsorientierung in der Beamtenbesoldung in optimaler Weise zu verankern. Hieran ist auch die Angst einmal erworbene Rechte, wie die Alimentation, zu Gunsten neuer aufzugeben wesentlich beteiligt.

Die folgende Untersuchung soll sich darauf beschränken, insbesondere Kommunen und Landratsämtern, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die zur Zeit vorhandenen leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile eingesetzt werden können, um eine optimale Motivations- und Leistungssteigerung der Beamten¹ zu erreichen. Es soll dabei ausdrücklich dargestellt werden, warum nicht-materielle Anreize sowie motivationsfördernde Rahmenbedingungen ein unerlässlicher Bestandteil der Einführung von leistungsbezogenen Besoldungsbestandteilen sein müssen.

1.2 Gang und Methoden der Untersuchung

Die nachfolgende Arbeit wurde mit den Methoden der Literatur- und Dokumentenanalyse erstellt.

Der Praxisteil, der an den relevanten Stellen direkt abgehandelt wird, umfasst Erkenntnisse aus Richtlinien, Anordnungen und Vereinbarungen der

¹ Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für diese Diplomarbeit. Es ist daher stets die weibliche und die männliche Form gemeint.

Landratsämter Schwarzwald-Baar-Kreis, Calw und Enzkreis. In diesen Landratsämtern werden leistungsbezogene Besoldungsbestandteile gewährt.

Um den Umbau der Beamtenbesoldung zu erläutern, wird zuerst aufgezeigt, wie die Beamtenbesoldung derzeit gestaltet ist (2). Danach werden die seit In-Kraft-Treten des DRRfG festgestellten besoldungsrechtlichen Entwicklungstendenzen dargestellt (3.) Im Anschluss daran soll gezeigt werden, wie eine optimale Realisation der Einführung von leistungsbezogenen Besoldungsbestandteilen gelingen kann (4.). Hieran wird sich eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken anschließen, die durch die leistungsbezogene Besoldung möglich sein können (5.). Darauf folgt die Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für die untersuchten Landratsämter (6.).

2 Bestandsaufnahme der Beamtenbesoldung

2.1 Historischer und politischer Hintergrund

Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums, die im Art. 33 Abs. 5 GG verankert sind², entstammen aus der Zeit der Weimarer Reichsverfassung.³ Die Grundsätze regeln nur den Kernbestand des Beamtenrechts.⁴ Der Gesetzgeber hat diese zwar zu berücksichtigen bzw. teilweise zu beachten⁵, bei der Ausfüllung der Grundsätze steht ihm

² Vgl. Wagner, Fritjof, *Beamtenrecht*, 9. Aufl. Heidelberg u.a. 2006, S. 14 und 21; Vgl. *Der Öffentliche Dienst in Deutschland*, S. 37.

³ Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 11 und 15.

⁴ Vgl. BVerfG, BVerfGE 8, S. 332.

⁵ Vgl. Dr. Merten, Detlef, *Grundgesetz und Berufsbeamtentum*, in: Merten, Detlef/Pitschas, Rainer/Niedobitek, Matthias (Hrsg.): *Neue Tendenzen im Öffentlichen Dienst*, Speyerer Forschungsbericht Nr. 189, 2. Aufl., Speyer 1999, S. 6f.

jedoch ein weiter Gestaltungsspielraum zu.⁶

Zu den wichtigsten hergebrachten Grundsätzen, die die Beamtenbesoldung bestimmen, zählen das Leistungsprinzip und das Alimentationsprinzip.⁷

Insbesondere das Alimentationsprinzip, das teilweise in der Öffentlichkeit als Leistung ohne Gegenleistungspflicht aufgefasst wird, sorgte immer wieder für Kritik an der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Beamten.⁸

Auf Ersuchen des Deutschen Bundestages wurde Anfang 1970 die Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts eingesetzt. Diese übergab ihren Bericht, der aus elf Anlagenbänden besteht und etwa 4.500 Seiten umfasst, am 7. Mai 1973 der Öffentlichkeit. Obwohl sich die Kommission nicht in allen Punkten einig war, bestand Konsens über die Empfehlung, eine stärker leistungsgerechte Besoldung einzuführen. Anfangs wollte man die Empfehlungen der Studienkommission noch 1:1 umsetzen. Dies wurde der Reform jedoch zum Verhängnis. Sie scheiterte letztendlich aus finanziellen Gründen, sowie dem Widerstand von Parteien, Verbänden und der allgemeinen Kritik der Medien an den Privilegien der Beamten.⁹

Das Aktionsprogramm der Bundesregierung aus dem Jahr 1976 knüpfte teilweise an die Ergebnisse der Studienkommission an, verlief jedoch we-

⁶ Vgl. BVerfG, BVerfGE 110, S. 353 (364f.); Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 15; Vgl. Prof. Dr. Summer, Rudolf, Gedanken zum Gesetzesvorbehalt, in: ZBR, April 2006, S. 126; Vgl. Dr. Merten, Detlef, a.a.O., S. 24.

⁷ So auch Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 16; Vgl. auch Dr. Merten, Detlef, a.a.O., S. 7.

⁸ Vgl. Hoefert, Hans-Wolfgang, Das Leistungsprinzip, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979, S. 21 (im Folgenden zitiert als „Leistungsprinzip“); Vgl. Ronneberger, Franz/Rödel, Udo/Walchshöfer, Jürgen, Der „häßliche“ Beamte, Kritik und Gegenkritik des Berufsbeamtentums, Schriften zur Staats- und Gesellschaftspolitik Nr. 13, Bonn 1975, S. 79f.

⁹ Vgl. http://www.uni-konstanz.de/boqumil/payk/downloads/Verwaltungsreformen_seit_1945.pdf 08.02.07 S. 3 (siehe Anlage 3); Vgl. Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph, Leistungsprinzip, a.a.O., S. 10.

gen inhaltlichen Fehlern, z. B. fehlende Ist-Analyse oder unzureichende Konzeptionen, wieder im Sande.

Mitte der 90er Jahre befasste man sich erneut mit der Möglichkeit, die Beamten durch Zulagen zu einer Leistungssteigerung zu motivieren. Besonders Baden-Württemberg machte sich hierüber im Rahmen des Reformprojekts „Leistungsorientierung der Besoldungsstruktur“ Gedanken.¹⁰

Darauf aufbauend folgte 1997 die Dienstrechtsreform, in der der Gesetzgeber durch die Neustrukturierung der Grundgehaltstabelle dafür gesorgt hat, dass die geschaffenen leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile für die Dienstherrn kostenneutral eingeführt werden können.¹¹ Es war bei der Einführung des DRRfG nicht geplant, dass die Einsparungen zur Sanierung des Haushalts verwendet werden und damit zu Lasten der Beamten gehen.¹²

Dies ist allerdings geschehen.¹³ Dies belegt auch der Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform aus dem Jahr 2001, wonach 559 Städte und Gemeinden in neun Bundesländern¹⁴ landesrechtlich die Möglichkeit hatten leistungsbezogene Besoldungsbestandteile zu gewähren. Es haben jedoch lediglich 63 Städte und Gemeinden¹⁵ (ca. 11,2 %) Leistungszulagen und 59 Städte und Gemeinden (ca. 10,6 %) Leistungsprämien gewährt. In

¹⁰ Vgl. Vetter, Erwin, Gefordert: Wissen und Kreativität, in: Staatsanzeiger für Baden-Württemberg Nr. 45 vom 8. Juni 1994, S. 2.

¹¹ In der Landesverwaltung werden durch die Neustrukturierung der Besoldung seit 2002 jährlich ca. 50 Millionen Euro eingespart. Vgl. Drs. 12/5045 des Landtags von BW, S. 2f.

¹² In der Landesverwaltung werden jährlich nur ca. 20 Millionen Euro für Leistungsstufen ausgegeben. Daraus ergibt sich eine Differenz von ca. 30 Millionen Euro jährlich, die für den Haushaltsausgleich und nicht für leistungsbezogene Besoldungsbestandteile verwendet werden. Vgl. Drs. 12/5045 des Landtags von BW, S. 4.

¹³ Vgl. Kempf/Becker/Tepke, Besoldungsrecht – mit Anmerkungen, Schriftenreihe des dbb, Band 115, 15. Aufl., Berlin 2006, S. 6; So auch Prof. Dr. H. E. Meixner, Auf neuen, alten Wegen: Leistung soll sich lohnen!, in: DÖD, Nr. 6/2006, S. 118.

¹⁴ Vgl. Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, Tabelle 14, http://www.bmi.bund.de/clin_012/nn_893122/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Archiv/Dienstrecht_id_76647_de.html 06.02.07 (siehe Anlage 2).

¹⁵ So auch KGSt-Bericht Nr. 2/2002, Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung, S. 18.

24 Landkreisen wurden ebenfalls leistungsbezogene Besoldungsbestandteile gewährt.¹⁶ Somit ist bis dahin keine flächendeckende Einführung erfolgt.¹⁷

2.2 Besoldungsstruktur

Die Besoldung der Beamten der Gemeinden und der Gemeindeverbände, die öffentlich-rechtliche Dienstherrn sind (§ 29 Abs. 1 BBesG), ergibt sich aus den §§ 1 Abs. 1 und 106 Abs. 1 LBG i.V.m § 1 Abs. 1 BBesG.¹⁸

Sie setzt sich aus den Dienstbezügen und den sonstigen Bezügen zusammen (§ 1 Abs. 2 und 3 BBesG). Abbildung 1 gibt hierüber einen kurzen Überblick.

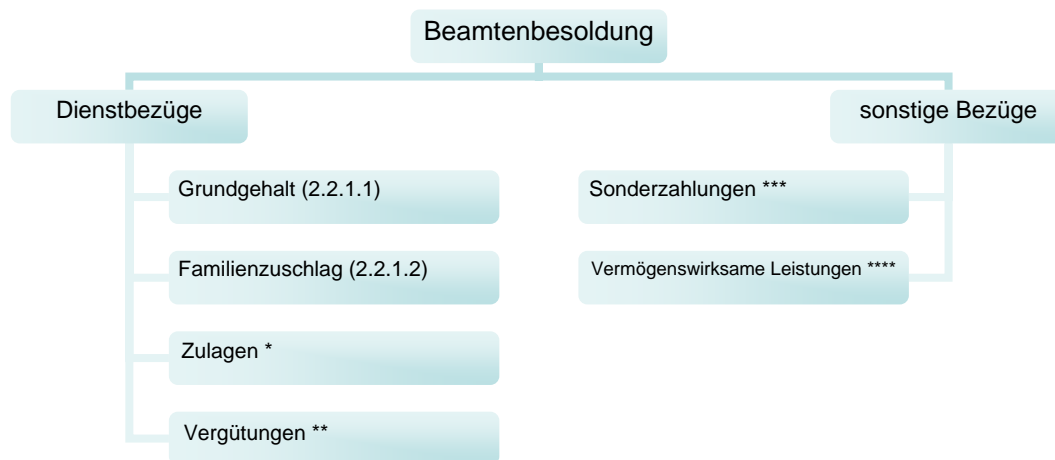


Abb. 1: Struktur der Beamtenbesoldung

¹⁶ Vgl. Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, S. 21.

¹⁷ Vgl. Prof. Dr. Pechstein, Matthias, Wie können die Länder ihre neuen beamtenrechtlichen Kompetenzen nutzen?, in: ZBR Heft 9/2006, S. 285; Vgl. Prof. Dr. Wagner, Dieter, Leistungsanreize im öffentlichen Dienst, in: DNV, Heft 1/2002, S. 19; Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Pietschmann, Bernd P./Vahs, Dieter (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 2004, S. 10f.

¹⁸ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 70f.

- * Es gibt folgende Zulagen:
 - Stellenzulage (§ 42 Abs. 1, 3 und 4 i.V.m. Anlage I BBesG)
 - Leistungszulage (siehe 2.2.2.2)
 - Leistungsprämie (siehe 2.2.2.3)
 - Zulage für die Wahrnehmung befristeter Funktionen (siehe 4.1.3.2)
 - Verwendungszulage (§ 46 BBesG)¹⁹
 - Erschwerniszulage (§ 47 BBesG i.V.m. EzulV).
- ** Es gibt die Mehrarbeitsvergütung (§ 48 BBesG i.V.m. MVergV) und die Vergütung für Beamte im Vollstreckungsdienst (§ 49 BBesG i.V.m. §§ 7 ff. VollStrVergV).
- *** Baden-Württemberg hat von der Öffnungsklausel (§ 67 BBesG)²⁰ Gebrauch gemacht und gewährt monatlich 5,33 % der Monatsbezüge bzw. 7,19 % des Familienzuschlags als Sonderzahlung (§§ 1 Abs. 2 Nr. 2 i.V.m. 5 Abs. 2 LSZG). Das Urlaubsgeld wurde abgeschafft.²¹
- **** Vermögenswirksame Leistungen werden in Höhe von grundsätzlich 6,65 Euro monatlich gewährt (§ 68 BBesG i.V.m. §§ 1 Abs. 1 und 2 Abs. 1 VermLG).

2.2.1 Wichtige alimentative Besoldungsbestandteile

Die dem Beamten zustehende Alimentation wird als Gegenleistung dafür gewährt, dass er sich prinzipiell mit voller Hingabe seinem Beruf widmet (§ 73 Satz 1 LBG), das heißt: seine ganze Persönlichkeit für seinen Dienstherrn einsetzt, und diesem die volle Arbeitskraft zur Verfügung stellt.²²

¹⁹ Vgl. Kempf/ Becker/Tepke, a.a.O., S. 169.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 6.

²¹ Vgl. ebenda, S. 215.

²² Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 71; Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 118; Vgl. Prof. Dr. Wolff, Heinrich Amadeus, Die Gestaltungsfreiheit des Gesetzgebers im Besoldungsrecht, in: DÖV, Heft 12/2003, S. 498; Vgl. Dr. Merten, Detlef, a.a.O., S. 18.

Die „volle Hingabe“ ist schon längst, durch differenzierte Arbeitszeitregelungen und die generelle Möglichkeit der Teilzeit, aufgeweicht worden.²³

Für die volle Hingabe des Beamten, ist ihm und seiner Familie eine amtsangemessene Alimentation zu gewähren, die die Unabhängigkeit des Beamten sicherstellt.²⁴ Diese muss die „Festigung der Attraktivität des Beamtenverhältnisses für qualifizierte Bewerber und des Ansehens des Amtes in der Gesellschaft, Berücksichtigung von Ausbildungsstand, Beanspruchung und Verantwortung des Amtsinhabers und Sicherung eines „Minimums an Lebenskomfort“ zusätzlich zu den Grundbedürfnissen“ gewährleisten.²⁵

2.2.1.1 Grundgehalt

Das Grundgehalt des Beamten bestimmt sich nach der Besoldungsgruppe des ihm verliehenen Amtes im statusrechtlichen Sinne (§§ 19 Abs. 1 und 18 BBesG)²⁶, z. B. Inspektor = Besoldungsgruppe A 9 (§ 20 Abs. 2 i.V.m. Anlage I BBesG). Es wird nach Stufen bemessen. Das Aufsteigen in diesen Stufen bestimmt sich nach dem BDA, das Regel-BDA beginnt am Ersten des Monats, in dem der Beamte das 21. Lebensjahr vollendet hat (§ 28 Abs. 1 BBesG), und der Leistung (§ 27 Abs. 1 BBesG). Solange für den Beamten weder eine Leistungsstufe festgesetzt, noch der Aufstieg gehemmt wird, steigt er bis zur 5. Stufe im Abstand von zwei Jahren, bis

²³ Vgl. Prof. Dr. Leisner, Walter, Am Ende der Alimentation, in: DÖV, Heft 18/2002, S. 768.

²⁴ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 40f. und 71; Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 118; Vgl. Dr. Merten, Detlef, a.a.O., S. 26.

²⁵ Vgl. BVerfG, BVerfGE 99, 300 (315); Prof. Dr. Summer, Rudolf, Reföderalisierung in der Besoldung – ein Schreiten in den Nebel, in: ZBR, Heft 1-2/2003, S. 31 (im Folgenden zitiert als „Reföderalisierung“); Vgl. Prof. Dr. Wolff, Heinrich Amadeus, a.a.O., S. 494; So auch Prof. Dr. Battis, Ulrich, Hergebrachte Grundsätze versus Ökonomismus: Das deutsche Beamtenrecht in der Modernisierungsfalle?, in: DÖV, Heft 8/2001, S. 310 (im Folgenden zitiert als „Hergebrachte Grundsätze“); Vgl. Prof. Dr. Leisner, Walter, a.a.O., S. 771.

²⁶ Vgl. Kempf/Becker/Tepke, a.a.O., S. 76.

zur 9. Stufe im Abstand von drei Jahren und danach im Abstand von vier Jahren bis zu seiner Endgrundgehaltsstufe auf (§ 27 Abs. 2 i.V.m. Anlage IV BBesG).²⁷

Die allgemeine Stellenzulage ist eine Ergänzung des Grundgehalts (Vor-
bemerkung Nr. 27 BBesO A i.V.m. Anlage IX BBesG).²⁸ Ein weiterer Be-
standteil des Grundgehalts können Amtszulagen sein, die der Differenzie-
rung der Ämter dienen (§ 42 Absätze 1 und 2 BBesG).²⁹

2.2.1.2 Familienzuschlag

Der Familienzuschlag berücksichtigt typische familienbedingte Mehrbelas-
tungen im Vergleich zu ledigen Beamten.³⁰ Die Höhe des Familienzu-
schlags richtet sich nach den Familienverhältnissen des Beamten (§ 40
BBesG) und seiner Besoldungsgruppe (§ 39 Abs. 1 i.V.m. Anlage V
BBesG).

2.2.2 Wichtige leistungsbezogene Besoldungsbestandteile

Das Leistungsprinzip als hergebrachter Grundsatz des Berufsbeamten-
tums wurde direkt in Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz verankert. Dort ist gere-
gelt, dass der Zugang zu den öffentlichen Ämtern nach Eignung, Befähig-
ung und fachlicher Leistung erfolgt.³¹ Bei der Auswahl der Beamten hat
der Dienstherr jedoch einen Beurteilungsspielraum.³² Das Leistungsprinzip

²⁷ Vgl. ebenda, S. 88.

²⁸ Vgl. ebenda, S. 273.

²⁹ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 77.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 76.

³¹ Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 19f.; Vgl. Touppen, Heinz, Das Leistungsprinzip aus
gewerkschaftlicher Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 46.

³² Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 67.

ist ein gesellschaftlich anerkannter Grundsatz, nachdem Belohnungen nur in Abhängigkeit von erbrachter Leistung vergeben werden.³³

Die leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile wurden 1997 mit dem DRRfG eingeführt, um die Motivation der Beamten durch die zeitnahe Reaktion auf die individuelle Arbeitsleistung zu erhöhen.³⁴

2.2.2.1 Leistungsstufen / Hemmung des Aufstiegs

Für die Einführung der Leistungsstufen im kommunalen Bereich ist die Rechtsverordnung des Landes, in Baden-Württemberg die LStuVO, erforderlich,³⁵ die für Kommunalbeamte gilt (§ 1 Satz 1 LStuVO i.V.m. LBG).

Insgesamt dürfen jedes Jahr an 10 % der Beamten Leistungsstufen gewährt werden (§ 2 Abs. 5 Satz 1 LStuVO). Das heißt, dass die nächsthöhere Stufe vorzeitig als Grundgehalt festgesetzt werden kann (§ 2 Abs. 1 Satz 1 LStuVO). Kleine Gemeinden, mit weniger als 10 Beamten können jedes Jahr einem Beamten eine Leistungsstufe gewähren (§ 2 Abs. 5 Satz 3 LStuVO). Voraussetzung hierfür ist, dass sie dauerhaft herausragende Gesamtleistungen erbringen (§ 27 Abs. 3 Satz 1 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 1 Satz 1 LStuVO) und noch nicht ihr Endgrundgehalt erreicht haben (§ 27 Abs. 3 Satz 2 BBesG).

Die Beamten müssen allerdings bereits die Hälfte der Zeit des normalen Aufstiegs³⁶ zurückgelegt haben (§ 2 Abs. 2 Satz 1 LStuVO).

³³ Vgl. Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 27.

³⁴ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 78.

³⁵ Vgl. Kempf/Becker/Tepke, a.a.O., S. 91.

³⁶ Bei 2 Jahren 1 Jahr, bei 3 Jahren 1 Jahr und 6 Monate und bei 4 Jahren 2 Jahre.

Außerdem soll eine Leistungsstufe frühestens ein Jahr nach einer Beförderung festgesetzt werden (§ 2 Abs. 4 LStuVO).³⁷

Leistungsstufen sollten nie als einziger leistungsbezogener Besoldungsbestandteil eingeführt werden, da dies zur Demotivation der Beamten führen kann, die sich bereits in der Endgrundgehaltstufe befinden.

Wenn Leistungsstufen eingeführt werden, dann muss konsequenterweise bei Beamten, deren Leistung, eigen verschuldet, nicht die mit ihrem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen erfüllen, der Aufstieg gehemmt werden (§ 3 Abs. 1 Satz 1 LStuVO). Das bedeutet, er bleibt solange in der aktuellen Stufe, bis seine Leistungen wieder den durchschnittlichen Anforderungen genügen (§ 27 Abs. 3 BBesG i.V.m. § 3 Abs. 2 Satz 1 LStuVO).

Es gibt auch anderweitige Möglichkeiten auf eine unterdurchschnittliche Leistung zu reagieren:³⁸

1. Bei krankheitsbedingtem, unverschuldetem, Leistungsdefizit kann wegen Dienstunfähigkeit
 - dem Beamten eine geringerwertige Tätigkeit übertragen werden (§ 53 Abs. 3 Satz 4 LBG)
 - der Beamte anderweitig verwendet werden (§ 53 Abs. 3 Satz 1 LBG)
 - der Beamte in den Ruhestand versetzt werden (§§ 53 Abs. 1 Satz 1 i.V.m. 55 LBG)
 - der Beamte in Form der begrenzten Dienstfähigkeit teilzeitbeschäftigt werden (§ 53 a LBG)

³⁷ Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, *Beamtenrecht in der Praxis*, Prof. Dr. Redeker, Konrad/Busse, Felix (Hrsg.): *Schriftenreihe der NJW*, 6. Aufl., München 2005, S. 371 (im Folgenden zitiert als „Beamtenrecht“).

³⁸ Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 12f.

2. Bei verschuldetem Leistungsdefizit kann disziplinarisch gegen den Beamten vorgegangen werden (§ 95 Abs. 1 Satz 1 LBG i.V.m. §§ 1, 2 und 5 Abs. 1 LDO)

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* wurden im Oktober 1998 sowohl Leistungsstufen, als auch die Aufstiegshemmung eingeführt.

Im Landratsamt *Calw* werden keine Leistungsstufen gewährt.

Im Landratsamt *Enzkreis* wurden sowohl Leistungsstufen, als auch die Aufstiegshemmung eingeführt.

2.2.2.2 Leistungszulagen

Für die Einführung von Leistungszulagen und -prämien im kommunalen Bereich ist die Rechtsverordnung des Landes, in Baden-Württemberg die LPZVO, erforderlich, die für Kommunalbeamte gilt (§ 1 Satz 1 LPZVO i.V.m. LBG).

Leistungszulagen können für herausragende besondere Leistungen an 10 % der Beamten³⁹ gewährt werden (§ 42 a Abs. 1 Satz 1 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 1 Satz 1 LPZVO). Kleine Gemeinden mit weniger als 10 Beamten können jedes Jahr einem Beamten eine Leistungszulage gewähren (§ 2 Abs. 3 Satz 3 LPZVO). Voraussetzung für die Gewährung ist, dass die herausragende besondere Einzelleistung seit mindestens drei Monaten erbracht wird und eine positive Leistungsprognose vorliegt (§ 4 Abs. 1 Satz 1 LPZVO).⁴⁰ Das bedeutet, dass die herausragende Leistung auch in Zukunft weiter bestehen wird. Die Leistungszulage darf maximal 7 % des

³⁹ Die Quote gilt für Leistungszulagen und -prämien insgesamt (§ 42 a Abs. 2 Satz 1 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 3 Satz 1 LPZVO).

⁴⁰ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 78.

Anfangsgrundgehaltes des Beamten betragen (§ 42 a Abs. 2 Satz 6 BBesG i.V.m. § 4 Abs. 2 Satz 1 LPZVO). Teams können ebenfalls insgesamt 7 % des Anfangsgrundgehaltes des höchstbesoldeten Beamten erhalten und so gewertet werden, als wäre es nur die Vergabe an einen einzelnen Beamten (§ 42 a Abs. 3 Satz 4 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 2 Sätze 2 und 3 LPZVO). Die Leistungszulage kann für maximal drei Monate rückwirkend und für längstens ein Jahr gewährt werden (§ 4 Abs. 2 Sätze 3 und 4 LPZVO). Bei Leistungsrückfall ist die Leistungszulage für die Zukunft zu widerrufen (§ 4 Abs. 4 LPZVO).

Auf Grund des Erfahrungsberichts zur Dienstrechtsreform hat die Bundesregierung im Jahr 2002 weitere Flexibilisierungen, insbesondere die Erhöhung der Vergabequote auf 15 %⁴¹ und die Erhöhung der maximalen Leistungszulagen und –prämienhöhe an Teams (§ 42 a Abs. 3 Satz 3 BBesG) beschlossen. Diese wurden in Baden-Württemberg aus haushalts- und finanzpolitischen Gründen⁴² sowie aus Gründen der Gleichbehandlung von Landes- und Kommunalbeamten⁴³ nicht durch eine Änderung der Verordnungen umgesetzt.⁴⁴

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* wurden im Oktober 1998 Leistungszulagen eingeführt.

Im Landratsamt *Calw* werden keine Leistungszulagen gewährt.⁴⁵

Im Landratsamt *Enzkreis* wurden Leistungszulagen eingeführt.

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 78.

⁴² Dieser Grund ist m. E. nicht nachvollziehbar, da seit 2001 durch die Neustrukturierung jährlich ca. 30 Millionen Euro zu Lasten der Beamten eingespart werden (siehe Fn. 12).

⁴³ Dieser Grund ist m. E. ebenfalls nicht nachvollziehbar, da schon jetzt in machen Kommunen gar keine leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile gewährt werden. In anderen Kommunen (siehe Beispiele) werden auch Leistungszulagen- und prämien gewährt, anders als in der Landesverwaltung. Somit besteht bereits jetzt keine Gleichbehandlung zwischen Landes- und Kommunalbeamten mehr.

⁴⁴ Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 9f.

⁴⁵ Siehe Anlage 10.

2.2.2.3 Leistungsprämien

Hier werden nur die abweichenden Regelungen erwähnt, da für Leistungsprämien grundsätzlich dieselben Vorschriften wie für Leistungszulagen gelten. Sie können für herausragende besondere Einzelleistungen als Einmalzahlung gewährt werden (§ 42 a Abs. 1 Satz 1 BBesG) und dürfen das Anfangsgrundgehalt des Beamten nicht übersteigen (§ 42 a Abs. 2 Satz 6 BBesG i.V.m. § 3 Abs. 2 LPZVO). Ein Team kann eine Leistungsprämie in Höhe des Anfangsgrundgehalts des höchstbesoldeten Beamten erhalten (§ 42 a Abs. 3 Satz 4 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 2 Sätze 2 und 3 LPZVO).

Die Leistungsprämie betont den besonderen Belohnungscharakter am deutlichsten, da sie für eine bereits erbrachte herausragende Leistung gewährt wird,⁴⁶ und somit jegliche Gewöhnung an eine zusätzliche Zahlung vermeidet.⁴⁷

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* wurden im Oktober 1998 Leistungsprämien eingeführt.

Im Landratsamt *Calw* wurden im Juni 1998 Leistungsprämien eingeführt. Leistungsprämien sind ausgeschlossen, soweit für die herausragende Leistung eine Prämie im Rahmen des Vorschlagswesens gewährt wird.

Im Landratsamt *Enzkreis* wurden Leistungsprämien eingeführt. Die Höhe wurde jedoch auf 84 % des Anfangsgrundgehalts beschränkt, damit diese nicht höher ausfällt als die Leistungszulage, die letztendlich für eine über einen längeren Zeitraum erbrachte Leistung gewährt wird. Dies ist m. E. ein wichtiges Signal. Wahrscheinlich hat der Gesetzgeber übersehen, dass durch die Höhe der Leistungsprämie die Wirkung der Leistungszula-

⁴⁶ Vgl. Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, S. 21.

⁴⁷ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 78.

ge geschmälert wird, obwohl für die Gewährung weiter gehende Voraussetzungen erfüllt sein müssen.

3 Entwicklungstendenzen der Beamtenbesoldung

3.1 Bestrebungen der Bundesregierung

Im Oktober 2004 haben sich der dbb und ver.di mit dem damaligen Bundesinnenminister auf Eckpunkte für ein neues Dienstrecht geeinigt. Insbesondere sollte sich die Besoldung nur noch an der tatsächlich wahrgenommenen Funktion, Amt im konkret-funktionellen Sinne = Dienstposten⁴⁸, und der individuellen Leistung orientieren.⁴⁹

Das bisherige Aufsteigen in den Stufen würde sich wesentlich verändern. Nicht mehr das Alter der Beamten wäre dann entscheidend, sondern nur noch die hinzugewonnene Erfahrung bei einer mindestens durchschnittlichen Leistung.⁵⁰ Die vorgesehenen drei Erfahrungsstufen würden im Regelfall nach fünf, zehn und zwanzig Dienstjahren erreicht werden.⁵¹

Die erbrachte Leistung sollte sich zukünftig auch auf die Versorgung auswirken.⁵² Bisher sind nur die Leistungsstufen ruhegehaltsfähig.

Fünf variable Leistungsstufen sollten zum Basisgehalt hinzukommen. In einem ersten Schritt sollten insgesamt 8 % des künftigen Gehalts von der individuellen Leistung abhängig sein.

⁴⁸ So auch Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 36.

⁴⁹ Vgl. Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“, S. 7, http://www.bmi.bund.de/clin_012/nn_893122/Internet/Content/Nachrichten/Archiv/Pressemitteilungen/2004/10/schily-und-gewerkschaften.html 06.02.07 (im Folgenden zitiert als „Eckpunktepapier“, siehe Anlage 4).

⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 7.

⁵¹ Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 10.

⁵² Vgl. Eckpunktepapier, S. 9.

Von diesen 8 % sollten 4 % variabilisiert werden, Verminderung des bisherigen Endgrundhalts, und bei durchschnittlicher Leistung gezahlt werden. Die restlichen 4 % könnten bei überdurchschnittlicher Leistung hinzuverdient werden.⁵³

Am 15. Juni 2005 verabschiedete das Kabinett den StruktRefG-E⁵⁴. Er spiegelt im Wesentlichen die Vereinbarungen im Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ wider.

Anders als im Eckpunktepapier vorgesehen, soll es lediglich vier Leistungsstufen als Leistungsvariable geben. Bei durchschnittlichen Leistungen hat der Beamte einen Anspruch auf die Festsetzung der Leistungsstufe 2 (§ 15 Abs. 1 BezStruktG-E).⁵⁵ Auch bei darüber oder darunter liegenden Leistungen besteht für den Dienstherrn kein Ermessen bei der Festsetzung der Leistungsstufe. Zur Feststellung der Leistung sind Zielvereinbarungen, bzw. strukturierte Bewertungsverfahren im Abstand von mindestens zwei Jahren vorgeschrieben (§ 15 Abs. 2 BezStruktG-E).⁵⁶

Die Zahlung von Amts- und Stellenzulagen ist auch weiterhin vorgesehen (§ 19 BezStruktG-E).⁵⁷ Allerdings sollten der Familienzuschlag der Stufe 1 (§ 31 BezStruktG-E)⁵⁸ sowie die allgemeine Stellenzulage (§ 33 BezStruktG-E)⁵⁹ abgeschafft werden.

Abbildung 2 verdeutlicht die vorgesehene zukünftige Zusammensetzung der Beamtenbesoldung, wobei im Gesetzentwurf regelmäßig von Bezahlung die Rede ist.

⁵³ Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 10; Vgl. Eckpunktepapier, S. 15.

⁵⁴ Drs. 615/05 des Bundesrats vom 12. August 2005.

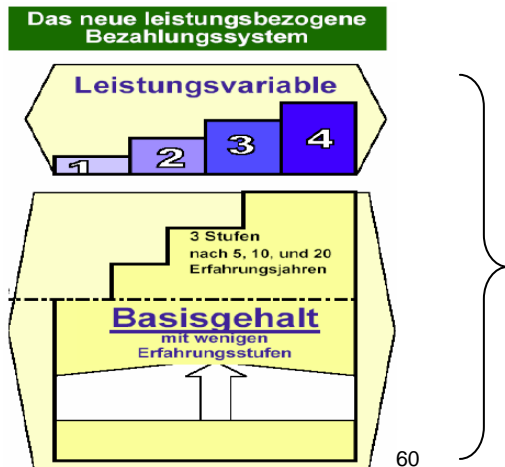
⁵⁵ Vgl. Drs. 615/05 des Bundesrats, S. 92.

⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 92.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 93.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 97.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 98.



Zusammen ergibt dies gemäß § 13 Abs. 1 BezStruktG-E die Grundbezahlung.⁶¹

Abb. 2: Zusammensetzung der Beamtenbesoldung nach dem BezStruktG-E

Am 14. Oktober 2005 hat der Bundesrat zu dem Gesetzentwurf Stellung genommen und die Bundesregierung gebeten, auf das Ergebnis der Föderalismusreform zu warten.⁶² Außerdem ist er nicht mit der Regelung einverstanden, die Leistungsfeststellung im Abstand von mindestens zwei Jahren durchzuführen, da hierdurch erhebliche Verwaltungskosten entstehen würden.⁶³

Auf Grund der Föderalismusreform, die am 1. September 2006 in Kraft getreten ist, ist der StruktRefG-E nicht mehr aktuell. Zur Eröffnung der gewerkschaftspolitischen Arbeitstagung des dbb am 8. Januar 2007 kündigte Bundesinnenminister Dr. Wolfgang Schäuble an, noch in diesem Frühjahr einen Entwurf für ein Dienstrechtsneuordnungsgesetz vorlegen zu wollen. Man hat sich scheinbar die Kritik am StruktRefG-E zu Herzen genommen, denn es soll kein aufwändiges Bewertungsverfahren mehr geben. Die

⁶⁰ Vgl. Grundstrukturen des neuen Bezahlungssystems, http://www.bmi.bund.de/cIn_012/nN_893122/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Archiv/uebersichtsartikel_Strukturreformgesetzentwurf.html, 06.02.07 (siehe Anlage 5).

⁶¹ Vgl. Drs. 615/05 des Bundesrats, S. 91.

⁶² Vgl. Drs. 615/05(B) des Bundesrats, S. 1.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 2; Vgl. Prof. Dr. Czerwick, Edwin, Der Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts (Strukturreformgesetz – StruktRefG) vom 15. Juni 2005, in: DÖD, Nr. 3/2006, S. 47f.

Leistungsbewertung der Beamten soll stattdessen der Verantwortung der Führungskräfte unterstellt werden.⁶⁴ Dies ist umso erstaunlicher, als doch der Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform gezeigt hat, dass ca. 75 % der Beschäftigten die fehlenden verbindlichen Vergabekriterien kritisieren.⁶⁵ M. E. wird durch die dezentrale Vergabe durch die Führungskräfte, ohne verbindliche Vergabekriterien, keine Transparenz erzeugt⁶⁶. Diese ist jedoch für die Leistungsbereitschaft und –steigerung der Beamten sehr wesentlich. Auch eine Leistungsvariable wie im StruktRefG-E vorgesehen, soll es nicht mehr geben.⁶⁷ Eine Gleichstellung mit den Beschäftigten des TVöD wird es aus finanziellen Gründen ebenfalls nicht geben.⁶⁸ Insgesamt erscheint der neue Reformvorschlag „nur noch eine Makulatur seines Vorgängers zu sein“.⁶⁹

3.2 Auswirkungen der Föderalismusreform

Die am 1. Juli 2006 im Bundestag mit der erforderlichen Zweidrittelmehrheit beschlossene Föderalismusreform⁷⁰ umfasst die größte Grundgesetzänderung seit 1949.⁷¹

⁶⁴ Vgl. http://www.bmi.bund.de/cln_012/nn_882848/Internet/Content/Nachrichten/Pressemitteilungen/2007/01/Beamtenrecht.html_nnn=true 08.02.07 (siehe Anlage 6).

⁶⁵ Vgl. Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, S. 24; Vgl. Lorse, Jürgen, Beteiligung der Personalvertretung, S. 166.

⁶⁶ So auch Lorse, Jürgen, Die Beteiligung der Personalvertretung bei der Vergabe leistungsbezogenen Bezahlungselemente nach dem Dienstrechtsreformgesetz 1997, in: Die Personalvertretung, Heft 5/2003, S. 165f. (im Folgenden zitiert als „Beteiligung der Personalvertretung“); Vgl. Wießner, Manfred, Leistungssteigerung durch die Dienstrechtsreform 1997?; in: Gröbschner, Rolf/Morlok, Martin/Schulze-Fielitz, Helmuth (Hrsg.): Aktuelle Beiträge zum Öffentlichen Recht, Band 8, Herbolzheim 2002, S. 218; So auch Bieler, Frank, Die dienstliche Beurteilung, Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Bereich, 4. Aufl., Berlin 2002, S. 224 (im Folgenden zitiert als „Beurteilung“).

⁶⁷ Vgl. http://www.bmi.bund.de/cln_012/nn_882848/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/01/BM_Beamtenbund.html 08.02.07, S. 4 (siehe Anlage 6).

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 4.

⁶⁹ So auch bwWoche Nr. 1 vom 15. Januar 2007, S. 12.

⁷⁰ Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 28. August 2006 (BGBl. I S.2034).

⁷¹ Vgl. Kempf/Becker/Tepke, a.a.O., S. 5.

Sie soll klare Zuständigkeiten schaffen und die Handlungsfähigkeit des Bundes stärken.⁷²

Die bisherige Rahmenkompetenz des Bundes zum Erlass des BRRG ist entfallen (Art. 75 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 GG a.F.). Dafür hat der Bund jetzt die konkurrierende Gesetzgebung zur Regelung der Statusrechte und –pflichten sämtlicher Landes- und Kommunalbeamter (Art. 74 Abs. 1 Nr. 27 GG n.F.), um zumindest statusrechtlich ein bundeseinheitliches Dienstrecht zu gewährleisten. Hierzu hat er Ende Oktober 2006 den BeamtStG-E verfasst.⁷³ Das BRRG gilt bis zum Erlass dieses Bundesgesetzes weiter (Art. 125 a GG).

Die Länder erhielten im Gegenzug die Kompetenz eigene Besoldungs-, Versorgungs- und Laufbahngesetze zu erlassen (Art. 74 Abs. 1 Nr. 27 GG n.F.).⁷⁴

Des Weiteren wurde in Art. 33 Abs. 5 GG eine Fortentwicklungsklausel für die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums verankert.⁷⁵ Da die hergebrachten Grundsätze regelmäßig an die aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse angepasst werden, z. B. Teilzeitmöglichkeit, ist diese Klausel überflüssig.⁷⁶ Sie ist lediglich nützlich, um auf die bisherige Fortentwicklung hinzuweisen.⁷⁷

⁷² Vgl. FAZ vom 19. August 2006, S. 11; Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 112.

⁷³ Vgl. http://www.bmi.bund.de/cln_012/nn_121852/sid_55C01B77C27CB1BF6D7E3B9721B5EE06/Internet/Navigation/DE/Gesetze/Gesetzesentwuerfe.html__nnn=true (Schlagwort Öffentlicher Dienst) 08.02.07.

⁷⁴ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 112.

⁷⁵ Vgl. Dr. Hilg, Günter, Auswirkungen der Grundgesetzänderung im Rahmen der Föderalismusreform auf das Beamtenrecht, in: apf, Heft 11/2006, S. 328.

⁷⁶ Vgl. Prof. Dr. Dr. Battis, Ulrich, Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung zum Thema „Föderalismusreform – Inneres“ des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages gemeinsam mit dem Bundesrat, in: ZBR Juni 2006, S. 186.

⁷⁷ Vgl. Prof. Dr. Summer, Rudolf, Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und SPD, BT-Drs. 16/813, in: ZBR Juni 2006, S. 187f.; Vgl. Prof. Dr. Pechstein, Matthias, a.a.O., S. 286.

Für die Dezentralisierung der Beamtenbesoldung spricht, dass die Haushaltswirtschaft der Länder selbstständig und voneinander unabhängig sein muss (Art. 109 Abs. 1 GG). Daher benötigen die Länder auch für den größten Ausgabeposten, die Personalausgaben, entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten.⁷⁸

Allerdings wird von Kritikern ein „Besoldungswettlauf“⁷⁹ sowie „Kleinstaaterei“ befürchtet.⁸⁰ Dies war der Grund, weshalb die Kompetenz zur Regelung der Beamtenbesoldung im Jahre 1971 auf den Bund übertragen wurde.⁸¹

Bereits 2004 hatte die Landesregierung von Baden-Württemberg das Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“ begrüßt.⁸² Der Wunsch nach einer Reduzierung des bisherigen Stufenaufstiegs wurde dabei besonders betont.⁸³

Die Kompetenz zum Erlass eigener Landesbesoldungsgesetze forderte Baden-Württemberg schon seit einigen Jahren immer wieder.⁸⁴

Der für die Ausarbeitung des Entwurfs des Besoldungsgesetzes für Baden-Württemberg zuständige Minister, kündigte bereits Ende November 2005 an, dass im Finanzministerium (Art. 1 VI.3 der Bekanntmachung der Landesregierung über die Abgrenzung der Geschäftsbereiche der Ministerien) ein leistungs- und bedarfsorientiertes, sowie sachgerechtes, Besol-

⁷⁸ Vgl. FAZ vom 19. August 2006, S. 11; Vgl. Drs. 13/4417 des Landtags von BW, S. 1; Vgl. Prof. Dr. Summer, Rudolf, Reföderalisierung, S. 29.

⁷⁹ Vgl. Verwaltungszeitung Baden-Württemberg Nr. 4, S. 7; Vgl. Spieß, Walter, Öffentliche Verwaltung im neuen Jahrtausend, Verwaltungsmodernisierung, Dienstrecht der Zukunft, Regensburg/Berlin 2002, S. 75.

⁸⁰ Vgl. Bär, Ulrike, Föderalismusreform, in: b&w 7-8/06, S. 15; So auch Prof. Dr. Czerwick, Edwin, a.a.O., S. 49.

⁸¹ Vgl. Kempf/Becker/Tepke, a.a.O., S. 5.

⁸² Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 4f.

⁸³ Vgl. Drs. 13/3431 des Landtags von BW, S. 10.

⁸⁴ Vgl. http://www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/58550.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380 08.02.07 (siehe Anlage 7).

dungsrecht entwickelt werde.⁸⁵ Auch eine regionale Differenzierung, „Balgungsraumzulage“, ist dabei nicht ausgeschlossen. Hauptsächlich ist geplant, die Dienstaltersstufen wesentlich zu verringern.⁸⁶ Es wird außerdem nicht verkannt, dass für eine stärker leistungsorientierte Besoldung ein gut funktionierendes Beurteilungssystem erforderlich ist.⁸⁷

Ministerpräsident Günther Oettinger hat angekündigt, dass Baden-Württemberg eine Vorreiterrolle⁸⁸ bei der Reform des Dienstrechts übernehmen wird. Er sagte zu, dass bereits im Frühjahr dieses Jahres über erste Eckpunkte beraten wird.⁸⁹ Es bleibt abzuwarten, ob die Besoldungsreform in Baden-Württemberg tief greifender wird, als es sich derzeit beim Bund abzeichnet. Es wäre zur Verwaltungsvereinfachung empfehlenswert, einen Gleichklang zu den leistungsbezogenen Instrumenten des TVöD bzw. TV-L herzustellen.

3.3 Notwendigkeit der Einführungs- und Umsetzungsstrategie

Für den Beschluss über die Einführung von leistungsbezogenen Besoldungsbestandteilen ist in Gemeinden der Gemeinderat (unter analoger Anwendung des § 24 Abs. 2 Satz 1 2. Halbsatz GemO) und in Landkreisen der Kreistag (unter analoger Anwendung des § 19 Abs. 2 Satz 1 2. Halbsatz LKrO) zuständig. Diese müssen außerdem für Leistungszulagen

⁸⁵ Vgl. http://www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/109796.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380 08.02.07 (siehe Anlage 7).

⁸⁶ Vgl. http://www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/112753.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380 08.02.07 (siehe Anlage 7).

⁸⁷ Vgl. http://www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/116284.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380 08.02.07 (siehe Anlage 7).

⁸⁸ Vgl. Stuttgarter Zeitung vom 9. Februar 2007, S. 5; Vgl. bwWoche Nr. 1 vom 15. Januar 2007, S. 12; Vgl. Dr. Hilg, Günter, a.a.O., S. 333.

⁸⁹ Vgl. <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Meldungen/161212.html> 08.02.07; Vgl. <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Meldungen/161891.html> 08.02.07 (siehe Anlage 7).

und –prämien Haushaltsmittel zur Verfügung stellen (§ 42 a Abs. 3 Satz 1 BBesG i.V.m. § 2 Abs. 5 LPZVO).

Bei der folgenden Abbildung handelt es sich um das Schaubild der KGSt „strategische Zielfelder“, welches um einige Kernaussagen zu den Fragestellungen ergänzt wurde. Es macht deutlich, dass leistungsbezogene Besoldungsbestandteile nicht eingeführt werden sollten, weil dazu rechtlich die Möglichkeit besteht, sondern um mit diesen Personalführungsinstrumenten bestimmte Wirkungen zu erzielen.

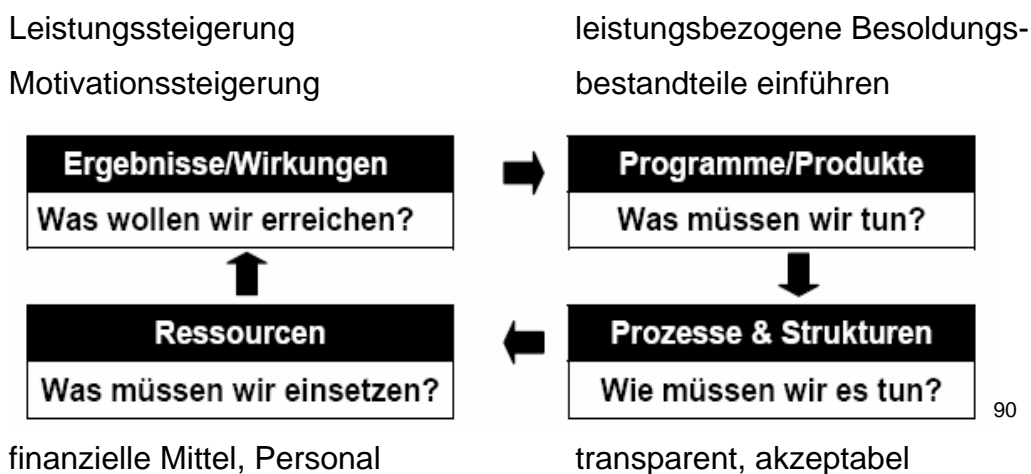


Abb. 3: strategische Zielfelder für leistungsbezogene Besoldung

Insbesondere sind die leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile geeignet, um die Verwaltungsmodernisierung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells voranzutreiben.

Über die Einbindung des Kreistages des Landkreises *Schwarzwald-Baar-Kreis* ist nichts bekannt.

Der Kreistag des Landkreises *Calw* hat im Mai 1998 der Einführung von Leistungsprämien zugestimmt und die notwendigen Haushaltsmittel zur Verfügung gestellt.⁹¹

⁹⁰ KGSt-Bericht Nr. 4/2001, Arbeit mit Kennzahlen, Teil 1: Grundlagen, S. 27.

In den Richtlinien des Landratsamts *Enzkreis* für die Gewährung von Leistungsanreizen, wird darauf hingewiesen, dass nur im Rahmen der vom Kreistag bereitgestellten Mittel, Leistungsanreize gewährt werden können.

4 Realisation der Einführung einer leistungsbezogenen Beamtenbesoldung

4.1 Schaffung motivationsfördernder Rahmenbedingungen

Die Einführung von lediglich monetären Anreizen wird bei schwierigen Rahmenbedingungen, z. B. autoritärer Führungsstil oder geringe Autonomiespielräume, nicht zu einer Motivations- und Leistungssteigerung der Beamten beitragen.⁹² Aus diesem Grund muss die leistungsbezogene Beamtenbesoldung mit nicht-monetären Anreizen, wie z. B. Beteiligungsmöglichkeiten, einer partizipativen Verwaltungskultur, dem Arbeitsklima, dem Führungsstil oder Entwicklungs- und Qualifizierungschancen,⁹³ verbunden werden.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Bernhard, Roland/Fischer, Karl-Heinz, Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Landkreises Calw, in: Landkreismitteilungen Heft 2/2000, S. 95.

⁹² Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, Steuerung durch Zielvereinbarungen, Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 17, Berlin 2002, S. 190f.; Vgl. Schurr, Katja S., Leistungsorientierte Besoldung und Vergütung in der Kommunalverwaltung, Stuttgart 2005, S. 105.

⁹³ So auch Dr. Kunz, Gunnar, Führen durch Zielvereinbarungen, Im Change-Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren, München 2003, S. 215.

⁹⁴ Vgl. Dr. Bosbach, Hansrainer, Mögliche Anreizwirkungen von Leistungsentgelten, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 4/2006, S. 26; Vgl. Dr. Mandelartz, Herbert, Ob sich Leistung lohnen wird, muss die Praxis zeigen, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 1-2/2006, S. 24; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 31 und 224; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 156 und 186.

Das Landratsamt *Enzkreis*, ist das einzige, von mir untersuchte Landratsamt, das darauf hinweist, dass die Schaffung motivationsfördernder Rahmenbedingungen wichtiger als die leistungsorientierte Besoldung ist.⁹⁵

4.1.1 Change Management

Change Management ist ein moderner Ansatz zur Einführung und Umsetzung von ganzheitlichen Veränderungen, das bedeutet, dass organisatorische, strategische, kulturelle und technologische Veränderungen optimal aufeinander abgestimmt werden (optimaler Fit).⁹⁶

Es geht insbesondere darum, die Mitarbeiter zu Beginn der Veränderungen an ihrem jeweiligen Kenntnis- und Entwicklungsstand abzuholen und während des gesamten Veränderungsprozesses zu begleiten.⁹⁷

Menschen versuchen aus unterschiedlichsten Gründen Veränderungen zu vermeiden. Gründe der Vermeidungshaltung gegenüber Veränderungen, können darin liegen, dass:

- sie Unsicherheit bringen, der Mensch strebt jedoch nach dem Gefühl, dass die Welt beherrschbar und überschaubar ist⁹⁸
- es geistige und körperliche Energie erfordert, die Entwicklungen zu beobachten und zu bewerten
- es in der Regel Gewinner und Verlierer gibt.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Berger, Edith Marqués/Seeger, Robert, Leistung lohnt sich, wenn die Bedingungen stimmen, in: VOP, Heft 3/2000, S. 28.

⁹⁶ Vgl. Hopp, Helmut, Göbel, Astrid, a.a.O., S. 195ff.; So auch Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, Berlin 2004, S. 16f.

⁹⁷ Vgl. Brunner-Salten, Rolf, Handbuch Public Change Management, Frankfurt am Main u.a. 2003, S.45.

⁹⁸ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement, in: Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.), Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a. 2000, S. 20 (im Folgenden zitiert als „Vorschlagswesen“).

Menschen ändern ihre Verhaltensweisen, wenn sie sich hiervon einen Nutzen versprechen, bzw. der Leidensdruck groß genug ist.

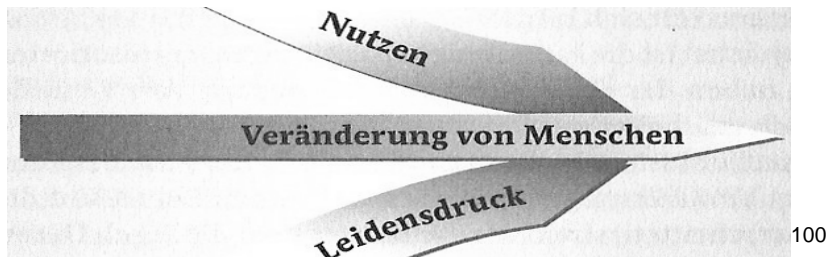


Abb. 4: Voraussetzungen für die Veränderung von Menschen

Mit diesem Wissen kann man den Reformprozess aktiv vorantreiben, da monetäre Anreize als Anerkennung der Leistung der Beamten eingesetzt werden können.¹⁰¹ Damit die Beamten diesen Nutzen schon vor Beginn der Veränderungen kennen, muss dies rechtzeitig kommuniziert werden.¹⁰²

Im Landratsamt *Ca/w* gibt es einen Reformbeauftragten, der dafür zuständig ist, die verschiedenen Reformmaßnahmen aufeinander abzustimmen.

4.1.1.1 Beteiligung der Beamten

Damit sich die Beamten für die Umsetzung der Veränderungen engagieren, ist es erforderlich:

- eine klare Zielorientierung vor Augen zu haben
- die Probleme sichtbar zu machen, um die Notwendigkeit der Veränderungen zu vermitteln

⁹⁹ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 13.

¹⁰⁰ Ders., a.a.O., S. 152, Abb. 6.2.

¹⁰¹ Vgl. ebenda, S. 83 und 165.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 153.

- die Ausgangslage, die Hintergründe, Sinn¹⁰³ und Notwendigkeiten von Veränderungen klar zu kommunizieren
- die geplanten Ziele, Maßnahmen und deren Sinn zu erläutern
- sie für diese Ziele und Maßnahmen zu motivieren und vielleicht sogar zu begeistern
- während eines Veränderungsprozesses regelmäßig über Zwischenstände und Zwischenerfolge zu informieren.¹⁰⁴

Selbst wenn bei einem Großteil der Beamten anschließend die Einsicht zur Veränderung vorhanden ist, wird es immer noch Kritiker geben.¹⁰⁵ Auf diese Gruppe darf jedoch kein überproportionales Gewicht gelegt werden, da man nie sämtliche Gegner überzeugen kann.¹⁰⁶

Den Mitarbeitern, die sich langfristig weigern, die Veränderungen umzusetzen, müssen Konsequenzen ihres Handelns angekündigt werden. Wird das gewünschte Verhalten anschließend nicht gezeigt, müssen diese Konsequenzen auch eintreten.¹⁰⁷

Die Einbindung der Beamten in den Veränderungsprozess erfordert zwar anfangs mehr Zeit, als die Veränderungen anzuordnen, dies relativiert sich aber durch eine reibungslosere Umsetzung der Veränderungen.¹⁰⁸

¹⁰³ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 20; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 60.

¹⁰⁴ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 58 und 147; So auch KGSt-Bericht Nr. 3/1999, Personalführung Teil 1: Leistungsermittlung, Ermittlung von Leistung in einer ergebnisorientierten Verwaltung, S. 68.

¹⁰⁵ Dies ergibt sich aus der Formel des Mathematikers Johann Carl Friedrich Gauß, die als Gaußsche Normalverteilungskurve bezeichnet wird.

¹⁰⁶ So auch Schäfer, Frank, Changemanagement für den öffentlichen Dienst, Hamburg 2005, S. 36f.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 10/1997, Personalvertretung im Neuen Steuerungsmodell, S. 28.

¹⁰⁷ Vgl. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 67 und 96; Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 73.

¹⁰⁸ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 171; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 69 und 103; So auch KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 69; a.A. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 19.

Trotz allem darf man nicht erwarten, dass mit dem Erlass von Dienstabweisungen oder Leitfäden die Veränderungen realisiert sind.¹⁰⁹ Bis sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten verändern, können Monate bis Jahre vergehen.¹¹⁰ Wenn man dies nicht bedenkt, würde man zu schnell von einem Scheitern der Reformen ausgehen.¹¹¹

Um „Reformmüdigkeit“ zu verhindern, ist es unverzichtbar, dass sich die Verwaltungsführung und die Führungskräfte¹¹² während des gesamten Umsetzungsprozesses sichtbar engagieren und ihren Willen zu der Reform bekunden.¹¹³ Denn ihre Vorbildfunktion für die Mitarbeiter darf nicht unterschätzt werden.¹¹⁴

4.1.1.2 Beteiligung des Personalrats

Der Personalrat und die Dienststelle haben zum Wohle der Beschäftigten und zur Erfüllung der Aufgaben der Dienststelle vertrauensvoll zusammenzuarbeiten (§§ 2 Abs. 1 i.V.m. 1 LPVG). Gemeindeverwaltung und Landratsamt sind als Behörden Dienststellen (§ 9 Abs. 1 LPVG).¹¹⁵ Daraus folgt, dass der Personalrat nicht nur das Wohl der Beschäftigten im Auge haben darf. Zur vertrauensvollen Zusammenarbeit treffen sie sich mindestens einmal im Quartal (§ 66 Abs. 1 LPVG). Dabei reden sie über die Gestaltung des Dienstbetriebs und klären strittige Fragen.

¹⁰⁹ So auch Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 133.

¹¹⁰ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 18; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 35; So auch Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 37.

¹¹¹ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 255; So auch KGSt-Bericht Nr. 13/1992, Das Mitarbeitergespräch, S. 19.

¹¹² So auch Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 39 und 171; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 103.

¹¹³ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 29.

¹¹⁴ So auch Schäfer, Frank, a.a.O., S. 120 und 159; So auch Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas a.a.O., S. 54 und 168; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 131 und 251; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 30; So auch Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 29.

¹¹⁵ Vgl. Rooschütz/Amend/Killinger, Landespersonalvertretungsgesetz für Baden-Württemberg, Erläuterte Textausgabe, 11. Aufl., Stuttgart 2006, S. 29.

Der Personalrat hat in wesentlichen Punkten ein Mitbestimmungsrecht, insbesondere zu leistungsbezogenen Entgelten (§ 79 Abs. 1 Satz 1 Nr. 5 LPVG)¹¹⁶, Beurteilungsrichtlinien (§ 79 Abs. 3 Nr. 5 LPVG)¹¹⁷ und der Einführung grundsätzlich neuer Arbeitsmethoden (§ 79 Abs. 1 Satz 1 Nr. 10 LPVG)¹¹⁸. Das bedeutet, dass ohne seine Zustimmung keine Maßnahme, dies betrifft sämtliche Einzelmaßnahmen, getroffen werden kann (§ 69 Abs. 1 LPVG).

Der Personalrat sollte sich daher möglichst von Beginn an am Reformprozess beteiligen können. Es wäre empfehlenswert, mit ihm eine Dienstvereinbarung abzuschließen (§ 73 Abs. 1 Satz 1 LPVG).¹¹⁹ Wenn man seine Vorbehalte ernst nimmt und versucht sie abzubauen¹²⁰, wird er letztendlich auch als Multiplikator gegenüber den Beamten fungieren.¹²¹ Daher sollten nicht nur die gesetzlich normierten Beteiligungsrechte ermöglicht werden, sondern man sollte durch umfassende Beteiligung und Partnerschaft Vertrauen aufbauen.¹²²

Die Einführung der Leistungsstufen und Aufstieghemmung sowie der Leistungszulagen und –prämien beim Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* erfolgte mit Zustimmung des Personalrats durch Dienstanweisung des Landrats.

Der Personalrat wird über die konkret getroffenen Entscheidungen informiert.

¹¹⁶ Vgl. Rooschütz/Amend/Killinger, a.a.O., S. 273; Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beamtenrecht, S. 367.

¹¹⁷ Vgl. Rooschütz/Amend/Killinger, a.a.O., S. 284f.

¹¹⁸ Vgl. Rooschütz/Amend/Killinger, a.a.O., S. 280.

¹¹⁹ Vgl. Rooschütz/Amend/Killinger, a.a.O., S. 246f.

¹²⁰ Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 51.

¹²¹ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 104; So auch Lorse, Jürgen, Beteiligung der Personalvertretung, S. 171.

¹²² So auch KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 39; So auch Goericke, Ehrenfried, Beteiligung des Personalrats bei Leistungsprämien und Leistungszulagen, in: Der Personalrat Heft 4/1998, S. 141, Vgl. KGSt-Bericht Nr. 10/1997, S. 29f.

Die Einführung der Leistungsprämien beim Landratsamt *Ca/w* erfolgte durch Dienstvereinbarung zwischen dem Landrat und dem Personalrat.

Der Personalrat des Landratsamts *Enzkreis* ist durch seine Beteiligung an der KVL sehr umfassend an der Umsetzung beteiligt. Des Weiteren wird er jährlich nach Abschluss des Vergabeverfahrens, über die vorgeschlagenen und gewährten Leistungsstufen, die Leistungszulagen, die Leistungsprämien und die Sonstigen Anerkennungen, in Form von Übersichten informiert.

4.1.1.3 Beteiligung der Beauftragten

Soweit von der Verwaltung ein Datenschutzbeauftragter bestellt wurde (§§ 10 Abs. 1 i.V.m. 2 Abs. 1 LDSG), ist dieser insbesondere mindestens rechtzeitig zu unterrichten, wenn durch den Reformprozess der Einsatz oder die Änderung eines automatisierten Verfahrens notwendig wird (§ 10 Abs. 4 Satz 3 LDSG).

Falls es in der Verwaltung eine Schwerbehindertenvertretung gibt (§ 94 Abs. 1 Satz 1 SGB IX), ist diese in allen Angelegenheiten, die die schwerbehinderten Beschäftigten betreffen, unverzüglich und umfassend zu unterrichten (§ 95 Abs. 2 Satz 1 SGB IX). Sie hat außerdem bei den vierteljährlichen Gesprächen des Personalrats mit der Dienststellenleitung ein Beratungsrecht (§ 66 Abs. 1 Satz 4 LPVG).

In Stadt- und Landkreisen besitzt die Gleichstellungsbeauftragte ein Vortrags- bzw. Initiativrecht (§§ 3 Abs. 2 Satz 1 i.V.m. 23 Abs. 2 Nrn. 1 und 4 Chancengleichheitsgesetz).

Die möglicherweise betroffenen Beauftragten sind in den meisten Fällen früher als der Personalrat zu beteiligen. Sie haben jedoch rechtlich gerin-

gere Möglichkeiten gegen die Reformen vorzugehen. Die Beauftragten sollten aber ebenfalls am Reformprozess mitwirken können.¹²³ Auf diese Weise werden die geplanten Änderungen aus vielen Blickwinkeln betrachtet und eventuelle Probleme frühzeitig erkannt.¹²⁴

4.1.2 Kooperative Verwaltungskultur

Die Verwaltungskultur setzt sich aus allen nicht schriftlich fixierten Regeln zusammen, die von der Mehrheit der Beschäftigten gekannt und zumindest akzeptiert werden. Hierunter fällt auch der gemeinsame Umgang von Vorgesetzten und Mitarbeitern, z. B. wie die Austragung von Konflikten gehandhabt wird.¹²⁵ Sie umfasst damit einen Großteil des Verwaltungshandelns¹²⁶ und ist deshalb sehr bedeutsam. Sie sollte langfristig dahingehend geändert werden¹²⁷, dass die Partizipation der Beschäftigten die Regel ist.

Des Weiteren darf die negative Wirkung auf die Mitarbeiter nicht unterschätzt werden, wenn die Verwaltung von ihnen nur als „Kostenfaktor“ spricht. Deshalb sollte man die Beschäftigten als das Potenzial der Verwaltung begreifen und dies auch leben.¹²⁸

4.1.2.1 Leitbild

Das Leitbild enthält eine Vision und sagt damit aus was, und wie etwas, in Zukunft erreicht werden soll. Es ist dabei noch sehr umfassend und allge-

¹²³ Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 52.

¹²⁴ So auch Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 202 und 210.

¹²⁵ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 16.

¹²⁶ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, Heranbildung von Führungskräften, S. 33ff.

¹²⁷ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 37.

¹²⁸ Vgl. Dr. Fogt, Helmut, Punkten durch Mitarbeitermotivation, in: DNV, Heft 1/2002, S. 12.

mein formuliert. Es wird zwischen internen Verwaltungsleitbildern, auch Führungsleitlinien genannt, und Leitbildern für die gesamte Kommune unterschieden.¹²⁹

Um die Verwaltungskultur bewusst zu prägen, empfiehlt es sich, das Leitbild gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Durch die kollektive Überzeugung über den Sinn der angestrebten Ziele, werden das „Wir-Gefühl“ und die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Verwaltung gestärkt.¹³⁰

Für die gemeinschaftliche Entwicklung des Leitbildes eignet sich die Open-Space-Konferenz. Daran können sämtliche interessierte Mitarbeiter, politische Vertreter und Bürger teilnehmen. Die Teilnehmer bestimmen dabei die einzelnen Themen selbst, die sie behandeln wollen. Sie schließen sich eigenständig zu Gruppen zusammen und können diese jederzeit wieder verlassen um in andere Gruppen zu wechseln.¹³¹

Das Interesse der Verwaltungsspitze an den erzielten Ergebnissen führt dazu, dass die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen. Dies führt zu einer verstärkten Akzeptanz der durch die Mitarbeiter erarbeiteten Ergebnisse und somit zu einer hohen Bereitschaft, die Veränderungen anschließend auch umzusetzen.

¹²⁹ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 49; Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 78; So auch Herz, Wolfgang, Das Leitbild für den Enzkreis, in: Landkreisnachrichten Baden-Württemberg, Heft 1/2002, S. 7; Vgl. Möltgen, Katrin/Dr. Reichwein, Alfred, Begriff und Funktion von Leitbildern, in: DNV, Heft 1/1999, S. 10; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 40.

¹³⁰ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 50ff.; Vgl. Motivation der Mitarbeiter durch Stärkung des „Wir-Gefühls“, in: Landkreisnachrichten Baden-Württemberg, Heft 3/1999, S. 168f.; Vgl. Möltgen, Katrin/Dr. Reichwein, Alfred, a.a.O., S. 9; a.A. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 21f.

¹³¹ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 56f.; Vgl. Maleh, Carole, Open Space: Eine bahnbrechende Methode der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, November 2000, S. 610ff.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* gibt es ein Leitbild für den Landkreis. Des Weiteren gibt es ein Verwaltungsleitbild, die sogenannten Führungsleitlinien.

Für das Landratsamt *Ca/w* wurde im Jahre 2001 ein Leitbild von einer Projektgruppe erstellt.¹³² Dieses Leitbild, das für den gesamten Landkreis gilt, betont auch ausschließlich das Ziel der Mitarbeiterbeteiligung sowie des vertrauensvollen Umgangs untereinander. Die Führungsleitlinien sind in das Leitbild integriert worden.

Gegen Ende 2000 hatte der Kreistag beschlossen, ein Leitbild für den *Enzkreis* zu erarbeiten. Das Leitbild wurde daraufhin von den Kreisräten, in nicht-öffentlichen Sitzungen der Fachausschüsse, erarbeitet. Nachdem der Entwurf durch eine kleine Arbeitsgruppe überarbeitet worden ist, wurde das Leitbild im November 2001 verabschiedet.¹³³

4.1.2.2 Moderne Mitarbeiterführung

Moderne Mitarbeiterführung setzt voraus, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen und fördern.¹³⁴

Führungskräfte müssen heutzutage Visionen und Strategien begeisternd vermitteln, Selbstständigkeit, Eigenmotivation, Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter fördern und Probleme besprechen können.¹³⁵ Diesen Anforderungen sind jedoch viele Führungskräfte nicht mehr gewachsen.¹³⁶ Es ist daher besonders wichtig, sie hierfür zu qualifizieren.¹³⁷

¹³² Vgl. Ben-Cheliff, Claudia, Leitbild des Landratsamts und des Abfallwirtschaftsbetriebes Calw, in: Landkreisnachrichten Baden-Württemberg, Heft 2/2001, S. 96.

¹³³ Vgl. Herz, Wolfgang, a.a.O., S. 10.

¹³⁴ Vgl. Brunner-Salten, Rolf, a.a.O., S. 136.

¹³⁵ So auch Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 247f.

¹³⁶ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 39.

¹³⁷ Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 41.

Es hat sich herausgestellt, dass der situative Führungsstil sich für die Mitarbeiterführung am besten eignet, denn die Führungskraft muss ihr Verhalten jeweils der momentanen Situation anpassen.¹³⁸ Schließlich können: „Nur Schreibmaschinen ... mit Hilfe eines einzig wahren Führungsstils gesteuert werden.“¹³⁹

Das Modell von Hersey und Blanchard bietet eine Hilfestellung, wie das Führungsverhalten auszurichten ist. Hieraus ergibt sich, dass z. B. ein junger motivierter Beamter, der aber noch nicht ausreichend qualifiziert ist, eher autoritär, Anweisung, geführt werden sollte.¹⁴⁰ In Veränderungsprozessen ändern sich die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter, dementsprechend müssen sie auch anders geführt werden.¹⁴¹

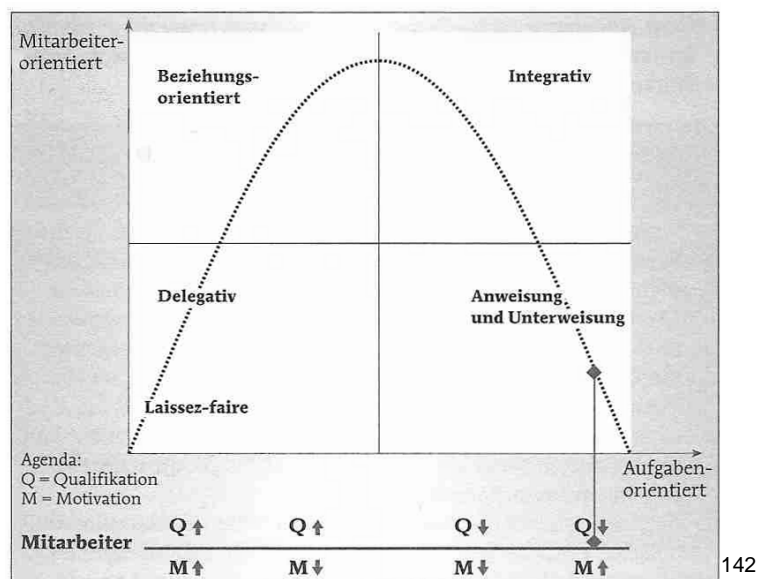


Abb. 5 Ausrichtung des Führungsverhaltens

¹³⁸ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 91; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 61; Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 45; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 15; a.A. Klages, Helmut, Erfolgreich führen und motivieren!, in: Speyerer Forschungsbericht Nr. 181, Verwaltungsmodernisierung „harte“ und „weiche“ Aspekte II., 2. Aufl., Speyer 1998, S. 93f.; So auch Gebert, Dieter, Mitarbeiterführung, in: Leistungsprinzip, S. 163ff.

¹³⁹ Schäfer, Frank, a.a.O., S. 65.

¹⁴⁰ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 41.

¹⁴¹ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 68.

¹⁴² Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 41, Abb. 3.1.

Führungsverhalten ist erlernbar.¹⁴³ Um eine zweckmäßige Qualifizierung der Führungskräfte durchführen zu können, muss die Verwaltung wissen, welches Führungsverhalten erwartet wird,¹⁴⁴ hierzu können z. B. Richtlinien für Führung und Zusammenarbeit erstellt werden.¹⁴⁵ Die dargestellten Führungsprinzipien können in diesen Richtlinien auf die individuelle Situation der Verwaltung angepasst werden.

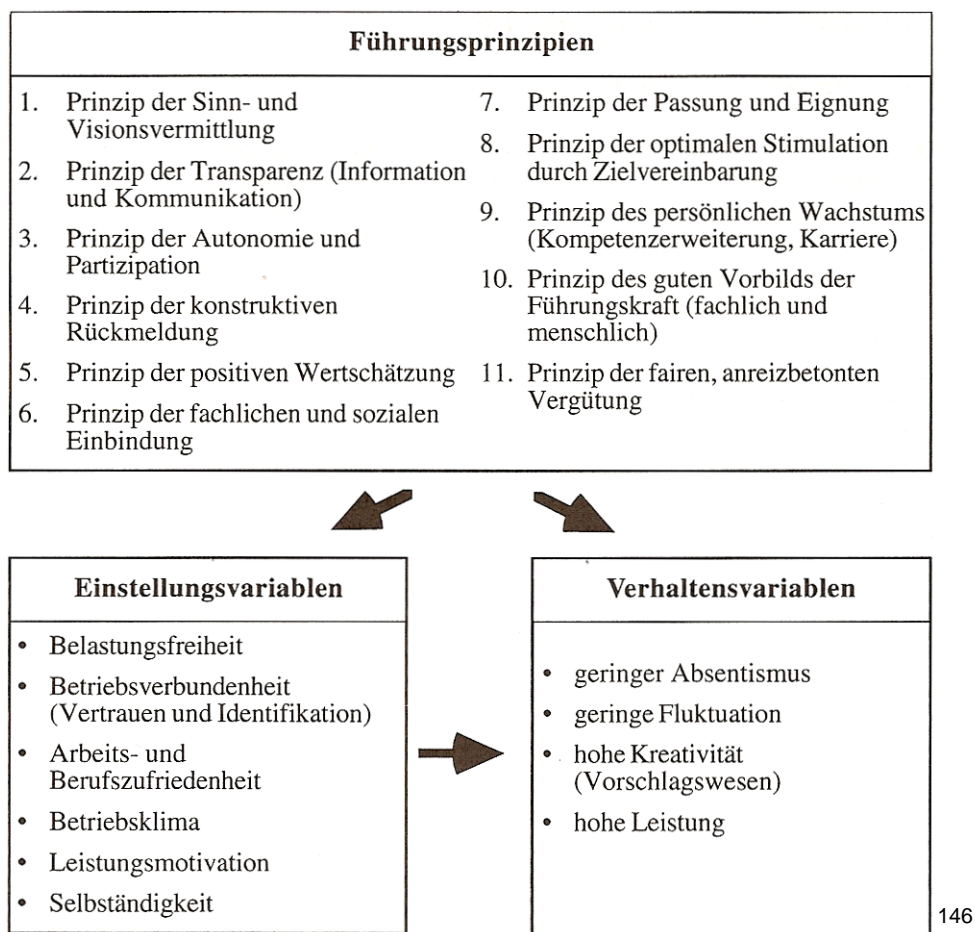


Abb. 6: Führungsprinzipien

¹⁴³ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 30; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 9.; So auch Touppen, Heinz, Das Leistungsprinzip aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 46.

¹⁴⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 29 und 33.

¹⁴⁵ So auch KGSt-Bericht Nr. 8/2003, Führungsnachwuchs – auch ohne „Goldfischteich“?!, S. 27 und 30.

¹⁴⁶ Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 21, Abb. 1.

Über die traditionelle Aus- und Weiterbildung, explizites Wissen, können lediglich 20 % des Wissens vermittelt werden. Die restlichen 80 % werden durch eigene Erfahrungen, implizites Wissen, erworben. Aus diesem Grund ist Vermittlung von explizitem Wissen zur Führungskräfteentwicklung ungeeignet.¹⁴⁷ Das Caining Center ist ein neues Instrument zur Führungskräfteentwicklung, welches durch Kombination von Einzel-Coachings, Trainings und Assessment Centers sowohl eine hohe Individualität, als auch eine angemessene Kosten-Nutzen-Relation bietet.¹⁴⁸

Es ist sinnvoll, Führungskräftenachwuchs zu fördern, um langfristig die Führungskultur zu verbessern.¹⁴⁹ Zur Auswahl des Führungskräftenachwuchses bietet sich die Verwendungsbeurteilung an,¹⁵⁰ die eine prognostische Aussage zur Befähigung in höherwertigeren Positionen trifft. Ein Stellenpool von Führungskräften ist auf Grund des anhaltenden Stellenabbaus nicht empfehlenswert.¹⁵¹ Hierdurch werden in den Nachwuchskräften Hoffnungen auf entsprechende Führungspositionen geweckt, die bei Nichteintreten zu Demotivation und „innerer Kündigung“ führen können.¹⁵² Statt aber aus Kostengründen gänzlich auf Führungskräfteentwicklung zu verzichten, sollte man engagierte und hochmotivierte Mitarbeiter eher an den Kosten beteiligen,¹⁵³ denn die Aussicht auf Karriere ist einer der wichtigsten Anreize im öffentlichen Dienst.¹⁵⁴

Lob und Kritik sind Anreize zur Leistungssteigerung, die in der Praxis noch nicht in ausreichendem Umfang angewendet werden, jedoch eine wesent-

¹⁴⁷ Vgl. Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd, Kompetenz zur Innovation - Missverständnisse über den Mythos Weiterbildung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, November 2000, S. 583ff.

¹⁴⁸ Vgl. Meifert, Matthias T., Das Caining Center – Ein Instrument zur effizienten Führungskräfteentwicklung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, August 2000, S. 408ff.

¹⁴⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 20.

¹⁵⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 20.

¹⁵¹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 15; a.A. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 118.

¹⁵² Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 21.

¹⁵³ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 17 und 27.

¹⁵⁴ So auch KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 21; a.A. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 20f.

liche Führungsaufgabe darstellen¹⁵⁵. Dabei sind sie sehr wirksam und kostenneutral, um entsprechende Verhaltensänderungen der Beamten zu erzielen.¹⁵⁶ Sie müssen jedoch angemessen und zeitnah ausgesprochen werden.¹⁵⁷ Es darf lediglich die Aufgabenerfüllung, nicht die Person des Beamten kritisiert werden.

Um zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern eine Vertrauenskultur zu fördern¹⁵⁸ und die Zusammenarbeit zu verbessern¹⁵⁹, sollte ein jährliches¹⁶⁰ Mitarbeitergespräch eingeführt werden. Darin sollten die Gesamtzusammenhänge zwischen den Aufgaben des Mitarbeiters und den Zielen der Verwaltung aufgezeigt und Fragen von grundsätzlicher Bedeutung geklärt, sowie die weitere Entwicklung des Mitarbeiters¹⁶¹ besprochen werden.¹⁶² Hierbei empfiehlt es sich, dass der Mitarbeiter sich zuerst selbst beurteilt¹⁶³ und der Vorgesetzte anschließend seine Einschätzung abgibt. In diesem gemeinsamen Dialog kann der Vorgesetzte den individuellen Anreiz für die Motivations- und Leistungssteigerung seines Mitarbeiters herausfinden, z. B. größere Entscheidungskompetenzen, Weiterbildung, mehr Freizeit oder Geld.¹⁶⁴ Die Mitarbeiter werden auf das dadurch gezeigte Interesse und Vertrauen ihrer Vorgesetzten mit zusätzlichem Engagement reagieren.¹⁶⁵

¹⁵⁵ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 66.

¹⁵⁶ Vgl. Dr. Fogt, Helmut, a.a.O., S. 13; Vgl. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 64; So auch Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 90.

¹⁵⁷ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 39; Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 41.

¹⁵⁸ Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 100; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 9 und 23; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 117; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 3.

¹⁵⁹ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 41.

¹⁶⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 13f.

¹⁶¹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 4, 27 und 31; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 113.

¹⁶² Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 10; Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 38.

¹⁶³ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 273; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 31.

¹⁶⁴ So auch Klages, Helmut/Gensicke, Thomas, Anreize als Instrument der Motivierung von Mitarbeitern, in: Speyerer Forschungsbericht Nr. 181, Verwaltungsmodernisierung „harte“ und „weiche“ Aspekte II., 2. Aufl., Speyer 1998, S. 98.

¹⁶⁵ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 64; So auch KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 14f.; So auch Reichard, Christoph, Leistungsanreize, in: Leistungsprinzip, S. 123.

Das Mitarbeitergespräch allein ist jedoch nicht ausreichend, um ein bestehendes Misstrauensverhältnis zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern zu beseitigen.¹⁶⁶ In diesem Falle bietet sich ein Coaching, entweder der Führungskraft oder des gesamten Teams, an.¹⁶⁷ Es wäre aus Synergiegründen sinnvoll, gute Führungskräfte bei Interesse zu internen Coaches¹⁶⁸ auszubilden.

Ein Beispiel aus der Praxis hat gezeigt, dass es nicht unmöglich ist, Zielvereinbarungen im Sinne des Kontraktmanagements mit dem Mitarbeitergespräch zu verbinden.¹⁶⁹ Es ist sogar effektiver, da ansonsten zwei Gespräche geführt werden müssten.¹⁷⁰ Die interessen- und eignungsgerechte Arbeitsverteilung führte in diesem Fall dazu, dass die Qualität der Arbeit, die Dienstleistungsorientierung, das Qualifizierungsniveau sowie die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten gestiegen ist.¹⁷¹

Es empfiehlt sich dabei zuerst die Zielvereinbarungsgespräche zu führen, wobei hier auch ein Gespräch für eine Arbeitsgruppe, z. B. im Bürgerbüro, denkbar ist. Anschließend werden die „persönlichen“ Ziele in einem Vier-Augen-Gespräch festgelegt.¹⁷²

Für die Führung der Gespräche sollte ein Zeitrahmen von ca. 90 – 120 Minuten eingeplant werden.¹⁷³ Die Gespräche sollten an einem „runden Tisch“ stattfinden. Störungen durch Telefonate sind zu vermeiden. Dem Mitarbeiter ist im Gespräch eine hohe Wertschätzung für seine Leistung

¹⁶⁶ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 37; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 139 und 148; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 52; Dies verkennt die KGSt noch in ihrem Bericht Nr. 13/1992, S. 13.

¹⁶⁷ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 38f.

¹⁶⁸ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 134; So auch KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 39.

¹⁶⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 14, 17 und 30f.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/2001, Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren, S. 41; Vgl. Klages, Helmut, a.a.O., S. 96; Vgl. im Ansatz auch KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 15.

¹⁷⁰ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 138 und 169; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 53.

¹⁷¹ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 151f.

¹⁷² Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 34f.; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 152.

¹⁷³ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 138 und 170.

entgegenzubringen.¹⁷⁴ Ein entsprechender Gesprächsleitfaden, der sämtlichen Beschäftigten zur Verfügung steht, sorgt dafür, dass die Gesprächspartner sich entsprechend vorbereiten und ein klar strukturiertes sachliches Gespräch führen können.¹⁷⁵

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* gibt es Führungsleitlinien, die aus der Zielsetzung des Leitbildes abgeleitet sind. Ein bestimmter Führungsstil wird nicht vorgeschrieben, was als positiv zu bewerten ist. Unter Punkt 9 wird lediglich festgelegt, dass die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Leistungen geführt werden und grundsätzlich die Führung auf das notwendige Maß beschränkt ist.

Es wurde des Weiteren das Instrument des Mitarbeitergesprächs eingeführt, um die Zusammenarbeit zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern zu stärken und zu verbessern. Es findet im Abstand von zwei Jahren statt. Dieser Abstand ist m. E. zu lang. Außerdem wird es zwischen den Abteilungsleitern und ihren Mitarbeitern geführt, der direkte Vorgesetzte kann an diesem Gespräch teilnehmen, muss aber nicht. Damit findet der notwendige vertrauliche Dialog zwischen den Mitarbeitern und ihren direkten Vorgesetzten auch weiterhin höchstens im Rahmen von anlassbezogenen Gesprächen statt.

Das Mitarbeitergespräch wird dort jedoch in diesem Jahr wieder abgeschafft, da die Führungskräfte Gespräche zur Leistungsbewertung nach dem TVöD führen müssen und der Aufwand für beide Gespräche zu groß ist. Der Nutzen des Mitarbeitergesprächs wird im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis sicherlich deshalb nicht gesehen, weil es dort isoliert geführt worden ist.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 170; Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 272f.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 12; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 14.

¹⁷⁵ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 171; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 214; So auch KGSt-Bericht Nr. 13/1992, S. 13 und 24.

¹⁷⁶ Siehe Anlage 9.

Im Landratsamt *Ca/w* sind die Führungsleitlinien direkt in das Leitbild eingeflossen.¹⁷⁷ Das Mitarbeitergespräch wurde ebenfalls eingeführt, um die Gesprächskultur sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften zu verbessern. Das Mitarbeitergespräch wird jedes Jahr durchgeführt. Dabei soll der Zeitraum für sämtliche Mitarbeitergespräche in einer Abteilung nicht mehr als drei Monate betragen. Die Vereinbarungen sind vertraulich und werden nur in beiderseitigem Einvernehmen, z. B. bei beruflichen Veränderungswünschen, an Dritte weitergegeben. Die Personalabteilung wird nur darüber schriftlich informiert, ob, wann und zwischen wem die Mitarbeitergespräche stattgefunden haben.

Im Landratsamt *Enzkreis* gibt es ebenfalls Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit. Diese wurden 1998 nach einer durchgeführten Mitarbeiterbefragung entwickelt. In dieser wird im 5. Leitsatz „Wir handeln wirtschaftlich“ im 5. Punkt betont, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource ist, die unter Berücksichtigung des Leistungsvermögens sowie der jeweiligen Kenntnisse und Fähigkeiten eingesetzt wird.¹⁷⁸

Die Vereinbarung von Zielen sowie die Überprüfung der Zielerreichung können während des Mitarbeiterjahresgespräches stattfinden, dabei müssen die Gesprächsinhalte deutlich voneinander getrennt werden. Dieses Gespräch wird jedes Jahr bis spätestens zum 30. September zwischen dem direkten Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, auf freiwilliger Basis, geführt und vertraulich behandelt. Das bedeutet, das Hauptamt wird nur darüber informiert, ob das Gespräch stattgefunden hat.

¹⁷⁷ Siehe Anlage 10.

¹⁷⁸ Vgl. Herz, Wolfgang, a.a.O., S. 8.

4.1.2.3 Delegation von Verantwortung

Einige Führungskräfte fühlen sich als „Obersachbearbeiter“¹⁷⁹ und beschäftigen sich lieber selbst mit dem Tagesgeschäft, als die Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Aufgaben zu beraten.¹⁸⁰ Dies könnte daran liegen, dass ihre Sozial- sowie Kommunikationskompetenz noch nicht ausreichend entwickelt ist.¹⁸¹

Dabei steht fest, dass Mitarbeiter häufig ganzheitliches Arbeiten, Aufgabenerledigung, Entscheidungskompetenz und Verantwortung, als motivierend empfinden.¹⁸² Außerdem wird mit der Delegation von Verantwortung auch die „organisierte Unverantwortlichkeit“ abgeschafft.¹⁸³ Die Delegation der Verantwortung ist außerdem notwendig, um Zielvereinbarungen Erfolg versprechend anwenden zu können.¹⁸⁴

Letztendlich bleibt die Ergebnisverantwortung immer bei den Führungskräften. Die Mitarbeiter erhalten jedoch den Freiraum, entsprechend ihrer Kompetenzen, selbst den bestmöglichen Weg zur Zielerreichung zu wählen.¹⁸⁵

¹⁷⁹ Vgl. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 102; Vgl. Klages, Helmut, a.a.O., S. 90.

¹⁸⁰ So auch Prof. Dr. Meixner, H. E./Meixner, H., Methoden für die Leistungsbewertung, in: RiA, Heft 5/2006, S. 213; Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 83.

¹⁸¹ Vgl. Schäfer, Frank, a.a.O., S. 135; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 180f.; So auch KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 14.

¹⁸² Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 266; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 103; Vgl. Prof. Dr. Wagner, a.a.O., S. 19; Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 40; So auch Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 31; So auch Schierenbeck, Ursula, Tätigkeitsgestaltung, in: Leistungsprinzip, S. 141; Vgl. Koch, Rainer, Dienstrechtsreform und Leistungsbereitschaft: Zur Wirkungsweise eines leistungsbezogenen Anreiz- und Belohnungssystems, in: Leistungsprinzip, S. 215.

¹⁸³ Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 18; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, Kontraktmanagement, Steuerung über Zielvereinbarungen, S. 7; So auch KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 40.

¹⁸⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 30.

¹⁸⁵ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 61.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* ist in den Führungsleitlinien, unter Punkt 3, auch die möglichst weit gehende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen festgelegt.

Auch in den Führungsleitlinien des Landratsamts *Enzkreis* ist geregelt, dass die Entscheidungsbefugnisse und die Verantwortung soweit wie möglich sachgerecht delegiert werden.

4.1.3 Nutzung anderer Anreize

Jeder Mensch reagiert anders auf Anreize. Daher ist es wichtig, wie bereits oben dargestellt, dass die Führungskräfte im Mitarbeitergespräch herausfinden, auf welche Anreize ihre Mitarbeiter positiv reagieren.¹⁸⁶ Für Beamte, die beruflich weiterkommen wollen, können der Aufstieg, die Beförderung oder die Mitarbeit in Projekten von besonderem Interesse sein. Andere Beamte wollen ihre Ideen verwirklichen, dies kann durch ein Vorschlagswesen realisiert werden. Wieder andere Beamte, z. B. mit kleinen Kindern, wüssten zusätzlichen Urlaub zu schätzen. Es gibt daher neben den nicht-materiellen Anreizen noch jede Menge andere Anreize zur Motivations- und Leistungssteigerung der Beamten, die ebenfalls leistungsbezogen angewendet werden müssen.

Durch die jeweils individuellen Anreize für die Beamten wird sich eine höchstmögliche Leistungssteigerung für die gesamte Verwaltung ergeben.¹⁸⁷ Dies wurde in der Privatwirtschaft schon längst erkannt, dort werden so genannte „Cafeteria-Systeme“ angeboten. Das bedeutet, die Mitarbeiter können aus unterschiedlichen Anreizen wählen. Dies ist wie soeben erläutert, auch ansatzweise im öffentlichen Dienst möglich, indem zuerst die für den Mitarbeiter interessantesten Anreize durch den Vorgesetz-

¹⁸⁶ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 31f.

¹⁸⁷ So auch Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 97.

ten erfragt werden. Bei entsprechender Leistung kann man diese Anreize dann gewähren.¹⁸⁸ Auf diese Weise würde auch eine höchstmögliche Partizipation der Beschäftigten erreicht werden.

Diesem Anspruch genügt der *Enzkreis*, als einziger, weitestgehend. Dort werden, zusätzlich zu den leistungsbezogenen Besoldungsbestandteilen, besondere Leistungen in allen Bereichen honoriert. So können z. B. für soziales Engagement Sonderurlaub, Blumen, Theaterkarten, Bücher und ähnliches in Höhe von maximal 40 Euro gewährt werden. Hierfür ist der Amtsleiter zuständig. Dieser legt der Kommission (siehe 4.2.1) jeweils am Jahresende eine Liste mit den Empfängern und dem Grund der Gewährung vor.

Es ist erkannt worden, dass persönliche Anerkennung eine hohe und lang anhaltende Motivationswirkung besitzt. Es wird in den Richtlinien zur Gewährung von Leistungsanreizen ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, dass diese Form der Anerkennung nicht als Ersatz für nicht erhaltene leistungsbezogene Besoldungsbestandteile verwendet werden darf. Für die Gewährung ist weder eine Leistungsbeschreibung noch eine –beurteilung erforderlich.

4.1.3.1 Beförderung

Die Beförderung ist einer der wichtigsten Anreize im öffentlichen Dienst,¹⁸⁹ denn mit ihr sind häufig interessantere Tätigkeiten, eine Erhöhung des

¹⁸⁸ Vgl. auch Reichard, Christoph, Leistungsanreize, in: Leistungsprinzip, S. 121ff.

¹⁸⁹ Vgl. Dr. Solms, Hermann Otto, Keine moderne Verwaltung ohne moderne Beamten, in: VOP, Heft 9/2001, S. 10; Vgl. Hoefert, Hans-Wolfgang, Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht in: Leistungsprinzip, S. 55 und 63.

Status und der Besoldung verbunden.¹⁹⁰ Sie ist damit ein Mix aus monetären und nicht-monetären Anreizen. Daher ist es sehr wichtig, sie leistungsbezogen einzusetzen.

Durch die Beförderung erhält der Beamte ein anderes statusrechtliches Amt mit höherem Endgrundgehalt und anderer Amtsbezeichnung verliehen. Hierzu bedarf es der Ernennung (§§ 34 Abs. 1 Satz 1 i.V.m. 9 Nr. 4 LBG und § 7 Abs. 1 Satz 1 LVO).¹⁹¹

Beförderungen dürfen nach dem Leistungsprinzip¹⁹² nur auf Grund der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung erfolgen (Art. 33 Abs. 2 GG i.V.m. § 11 Abs. 1 Satz 1 LBG). Die Eignung umfasst sowohl die charakterlichen, persönlichen wie auch körperlichen Eigenschaften eines Beamten.¹⁹³ Die Befähigung umfasst die Aus- und Weiterbildung sowie das Fachwissen des Beamten (§ 3 LVO).¹⁹⁴ Die fachliche Leistung steht letztendlich erst fest, wenn sich der Beamte auf seinem Dienstposten bewährt.¹⁹⁵

Sachfremde Erwägungen wie z. B. die politische Anschauung oder Beziehungen dürfen nicht in die Auswahl einbezogen werden (Art. 33 Abs. 3 GG i.V.m. § 11 Abs. 1 Satz 1 LBG).¹⁹⁶

¹⁹⁰ Vgl. Reichard, Christoph, Personalentwicklung, in: Leistungsprinzip, S. 190f.; So auch Koch, Rainer, Dienstrechtsreform und Leistungsbereitschaft: Zur Wirkungsweise eines leistungsbezogenen Anreiz- und Belohnungssystems, in: Leistungsprinzip, S. 207.

¹⁹¹ Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beamtenrecht, S. 38f.

¹⁹² Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 20 und 65.

¹⁹³ Vgl. Müller/Beck, Das Beamtenrecht in Baden-Württemberg, Kommentar, Stuttgart u.a. Loseblatt, 75. Ergänzungslieferung, Stand Mai 2006, Rdnr. 2 zu § 11 LBG; Vgl. Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 35.

¹⁹⁴ Vgl. Müller/Beck, a.a.O., Rdnr. 10 zu § 11 LBG; Vgl. Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 35.

¹⁹⁵ Vgl. Müller/Beck, a.a.O., Rdnr. 11 zu § 11 LBG; So auch Bamberg, Ulrich, Argumente zum Leistungsprinzip, in: Leistungsprinzip, S. 35.

¹⁹⁶ Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beamtenrecht, S. 40f.

Für die „Bestenauslese“ ist insbesondere die dienstliche Beurteilung ausschlaggebend, die vorgeschrieben ist (§ 115 LBG).¹⁹⁷

Durch die Beförderung muss sich z. Z. nicht zwangsläufig der Dienstposten des Beamten ändern.¹⁹⁸ Insbesondere jüngere Beamte können auf Grund des Laufbahnprinzips nach ihrer Einstellung auf ihrem Dienstposten mehrere Beförderungen durchlaufen. Eine erneute Beförderung ist grundsätzlich erst nach einem Jahr zulässig (§ 34 Abs. 2 Nr. 3 LBG i.V.m. § 7 Abs. 4 Satz 1 Nr. 3 LVO).

Im gehobenen Dienst muss der Beamte zuerst eine achtjährige Dienstzeit vorweisen, bevor ihm ein Amt mit der Besoldungsgruppe A12 oder höher verliehen wird (§ 26 Satz 1 LVO).

Auf Grund der immer flacher werdenden Hierarchieebenen und damit abnehmenden Beförderungsstufen, sollten für qualifizierte und motivierte Beamte, die keine Führungsqualitäten besitzen, die Möglichkeit einer Fachkarriere geschaffen werden.¹⁹⁹

Das Landratsamt *Enzkreis*, ist das einzige, von mir untersuchte Landratsamt, das explizit betont, dass leistungsgerechte Beförderungen Vorrang vor der Gewährung von Leistungsanreizen haben.

¹⁹⁷ Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 67; Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beamtenrecht, S. 46f. und 285f.; Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 3. Aufl., Heidelberg, Loseblatt, 19. Ergänzungslieferung, Stand Dezember 2006, Rdnr. 87 (im Folgenden zitiert als „Beurteilung“); Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 57.

¹⁹⁸ Vgl. Wagner, Fritjof, a.a.O., S. 65; So auch Reichard, Christoph, Personalentwicklung, in: Leistungsprinzip; S. 189.

¹⁹⁹ Vgl. Lorse, Jürgen, Eckpunktepapier „Neue Wege im Dienstrecht“: Wie verbindet man Eckpunkte zu Grundlinien einer Reform?, in: DÖV, Heft 11/2005, S. 451; Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 117; Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 306; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 12; So auch Stoermer, Siegfried, Das Verhältnis von Leistung und Besoldung im öffentlichen Dienst zwingt zu Reformen, in: Die Personalvertretung, Heft 3/1997, S. 105; Vgl. Reichard, Christoph, Personalentwicklung, in: Leistungsprinzip, S. 193.

4.1.3.2 Projektarbeit

Durch die Mitarbeit in Projekten, z. B. als Projektleiter, kann man Beamte auf zukünftige höherwertige Positionen vorbereiten und ihre Fähigkeiten, z. B. Führungs- oder Methodenkompetenz, testen. Außerdem müssen sie sich auf diese Weise mit diffizilen und vielseitigen Aufgaben auseinandersetzen, was ihre Employability²⁰⁰ (vielseitige Verwendbarkeit) erhöht.

Die interessanten und vielschichtigen Tätigkeiten sind für sich schon ein eigener Anreiz. Besonders bei jüngeren Beamten, die sich z. B. gerade im Eingangsamt befinden, kann es aus Gründen der Besoldungsgerechtigkeit sinnvoll sein, diesem eine Zulage für die Wahrnehmung einer befristeten Funktion zu gewähren (§ 45 Abs. 1 BBesG). Diese Zulage kann nach sieben Monaten, bis zu fünf Jahren, gewährt werden. In diesem Fall wäre es möglich, einem Beamten im Eingangsamt eine Zulage zu zahlen, die den Differenzbetrag zwischen A9 und A12 umfasst, wenn die Funktion in der Projektgruppe diese Wertigkeit hat (§ 45 Abs. 2 BBesG).²⁰¹

M. E. ist dies die bessere Möglichkeit, die Führungsqualitäten eines jungen Beamten zu erproben und zu fördern, als durch die Übertragung einer Führungsfunktion auf Probe. Diese kann bei Nichtbewährung zu einer nicht unwesentlichen Demotivation, ja sogar Ansehensverlust führen.

4.1.3.3 Aufstieg

Unter Aufstieg wird der Wechsel der Laufbahn in eine höhere Laufbahn verstanden (§ 8 Abs. 5 LVO). Der Beamte darf die Laufbahn nur wechseln, wenn er die Befähigung für die höhere Laufbahn besitzt (§ 8 Abs. 1

²⁰⁰ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 367.

²⁰¹ So auch Prof. Dr. Battis, Ulrich, Hergebrachte Grundsätze, S. 316.

LVO).²⁰² Möglich sind das Aufsteigen durch Ablegen einer Prüfung (§ 35 Satz 2 LBG) und der prüfungslose Aufstieg (§ 35 Satz 1 LBG i.V.m. § 8 Abs. 3 Satz 4 LVO).

Hier wird insbesondere auf den Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst eingegangen. Dieser ist für den prüfungsgebundenen Aufstieg zulässig, wenn sich der Beamte seit mindestens einem Jahr in der Besoldungsgruppe A7, erstes Beförderungsamts, befindet oder eine Dienstzeit von drei Jahren und sechs Monaten zurückgelegt hat und für den gehobenen Dienst geeignet erscheint (§ 25 Abs. 1 Satz 1 LVO). Für die Feststellung der Eignung empfiehlt sich, wie bei der Beförderung, eine Verwendungsbeurteilung. Der Beamte wird während eines mindestens drei Jahre umfassenden Zeitraums in die Aufgaben der neuen Laufbahn eingeführt (§ 25 Abs. 2 LVO). Dies kann z. B. durch den Besuch der Fachhochschule in Kombination mit einem Praxisteil erfolgen. Nach der erfolgreich abgelegten Prüfung kann er in das Eingangsamts des gehobenen Dienstes befördert werden (§ 7 Abs. 2 Satz 5 1. Halbsatz LVO).

Für den prüfungslosen Aufstieg ist die Zulassung durch den Landespersonalausschuss notwendig (§ 25 Abs. 4 Satz 1 LVO). Außerdem muss sich der Beamte in der Besoldungsgruppe A9 befinden, er muss eine Dienstzeit von zehn Jahren zurückgelegt haben und zwischen 37 und 58 Jahren alt sein (§ 25 Abs. 4 Satz 2 LVO).

4.1.3.4 Vorschlagswesen

Für jeden angenommenen Verbesserungsvorschlag können bis zu drei Tage Sonderurlaub und für einen abgelehnten Vorschlag kann ein Tag Sonderurlaub gewährt werden (§ 26 Abs. 2 AzUVO). Monetäre Prämien

²⁰² Vgl. Müller/Beck, a.a.O., Rdnr. 8 zu § 25 LVO.

stellen den wichtigsten Anreiz zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen dar.²⁰³

Der Nutzen des behördlichen Vorschlagswesens liegt außer in der Verbesserung der Verwaltung in der Steigerung der Kreativität und Motivation ihrer Beschäftigten.²⁰⁴ Außerdem wird die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Verwaltung gestärkt.

Es ist besonders wichtig, dass das behördeninterne Vorschlagswesen transparent und einfach gestaltet ist.²⁰⁵ Sinnvoll wäre in größeren Verwaltungen eine hausinterne „Problembörse“, z. B. im Intranet, in der sämtliche aktuelle Probleme enthalten sind. In dieser werden dann alle Beschäftigten zur Beteiligung an den Problemlösungen aufgefordert.²⁰⁶

Mit der Abgabe eines Verbesserungsvorschlags verbindet der Mitarbeiter die Erwartung, etwas in der Verwaltung mitbestimmen und verbessern zu können. Daher müssen abgelehnte Verbesserungsvorschläge begründet werden.²⁰⁷

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* existiert kein transparentes Vorschlagswesen, denn es gibt keine Richtlinien dazu.²⁰⁸

Beim Landratsamt *Calw* gibt es seit vielen Jahren ein behördliches Vorschlagswesen, das im September 2002 im Sinne des KVP angepasst wurde.

²⁰³ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 30.

²⁰⁴ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 43.

²⁰⁵ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 23.

²⁰⁶ Vgl. Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 37.

²⁰⁷ Vgl. Conert, Sabine/Schenk, Michael, Stand und Zukunft des betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland, in: Vorschlagswesen, S. 88.

²⁰⁸ Siehe Anlage 9.

Dort sind Verbesserungsvorschläge insbesondere alle Anregungen mit dem Ziel

- das Handeln des Landratsamtes Calw noch kunden- und mitarbeiterfreundlicher auszurichten und das Bild der öffentlichen Verwaltung in der Bevölkerung weiter zu verbessern
- die Erfüllung unserer Aufgaben wirksamer oder wirtschaftlicher zu erreichen
- die Belange des Umweltschutzes und der Arbeitssicherheit besser zu berücksichtigen
- die im Leitbild niedergelegten Leitsätze in konkrete Handlungen umzusetzen.

Bloße Hinweise auf Fehlerquellen, bestehende Schwierigkeiten oder Mängel ohne Darlegung von Möglichkeiten zu deren Behebung sind keine Verbesserungsvorschläge.

Die Verbesserungsvorschläge sind schriftlich, eine besondere Form ist nicht vorgeschrieben, bei der Abteilung Controlling einzureichen. Alternativ besteht die Möglichkeit den Verbesserungsvorschlag über ein Erfassungsfeld einzugeben, das dann automatisch an die Abteilung Controlling weitergeleitet wird. Dabei soll soweit als möglich auch der finanzielle Nutzen angegeben werden.

Grundsätzlich entscheiden die Bereichsleitungen über die Verbesserungsvorschläge. Die Prüfung und Entscheidung soll möglichst innerhalb von 10 Arbeitstagen durchgeführt werden. Ansonsten ist dem Einreicher des Verbesserungsvorschlags der voraussichtliche Entscheidungstermin mitzuteilen.

Die Abteilung Controlling veranlasst die Prämierung der angenommenen, das heißt grundsätzlich umsetzbaren, Verbesserungsvorschläge. Für jeden angenommenen Verbesserungsvorschlag gibt es eine Pauschale

Prämie von 100 Euro. So weit ein finanzieller Nutzen, Einsparung bzw. Mehreinnahme, damit verbunden ist, erhält der Einreicher des Verbesserungsvorschlags 50 % des nachweisbaren finanziellen Nutzens, abzüglich der notwendigen Investitionen. Die Prämie muss er selbst versteuern. Liegt die Prämie über 500 Euro, entscheidet darüber der Landrat auf Grund einer Empfehlung der Bereichsleitung. Kann der finanzielle Nutzen weder beziffert noch geschätzt werden, wird die Prämie bis zum Ablauf des nächsten Haushaltsjahres zurückgestellt.

Die Umsetzung wird schnellstmöglich von den jeweils zuständigen Abteilungen durchgeführt. Die erfolgreiche Umsetzung ist anschließend an die Bereichsleitungen und die Abteilung Controlling mitzuteilen.

Zwischen 2004 und Ende 2006 wurden 19 Verbesserungsvorschläge eingereicht, von denen 4 Vorschläge umgesetzt werden konnten.

Im Landratsamt *Enzkreis* ist bereits in den Führungsleitlinien unter dem 5. Leitsatz „Wir entwickeln und kontinuierlich weiter“ festgelegt, dass die Arbeit regelmäßig auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft wird und dabei auch neue Wege ausprobiert werden. Zur Umsetzung dieses Leitsatzes dienen die Richtlinien über das Vorschlagswesen im Landratsamt Enzkreis.

Der Begriff Verbesserungsvorschlag wird im Großen und Ganzen wie im Landratsamt Calw definiert. Verbesserungsvorschläge können formlos oder unter Verwendung des dafür vorgesehenen Vordrucks beim Hauptamt abgegeben werden.

Über den Verbesserungsvorschlag soll grundsätzlich innerhalb von zwei Monaten entschieden werden. Hierzu holt das Hauptamt von den betroffenen Fachämtern, zur sachgerechten Bewertung, eine Stellungnahme zum

Verbesserungsvorschlag ein. Dies wird dann an die Kommission weitergeleitet.

Über die Zweckmäßigkeit der Idee und ggf. über die Prämienhöhe entscheidet die Kommission für Verbesserungsvorschläge mit einfacher Mehrheit. Dieser gehören der Leiter des Hauptamts, der Leiter des Rechnungsprüfungsamts sowie ein Vertreter des Personalrats an. Die Entscheidung über den Verbesserungsvorschlag wird dem Landrat mitgeteilt und ist nach dessen Zustimmung unanfechtbar. Sie werden zeitnah vom jeweiligen Fachamt umgesetzt.

Die Prämierung von Verbesserungsvorschlägen kann durch Geld- und Sachpreise sowie durch Dienstbefreiung erfolgen. Für Verbesserungsvorschläge, die einen finanziellen Nutzen nach sich ziehen, erhält der Vorschlagende eine Prämie in Höhe von 20 % der in einem Jahr zu erzielenden Einsparsumme. Bei wirtschaftlich nicht berechenbarem Nutzen setzt die Kommission die Prämienhöhe in eigenem Ermessen fest.

Für Verbesserungsvorschläge die nicht umgesetzt werden, erhält der Vorschlagende als Anerkennung ein Schreiben sowie einen Gutschein im Wert von 10 Euro.

4.1.3.5 Sonderurlaub

Für besondere Leistungen des Beamten besteht die Möglichkeit bis zu drei Tage Sonderurlaub pro Kalenderjahr zu gewähren (§ 26 Abs. 1 AzUVO).

Zusätzlicher Urlaub unter Fortzahlung der Besoldung ist ein nicht zu unterschätzender Anreiz. Als weiterer Vorteil ist zu erwähnen, dass diese

Regelung nicht nur auf einen bestimmten Anteil der Beamten anwendbar ist.

4.2 Schaffung eines transparenten Vergabesystems

Die transparente Vergabe von leistungsbezogenen Besoldungsbestandteilen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor um die angestrebten Wirkungen, Motivations- und Leistungssteigerung, zu erzielen.²⁰⁹

Es ist insbesondere zu klären, nach welchen Verfahren und Kriterien die Leistung festgestellt werden soll.²¹⁰ Die Leistungsermittlung misst den Ausprägungsgrad der individuellen Leistung.²¹¹

4.2.1 Bildung einer empfehlenden Kommission

Es empfiehlt sich die Bildung einer Kommission, die darauf achtet, dass das Verfahren transparent abläuft, die 10%-Quote eingehalten wird und sich die zu gewährenden leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile auch nicht auf bestimmte Laufbahnen oder Ämter konzentrieren.

In dieser Kommission sollten die Beauftragten, ein Vertreter des Personalrats, ein Vertreter der Servicestelle Personal sowie der zuständige Controllingbeauftragte vertreten sein.

Die Kommission erhält sämtliche Leistungsbeurteilungen von Beamten, die die Voraussetzung für die Gewährung einer Leistungsstufe erfüllen, sowie sämtliche Zielüberprüfungsbelege von Beamten, die für die Gewäh-

²⁰⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 43; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 38.

²¹⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 15.

²¹¹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 17.

zung einer Leistungszulage oder Leistungsprämie in Betracht kommen. Sie leitet anschließend sämtliche Unterlagen zusammen mit ihrer Empfehlung an die für die Vergabe zuständige Stelle weiter.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* gibt es keine empfehlende Kommission.

Die Abteilungsleiter schlagen im Landratsamt *Calw* die Mitarbeiter vor, die eine Leistungsprämie erhalten sollen. Dazu geben sie an, welche Leistungen von diesen Mitarbeitern erbracht wurden. Die Vorschläge werden über die Bereichsleitungen an die Bewertungskommission²¹² geleitet.

Die Kommission besteht aus dem Leiter sowie dem stellvertretenden Leiter der Abteilung „Personal und Organisation“, der Leiterin des Rechnungsprüfungsamtes sowie der Vorsitzenden des Personalrats.

Die Bewertungskommission prüft die zur Prämierung vorgeschlagenen Leistungen und gibt dem Landrat eine Empfehlung.

Im Landratsamt *Enzkreis* schlagen die Amtsleiter und Dezernenten alle für leistungsbezogene Besoldungsbestandteile in Frage kommenden Personen, sowie bei Leistungszulagen und –prämien auch die Höhe der Prämie, vor. Zusätzlich haben die anderen Mitarbeiter, auf ihre Initiative hin, das Recht beurteilt zu werden. Das Hauptamt prüft auf Anfrage, ob die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind.

Die im Landratsamt gebildete Kommission für die Vergabe von Leistungsanreizen (KVL) besteht aus je einem Vertreter der Personalabteilung, der Organisationsentwicklung, des Personalrates und der Gleichstellungsbeauftragten.

²¹² Vgl. Ben-Cheliff, Claudia, a.a.O., S. 96.

Sie hat folgende Aufgaben:

- sie sammelt alle Vorschläge und unterbreitet dem Landrat eine Empfehlung zur hausweiten Vergabe der Leistungsstufen
- sie sammelt alle Vorschläge und unterbreitet dem Dezernenten eine Empfehlung zur Vergabe von Leistungszulagen und –prämien in ihrem Bereich
- sie überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenvorgaben und die Einhaltung der Vergaberichtlinien
- sie gewährleistet die Einhaltung eines einheitlichen und möglichst repräsentativen Vergabemaßstabs im ganzen Haus
- sie sorgt dafür, dass die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel nicht überschritten werden und
- sie sorgt dafür, dass alle Besoldungsgruppen bei der Vergabe von Leistungselementen berücksichtigt werden.

Sie hat damit sehr umfassende Aufgaben, die m. E. insgesamt geeignet sind um ein transparentes Vergabesystem zu gewährleisten.

4.2.2 Zuständigkeit für die Vergabe

Die Entscheidung über die Vergabe trifft bei Leistungsstufen (§ 27 Abs. 4 Satz 3 BBesG), sowie bei Leistungszulagen und –prämien (§ 42 a Abs. 2 Satz 7 BBesG) die oberste Dienstbehörde. Dies ist die oberste Behörde des Dienstherrn des Beamten (§§ 4 i.V.m. 1 LBG). Diese Funktion erfüllt in den Gemeinden der Bürgermeister (§ 44 Abs. 4 GemO) und in den Landkreisen der Landrat (§ 42 Abs. 4 LKrO). Die Zuständigkeit kann delegiert werden.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* entscheidet der Landrat in Zusammenarbeit mit den Dezernenten über die Gewährung von Leistungsstufen, die Hemmung des Aufstiegs sowie Leistungszulagen und –prä-

mien. Hierzu erhält er vom Hauptamt eine Aufstellung mit sämtlichen vorgeschlagenen Mitarbeitern sowie einer Empfehlung.

Im Landratsamt *Ca/w* entscheidet der Landrat auf der Grundlage der Empfehlung der Bewertungskommission.²¹³

Im Landratsamt *Enzkreis* entscheidet der Landrat auf Grund der Empfehlung der Kommission über die Vergabe von Leistungsstufen. Des Weiteren entscheidet er über die Vergabe von Leistungszulagen und –prämien an Amtsleiter.

Über die Vergabe von Leistungszulagen und –prämien, in allen anderen Fällen, entscheidet der jeweilige Dezernent. Insoweit hat der Landrat von seinem Delegationsrecht Gebrauch gemacht.

4.2.3 Leistungsbeurteilung als Maßstab für Leistungsstufen

Für die Vergabe von Leistungsstufen bzw. die Festsetzung der Hemmung des Aufsteigens ist eine Leistungsfeststellung erforderlich.²¹⁴ Dies ist die letzte dienstliche Leistungsbeurteilung (§ 4 Abs. 1 Satz 1 LStuVO).

Hierfür sind zuerst die durchschnittlichen Anforderungen des statusrechtlichen Amtes vom jeweiligen Dienstherrn festzulegen, da diese in Baden-Württemberg nicht gesetzlich geregelt sind.²¹⁵ Anschließend sind die auf dem Dienstposten individuell erbrachten Leistungen damit zu vergleichen.²¹⁶ Dazu können auch die entsprechenden Zielüberprüfungsbelege

²¹³ Vgl. Ben-Cheliff, Claudia, a.a.O., S. 96.

²¹⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 32.

²¹⁵ Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beurteilung, S. 18, Rdnr. 294.

²¹⁶ Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beurteilung, S. 16, Rdnr. 292; Vgl. Bieler, Frank, Beurteilung, S. 268f.

aus dem Soll-Ist-Vergleich der Zielvereinbarungen herangezogen werden.²¹⁷

Dies darf jedoch nicht die alleinige Grundlage für die Leistungsbeurteilung sein. Es müssen auch das Leistungsverhalten sowie die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Denn schließlich könnten vereinbarte Ziele auch mit unkollegialem Verhalten erreicht worden sein oder die Ziele konnten auf Grund der Rahmenbedingungen nicht erreicht werden. Die Nichtbeachtung der Rahmenbedingungen würde die Leistung des Mitarbeiters schmälern bzw. aufwerten.²¹⁸

Die Leistungsbeurteilung sollte für alle Beamten jeweils individuell wenige Monate vor Ablauf der Hälfte der Zeit bis zum nächsten normalen Stufenanstieg erstellt werden.²¹⁹ Jedoch nur für die Beamten, die sich noch nicht in ihrem Endgrundgehalt befinden und auch nicht in den letzten 12 Monaten befördert worden sind.

Ursprünglich wurde in der Beurteilung als Ausprägung des Leistungsprinzips die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gesamt dargestellt. Dies führte letztendlich dazu, dass die Beurteilung als Auswahlinstrument nicht mehr brauchbar war. Dies lag daran, dass nicht klar erkennbar war, ob eine prognostische oder vergangenheitsbezogene Beurteilung durch den Vorgesetzten erfolgt war. Außerdem bestand das Problem der „Mildetendenz“, das heißt, die Mehrzahl der Beurteilungsnoten lag im oberen Bereich. Auf diese Weise versuchten die Führungskräfte den Konflikt mit ihren Mitarbeitern zu vermeiden.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Prof. Dr. Meixner, H. E./Meixner, H., a.a.O., S. 212; Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beamtenrecht, S. 291; Vgl. Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beurteilung, S. 15, Rdnr. 292 und S. 26, Rdnr. 255; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 27, 38 und 43.

²¹⁸ Vgl. Löchert, Michael/Riedel, Henrik, Leistungsbeurteilung künftig gesetzlich regeln, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 10/2005, S. 29.

²¹⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 60.

²²⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 34 und 37; Vgl. Hager, Jens/van der Laan, Karin, Perspektiven der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst, in: Leistungsprinzip, S. 114.

Um bei der Leistungsbeurteilung der „Mildetendenz“ entgegenzuwirken empfehlen sich Richtwerte für die zu vergebenden Beurteilungspunkte.²²¹ Diese haben zu so genannten Zwangsverfahren, wie feste Quoten oder Ranking den Vorteil, dass die Richtwerte auch überschritten werden können. Das Überschreiten der Richtwerte sollte jedoch genau überprüft werden.

Die bisherige dienstliche Beurteilung enthielt nur abstrakte, allgemein gehaltene Kriterien zur erbrachten Leistung²²² und ist somit nicht geeignet, um eine transparente Vergabep Praxis zu gewährleisten.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* werden jeweils zum 1. August eines Jahres die Beamten festgestellt, die für die Leistungsstufen bzw. die Hemmung des Aufstiegs in Betracht kommen.

Dies sind bei Leistungsstufen, Beamte

- die im folgenden Kalenderjahr die Hälfte des regelmäßigen zeitlichen Abstandes bis zum Erreichen der nächsthöheren Grundgehaltsstufe zurückgelegt haben,
- die zu diesem Zeitpunkt in den davor liegenden 12 Monaten nicht befördert wurden,
- deren letzte dienstliche Beurteilung, die nicht älter als 12 Monate sein darf, mindestens 0,5 Punkte über dem arithmetischen Mittel aller dienstlichen Beurteilungen liegt,
- die eine dauerhaft herausragende Gesamtleistung erbringen.

M. E. muss eine dauerhaft herausragende Gesamtleistung wesentlich über dem Durchschnitt der Mehrheit der Beamten liegen. Dies ist bei 0,5 Punkten noch nicht gegeben. Sinnvoller wäre hier eine Punktnote vor-

²²¹ Vgl. Dr. Kathke, Leonhard, Leistungsfeststellung als Grundlage leistungsorientierter Besoldung, in: ZBR, November 2006, S. 362; So auch Stoermer, Siegfried, a.a.O., S. 102.

²²² Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 36.

zugeben, z. B. bei einer maximalen Beurteilungsnote von 8 Punkten, könnten ab 6 Punkten Leistungsstufen vergeben werden.

Dies sind bei der Hemmung des Aufstiegs, Beamte

- die im folgenden Kalenderjahr der nächsthöheren Grundgehaltsstufe zugeordnet werden würden,
- deren letzte dienstliche Beurteilung, die nicht älter als 12 Monate sein darf, mindestens 1,5 Punkte unter dem arithmetischen Mittel aller dienstlichen Beurteilungen liegt,
- deren Gesamtleistungen nicht den mit dem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entsprechen.

Zur Beurteilung der Leistung werden die BRL verwendet.²²³ Danach wird die Leistungsbeurteilung (§ 4 Abs. 1 BeurteilungsVO) an der Aufgabenbeschreibung ausgerichtet, die die tatsächlichen Tätigkeiten umfasst (§ 4 Abs. 2 BeurteilungsVO i.V.m. Nr.5.2 BRL).²²⁴ Die Leistung wird anhand der Leistungsmerkmale, Arbeitsweise, -menge, -güte und Führungserfolg, bewertet (Nr. 5.3 BRL). Hierfür stehen vier Stufen zur Verfügung (§ 4 Abs. 2 BeurteilungsVO i.V.m. Nr. 5.5 BRL):

- 6 bis 8 Punkte übertrifft die Leistungserwartungen
- 3 bis 5 Punkte entspricht den Leistungserwartungen
- 2 Punkte entspricht nur eingeschränkt den Leistungserwartungen
- 1 Punkt entspricht nicht den Leistungserwartungen

Im Rahmen der Einführung des TVöD wird zurzeit ein eigenständiges Beurteilungssystem entwickelt.²²⁵

²²³ Siehe Anlage 9.

²²⁴ So auch Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut, Beurteilung, Rdnr. 254, S. 25.

²²⁵ Siehe Anlage 9.

Im Landratsamt *Enzkreis* wurde für die Einführung der leistungsbezogenen Besoldungsbestandteile ein neues Beurteilungssystem geschaffen, um eine möglichst gerechte Vergabe zu gewährleisten. Dieses soll eine bessere Bestimmung und Differenzierung der Leistung erlauben.

Dazu wurde, zusätzlich zur Regelbeurteilung, die alle drei Jahre durchgeführt wird und der Anlassbeurteilung, die z. B. vor Beendigung der Probezeit erstellt wird, die Beurteilung zur Gewährung der Leistungselemente eingeführt.²²⁶

Um der „Mildetendenz“ entgegenzuwirken, wurde ein Richtwert von maximal 25 % sehr guter Beurteilungen vorgegeben.²²⁷ Dieser Richtwert ist meines Erachtens zu hoch, er entspricht nicht der Gaußschen Normalverteilungskurve. Außerdem können, wenn man die gesetzlich vorgegebene Quote von Leistungsstufen und –zulagen zusammenrechnet, nur an insgesamt 20 % der Beamten entsprechende leistungsorientierte Besoldungsbestandteile gewährt werden. Es wäre daher empfehlenswert diesen Richtwert auf 15 – 20 % abzusenken.

Die dauerhaft herausragende Gesamtleistung ist in einer Befähigungs- und Leistungsbeurteilung darzustellen. Diese Beurteilung erstellt der Amtsleiter jeweils zum 1. März eines Jahres.

Die Beurteilung untergliedert sich in

1. die Befähigung mit den Rubriken
 - persönliche Kompetenz
 - soziale Kompetenz
 - Fach- und Methodenkompetenz
 - Führungskompetenz, nur bei Führungskräften, und

²²⁶ Siehe Anlage 8.

²²⁷ Vgl. Berger, Edith Marqués/Seeger, Robert, a.a.O., S. 30.

2. die Leistung

- Arbeitsweise
- Arbeitsergebnisse.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nicht allein die Leistung, wie gesetzlich vorgeschrieben, ausschlaggebend ist, sondern auch das „Wie“ der Leistungserbringung, z. B. kollegiales Verhalten. Die Beurteilung ist m. E. sehr gut differenziert und trennt sichtbar zwischen Befähigung und Leistung.

Für die Beurteilung der Befähigung stehen insgesamt fünf Stufen zur Verfügung:

- 5 Punkte besonders stark ausgeprägt
- 4 Punkte stärker ausgeprägt
- 3 Punkte normal ausgeprägt
- 2 Punkte weniger stark ausgeprägt
- 1 Punkt schwach ausgeprägt

Für jede Rubrik ist eine „Zwischennote“ zu bilden, in dem die Summe der erreichten Punkte durch die Anzahl der bewerteten Befähigungsmerkmale dividiert wird. Es ist außerdem eine „Gesamtnote“ über die Befähigung des Mitarbeiters zu bilden.

Für die Beurteilung der Leistung stehen ebenfalls fünf Bewertungsstufen, mit insgesamt neun Bewertungspunkten, zur Verfügung:

- 9 Punkte übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
- 7 bis 8 Punkte übertrifft die Anforderungen
- 4 bis 6 Punkte entspricht den Anforderungen
- 2 bis 3 Punkte entspricht teilweise den Anforderungen
- 1 Punkt entspricht nicht den Anforderungen.

Es ist eine „Gesamtnote“ zu bilden, in dem die Summe der erreichten Punkte durch die Anzahl der bewerteten Leistungsmerkmale dividiert wird. über die Befähigung des Mitarbeiters zu bilden.

Für die Gewährung der Leistungsstufe ist es erforderlich, dass die Befähigung insgesamt und die Sozialkompetenz mit mindestens 4 Punkten bewertet worden ist. Bei Führungskräften muss zusätzlich die Führungskompetenz mit mindestens 4 Punkten bewertet worden sein.

Außerdem muss die Leistung mit mindestens 7 Punkten bewertet worden sein. Hierzu werden die dienstlichen Tätigkeiten in einer Tätigkeitsbeschreibung, die in der Regel nicht mehr als fünf den Arbeitsplatz prägende Tätigkeitsschwerpunkte beinhaltet, erfasst. Anschließend wird an Hand der verschiedenen Leistungsmerkmale überprüft, wie die aufgelisteten Tätigkeiten ausgeführt worden sind und so die Arbeitsergebnisse bewertet. Grundlage hierfür sind unter anderem die Zielvereinbarungen und der Grad der Zielerreichung.

Die Beurteilung erfolgt durch einen Vorbeurteiler, im Regelfall der Amtsleiter unter Mitwirkung des jeweiligen Sachgebietsleiters, und einen Endbeurteiler, im Regelfall der Dezernatsleiter. Der Endbeurteiler hat auf einen gleichen Beurteilungsmaßstab im Quervergleich der Ämter zu achten.

Anschließend schlagen die Amtsleiter die entsprechenden Mitarbeiter für die Gewährung einer Leistungsstufe vor. Der jeweilige Dezernent bestätigt die Vorschläge und die Einhaltung eines einheitlichen Beurteilungsmaßstabs innerhalb seines Dezernats und leitet alles an die Kommission weiter.

4.2.4 Zielvereinbarungen als Maßstab für Leistungszulagen und -prämien

Die herausragenden besonderen Leistungen sind im Einzelnen darzustellen (§§ 3 Abs. 1 Satz 2 und 4 Abs. 1 Satz 2 LPZVO).²²⁸ Diese vage Anforderung des Gesetzgebers eröffnet die Möglichkeit, die individuelle Leistung des Beamten über die Zielvereinbarung und Zielüberprüfung festzustellen.²²⁹

Zielvereinbarungen im Rahmen des Kontraktmanagements gelten als Teil einer Führungsstrategie²³⁰. Sie sind daher nicht rechtsverbindlich im Sinne von Verträgen zwischen zwei Parteien, sondern lediglich intern als Arbeitsorientierung für die Beschäftigten verbindlich.²³¹ Aus diesem Grund können sie auch problemlos zwischen dem Dienstherrn, vertreten durch den jeweiligen Vorgesetzten, und den Beamten abgeschlossen werden.

Gegen das von der KGSt entwickelte Modell zum Kontraktmanagement richtet sich die Kritik, dass eine klare Trennung zwischen Politik und Verwaltung nicht möglich sei. Außerdem liege der politischen Vertretung eine andere Logik zu Grunde, der die ausschließliche Verpflichtung über Kontrakte entgegenstehe.²³² Daher wird an dieser Stelle nicht näher auf den Hauptkontrakt eingegangen, sondern nur auf die Kontrakte zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern (Zielvereinbarungen).²³³

²²⁸ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 32 und 61.

²²⁹ So auch Schäfer, Frank, a.a.O., S. 74; So auch Schurr, Katja S., a.a.O., S. 104; So auch Eckpunktepapier S. 8; Vgl. Bieler, Frank, Beurteilung, S. 268.

²³⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 16.

²³¹ Vgl. Ceylanoglu, Sena, Zielvereinbarungen – Instrumente erfolgreichen Personalmanagements, in: DNV, Heft 1/2002, S. 14; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 40; a.A. Dr. Kathke, Leonhard, a.a.O., S. 364.

²³² Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 71f.

²³³ Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 103f.; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 18f.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 8.

Die Abbildung verdeutlicht die Zielfindung, die auf einem partizipativen Gegenstromverfahren beruht.²³⁴

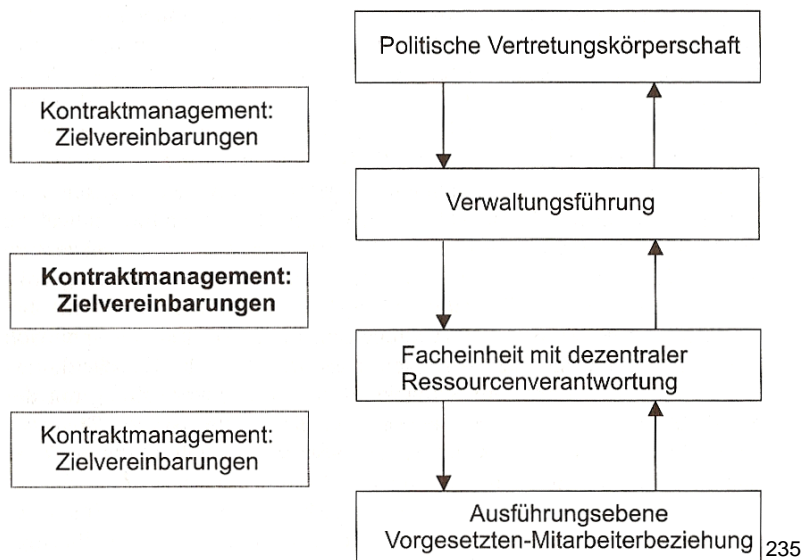


Abb. 7: Zielfindungsprozess

Es ist sinnvoll, die Ziele aus dem Leitbild abzuleiten, da alle Beschäftigten an der Verwirklichung des Leitbildes mitwirken müssen.²³⁶ Zur Operationalisierung der Ziele²³⁷ empfiehlt es sich die vorhandenen Kennzahlen aus den Interkommunalen Vergleichen bzw. den Vergleichsrings heranzuziehen.²³⁸ Kennzahlen setzen sich häufig aus mehreren Grundzahlen zusammen, z. B. die durchschnittliche Wartezeit pro Bürger.²³⁹

Durch den Vergleich mit anderen Kommunen (Interkommunaler Vergleich) kann man feststellen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen.²⁴⁰ Interkommunale Vergleiche bzw. Vergleichsrings sind eine Ausprägung

²³⁴ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 211; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 28; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 23.

²³⁵ Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 18, Abb. 3.

²³⁶ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 2/2002, S. 20; So auch Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 40; So auch KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 22.

²³⁷ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/2001, S. 33f.

²³⁸ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 5/2001, S. 19 und 44ff.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/2001, S. 16 und 25ff.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 60; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 22f.

²³⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/2001, S. 10.

²⁴⁰ So auch KGSt-Bericht Nr. 4/2001, S. 13f.

des Benchmarking. Denn auch Kommunen stehen im Wettbewerb um Einwohner, Gewerbetreibende und Arbeitsplätze und müssen sich daher „am Markt behaupten“.²⁴¹

Auf diese Weise wird man tatsächlich eine Leistungssteigerung erzielen können. Außerdem ist es möglich, dass dadurch festgestellt wird, dass in einigen Bereichen keine Leistungssteigerung mehr möglich ist. Dann können mit dieser Begründung auch Ziele abgeschlossen werden, die den aktuellen Leistungsstand beibehalten.

Es empfiehlt sich, dass der Mitarbeiter mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten²⁴² zwischen 3 und 6 wichtige Ziele²⁴³ vereinbart. Ziele sind in der Zukunft liegende Soll-Größen, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind.²⁴⁴

Zielvereinbarungen führen langfristig zu einer veränderten Führungskultur, die durch einen sachlichen und kooperativeren Kommunikations- und Umgangsstil, sowie konstruktive Diskussionen²⁴⁵ geprägt ist. Sie erschließen ein hohes Potential an Kreativitäts- und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.²⁴⁶

Die Zielvereinbarungen müssen neben bestimmten Schwerpunktzielen auch das „Tagesgeschäft“ umfassen, um ihrem Anspruch zur Steuerung der Gesamtverwaltung gerecht werden zu können.²⁴⁷ Es sollten keine Wirkungsziele vereinbart werden, da diese von den Mitarbeitern nicht di-

²⁴¹ Vgl. Tebbe, Günter, Den Wettbewerb annehmen und Verbesserungspotenziale nutzen; in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 1-2/2002, S. 15.

²⁴² So auch KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 57.

²⁴³ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 23.

²⁴⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 12.

²⁴⁵ So auch Schäfer, Frank, a.a.O., S. 75; So auch KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 15; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 7/1990, S. 40.

²⁴⁶ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 112 u. 209.

²⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 197f.

rekt beeinflusst werden können. Ein Nichterreichen solcher Ziele ist nicht unwahrscheinlich und würde zur Demotivation der Beschäftigten führen.²⁴⁸

Damit die Ziele auf die Mitarbeiter motivierend wirken und sie sich deshalb dafür engagieren, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Ziele müssen für den Mitarbeiter einen Sinn ergeben²⁴⁹
- Führungskräfte müssen den Mitarbeitern persönliche Unterstützung zur Zielerreichung anbieten
- Ziele müssen erreichbar²⁵⁰, aber trotzdem herausfordernd²⁵¹ sein
- Ziele müssen sehr konkret und eindeutig sein.²⁵²

Die Vorteile von Zielvereinbarungen für die Beamten sind:

- die stärkere Beteiligung an leistungspolitischen Entscheidungen der Verwaltung
- die eigene Möglichkeit der Leistungsbegrenzung
- mehr Eigenverantwortung²⁵³
- eine klarere Orientierung in der Arbeit.²⁵⁴

²⁴⁸ Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 38 und 110; a.A. KGSt-Bericht Nr. 4/2001, S. 86; a.A. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 26f.

²⁴⁹ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 19 u. 30; So auch Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 22; So auch Touppen, Heinz, Das Leitungsprinzip aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 45; Vgl. Hoefert, Hans-Wolfgang, Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 76.

²⁵⁰ So auch Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 91; So auch Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan, a.a.O., S. 27; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 59.

²⁵¹ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 54; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 23; So auch Hoefert, Hans-Wolfgang, Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 59.

²⁵² So auch Dr. Kathke, Leonhard, a.a.O., S. 364; Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas, a.a.O., S. 86f.; Vgl. KGSt-Bericht 3/1999, S. 21; Vgl. Klages, Helmut, a.a.O., S. 87; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 4/1998, S. 24f.; Vgl. Hoefert, Hans-Wolfgang, Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 63.

²⁵³ Vgl. Spieß, Walter, a.a.O., S. 39; So auch Hoefert, Hans-Wolfgang, Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht, in: Leistungsprinzip, S. 60 und 76f.

²⁵⁴ So auch Schäfer, Frank, a.a.O., S. 131; Vgl. Tondorf, Karin/Bahnmüller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 33.

Nach Ablauf des vereinbarten Zeitraums, in der Regel ein Jahr,²⁵⁵ werden die erreichten Ziele mit den vereinbarten verglichen, Soll-Ist-Vergleich.²⁵⁶ Wenn das Ziel nicht erreicht, eventuell war es nicht realistisch, oder übertroffen werden konnte, ist die Ursache zu analysieren und schriftlich zu begründen.²⁵⁷ Die Erkenntnisse sind bei der nächsten Zielvereinbarung zu berücksichtigen.

Sollten die Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreicht bzw. übertroffen haben, ist ihnen hierfür Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen. Dadurch ergibt sich für die Führungskräfte eine weitere Möglichkeit, die Verwaltungskultur positiv zu verändern. Dies motiviert meist mehr als z. B. eine Leistungsprämie.²⁵⁸

Es ist zwar aus den dargelegten Gründen besser Ziele zu vereinbaren, jedoch kann man die Zielvorgabe auch bei grundsätzlich kooperativer Zielvereinbarung nicht gänzlich ausschließen,²⁵⁹ z. B. bei unvorhersehbaren Naturkatastrophen oder dem Ausbruch von Tierseuchen.

Der Beamte ist prinzipiell verpflichtet, die Weisungen seines Vorgesetzten auszuführen (§ 74 Satz 2 LBG).²⁶⁰ Er trägt trotzdem für die Rechtmäßigkeit seiner dienstlichen Handlungen die volle persönliche Verantwortung (§ 75 Abs. 1 LBG). Deshalb muss er seinen Vorgesetzten beraten und Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit unverzüglich geltend machen (§ 75 Abs. 2 Satz 1 LBG). Die so genannte Remonstrationspflicht²⁶¹ folgt direkt aus dem Rechtsstaatsprinzip.²⁶²

²⁵⁵ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 60.

²⁵⁶ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 5/2001, Arbeit mit Kennzahlen, Teil 2: Empfehlungen für die Praxis, S. 19 und 42.

²⁵⁷ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 3/1999, S. 25.

²⁵⁸ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 189 und 194; Vgl. Ceylanoglu, Sena, a.a.O., S. 16; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 215.

²⁵⁹ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 15, 44 und 267.

²⁶⁰ Vgl. Dr. Kathke, Leonhard, a.a.O., S. 361.

²⁶¹ Vgl. Der Öffentliche Dienst in Deutschland, S. 39f.

²⁶² Vgl. Dr. Merten, Detlef, a.a.O., S. 25.

Im Landratsamt *Schwarzwald-Baar-Kreis* gibt es keine einheitlichen Vergabekriterien für Leistungszulagen und –prämien. Dies wurde als un- zweckmäßig angesehen. Um dies zu ändern, ist es empfehlenswert hier- für Zielvereinbarungen und Zielüberprüfungen einzuführen.

Die Amtsleiter teilen dem Landrat auf dem Dienstweg mit, wenn ihre Mit- arbeiter herausragende besondere Einzelleistungen erbracht haben. Sie müssen dazu im Einzelnen darlegen, worin die herausragende besondere Leistung besteht.

Punkt 2 der Führungsleitlinien legt fest, dass durch Zielvereinbarungen geführt wird. Dies sind jedoch keine wirklichen Zielvereinbarungen²⁶³, da lediglich die Kriterien zur Zielerreichung vereinbart werden, jedoch nach Punkt 1 der Führungsleitlinien die Handlungsziele vorgegeben werden.

Im Landratsamt *Ca/w* werden Leistungsprämien insbesondere gewährt,

- wenn ein außergewöhnlich engagiertes Handeln vorliegt, das zu ei- ner Verbesserung der Wirtschaftlichkeit oder zur Verwirklichung ei- nes anderen Leitzieles geführt hat
- bei Übernahme zusätzlicher Aufgaben eines anderen Arbeitsplat- zes für die Dauer von mindestens 3 Monaten, wenn diese und die eigenen Aufgaben, trotz der Zusatzbelastung, sachgerecht erledigt wurden.

Als Grundlage zur Vergabe der Leistungsprämien werden die Zielverein- barungen und die daraus abgeleitete Zielerreichung (Zielergebnis- Analyse) herangezogen.²⁶⁴

Die zwischen dem Abteilungsleiter und seinen Mitarbeitern in einem Ziel- vereinbarungsgespräch, das losgelöst vom Mitarbeitergespräch stattfindet,

²⁶³ Siehe Anlage 9.

²⁶⁴ Vgl. Bernhard, Roland/Fischer, Karl-Heinz, a.a.O., S. 95.

zu vereinbarenden Ziele orientieren sich am Leitbild. Es ist möglich Ziele in folgenden Zielkategorien zu vereinbaren:

1. fachliche Ziele

- Leistungsziele, z. B. Verbesserung der Leistungsqualität
- Funktionsziele, z. B. Neugestaltung von Arbeitsabläufen
- Innovationsziele, z. B. Entwicklung neuer Projekte

2. individuelle Ziele

- Verhaltensziele, z. B. Verbesserung der Zusammenarbeit
- persönliche Entwicklungsziele, z. B. Qualifizierung, Fortbildung

Die Zielergebnis-Analyse erfolgt im Dezember eines jeden Jahres. Spätestens bis zum 31. Januar sind die Zielvereinbarungen und die Zielergebnis-Analyse in den Abteilungen abzuschließen. In jeder Abteilung gibt es einen Ansprechpartner für den Zielvereinbarungsprozess, das bedeutet für alle Fragen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen.

Im Landratsamt *Enzkreis* werden laut Leitsatz 1 „Wir arbeiten zielorientiert“ der Führungsleitlinien gemeinsame Ziele erarbeitet, die sich am Leitbild orientieren. Zur Konkretisierung wurde der Leitfaden „Führen mit Zielvereinbarungen“ entwickelt.

Die Ziele sollten mindestens einmal jährlich mit dem Mitarbeiter oder dem Team im Zielvereinbarungsgespräch vereinbart werden. Die Vereinbarung ist freiwillig und bleibt bei den Vereinbarungspartnern. Dabei ist es möglich Ziele in folgenden Zielkategorien zu vereinbaren:

1. Arbeitsziele, die das laufende Geschäft betreffen
2. Arbeitsziele, die über den gewohnten Rahmen hinausgehen und sich in Sonderaufgaben und Projekten niederschlagen
3. Entwicklungsziele, die sich auf eine Person oder Gruppe beziehen, z. B. Verhalten, Zusammenarbeit, Kommunikation, Qualifikation

Es wird empfohlen pro Jahr zwischen 3 und 5 Ziele zu vereinbaren, damit alle Ziele erreicht werden können.

Werden in der Zielerreichungsüberprüfung herausragende Leistungen festgestellt, kann eine Leistungszulage oder –prämie beantragt werden.

Für die Leistungszulage ist die, seit mindestens drei Monaten erbrachte und auch in Zukunft zu erbringende, Leistung in einer Leistungsbeschreibung darzustellen. Des Weiteren müssen die Merkmale aus der Leistungsbeurteilung benannt werden, die für die Gewährung der Zulage relevant sind. Das bedeutet, auch hier muss eine bestimmte Mindestnote in der Leistungsbeurteilung erreicht worden sein.²⁶⁵

Für die Gewährung der Leistungsprämie wird die herausragende besondere Einzelleistung vom Amtsleiter beschrieben.

²⁶⁵ Vgl. Berger, Edith Marqués/Seeger, Robert, a.a.O., S. 30.

4.3 Überprüfung der angestrebten Ergebnisse

Der Controller unterstützt und berät die Führungskräfte beim Controlling.²⁶⁶ Insbesondere zur Vereinbarung von Zielen und der anschließenden Zielerreichungsüberprüfung ist Controlling notwendig. Um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter die Ziele erreichen oder um Korrekturmaßnahmen einzuleiten sind möglichst jedes Quartal informelle Meilensteingespräche zu führen.²⁶⁷

Wenn sich die Umfeldbedingungen, z. B. gesetzliche Grundlagen, tief greifend ändern, sollten die Zielvereinbarungen entsprechend angepasst werden. Dies darf jedoch nur in begründeten Einzelfällen geschehen, da das Instrument sonst seine Verbindlichkeit verliert.²⁶⁸

Einem umfassenden Controlling muss eine entscheidende Bedeutung beigemessen werden. Es sollte u. a. Material für Kontrollgespräche zur Verfügung stellen und die Gründe für Zielabweichungen hinterfragen um so den Erfolg von Zielvereinbarungen abzusichern.²⁶⁹ Außerdem liefert das Controlling die erforderlichen Kennzahlen um der Verwaltungsführung sowie den politischen Gremien regelmäßig zu berichten.²⁷⁰

Im Landratsamt Ca/w werden zur Absicherung der Zielerreichung entweder viertel- oder halbjährliche Zwischenauswertungen vorgenommen. Dies ist in den Zielvereinbarungen festzulegen. Des Weiteren wird dem Kreistag jährlich über die vergebenen Leistungsprämien berichtet.²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. Prof. Dr. Ebert, Günter, Controlling in der kommunalen Verwaltung, Wesen, Systeme und Instrumente, in: DNV, Heft 4/1999, S. 5ff.; Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 51.

²⁶⁷ Vgl. Prof. Dr. Meixner, H. E./Meixner, H., a.a.O., S. 217; Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid, a.a.O., S. 124f.; Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 19.

²⁶⁸ Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 18.

²⁶⁹ Vgl. Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut, a.a.O., S. 110.

²⁷⁰ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 8/2003, S. 51.

²⁷¹ Vgl. Bernhard, Roland/Fischer, Karl-Heinz, a.a.O., S. 95.

5 Gegenüberstellung der Chancen und Risiken einer leistungsbezogenen Beamtenbesoldung

Chancen	Risiken
<p>Die Leistungssteigerung ist möglich, wenn die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes noch über Leistungsreserven verfügen. Durch Mitarbeiterbefragungen hat sich herausgestellt, dass sich etwa die Hälfte der Beschäftigten unterfordert fühlen und sich eine höhere Arbeitsbelastung wünschen. Damit ist ein noch nicht ausgeschöpftes Leistungspotenzial nachgewiesen.²⁷² Die Leistungsmotivation kann durch ein transparentes und für alle Beteiligten akzeptables Vergabesystem teilweise aktiviert werden.²⁷³ Durch die Einführung der leistungsbezogenen Besoldung würde sich die Besoldungsgerechtigkeit erhöhen und hierdurch auch die Arbeitszufriedenheit zunehmen.²⁷⁴</p>	<p>Da leistungsbezogene Besoldungsbestandteile lediglich an 10 % der Beamten vergeben werden können, würde ein untransparentes Vergabesystem, z. B. jeder Vorgesetzte entscheidet eigenverantwortlich ohne Vorgaben über die Vergabe, eher zur Demotivation und „inneren Kündigung“ der Beamten beitragen.²⁷⁵</p>

²⁷² Vgl. Klages, Helmut, a.a.O., S. 82.

²⁷³ Vgl. Wießner, Manfred, a.a.O., S. 139 und 166; So auch Prof. Dr. Henneke, Hans-Günter, Leistungsanreizsysteme und interkommunale Leistungsvergleiche, in: DNV, Heft 4/1997, S. 9.

²⁷⁴ Vgl. Wießner, Manfred, a.a.O., S. 96; So auch Klages, Helmut/Gensicke, Thomas, a.a.O., S. 105.

²⁷⁵ So auch Dr. Bull, Hans Peter, Das öffentliche Dienstrecht in der Diskussion, in: DÖV, Heft 4/2004, S. 160; So auch Klages, Helmut/Gensicke, Thomas, a.a.O., S. 97.

6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen für die untersuchten Landratsämter

Leistungsgerechte Besoldung kann zu einer Leistungs- und Motivationssteigerung in der öffentlichen Verwaltung beitragen. Es darf jedoch nicht als alleiniger Anreiz verwendet werden, sondern nur gekoppelt mit intrinsischen Anreizen, die eine wesentlich höhere Motivationswirkung besitzen.²⁷⁶

Der Umbau der Beamtenbesoldung wird wohl voraussichtlich erst abgeschlossen sein, wenn die Beamten überwiegend leistungsorientiert besoldet werden.

Handlungsempfehlung für:	Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis	Landratsamt Calw	Landratsamt Enzkreis
Mitarbeitergespräch	nicht abschaffen, sondern: <ul style="list-style-type: none"> • jährlich führen • gekoppelt mit Zielvereinbarungen (siehe Bsp. LRA Enzkreis) • zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter 	mit Zielvereinbarungsgespräch koppeln	keine

²⁷⁶ Vgl. Dr. Mandelartz, Herbert, a.a.O., S. 24; Vgl. Dr. Kunz, Gunnar, a.a.O., S. 95; Vgl. Lorse, Jürgen, Die leistungsbezogenen Bezahlungselemente des Dienstrechtsreformgesetzes, in: RiA Heft 5/2000, S. 230; Vgl. Klages, Helmut, a.a.O., S. 86f.; Vgl. Prof. Dr. Henneke, Hans-Günter, a.a.O., S. 9; Vgl. Reichard, Christoph, Leistungsanreize, in: Leistungsprinzip, S. 120; Vgl. Reichard, Christoph, Personalentwicklung, in: Leistungsprinzip, S. 180.

Handlungsempfehlung für:	Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis	Landratsamt Calw	Landratsamt Enzkreis
Vorschlagswesen	transparentes Vorschlagswesen einführen	„Problembörse“ im Intranet einrichten	<ul style="list-style-type: none"> • dezentrale Entscheidung beschleunigt das Verfahren (siehe Bsp. LRA Calw) • „Problembörse“ im Intranet einrichten • bei nicht berechenbarem Nutzen, Prämie zurückstellen (siehe Bsp. LRA Calw)
empfehlende Kommission	Einrichtung einer empfehlenden Kommission	Ausweitung der Aufgaben (siehe LRA Enzkreis)	keine
Leistungsbeurteilung	Zur Erarbeitung einer transparenten Leistungsbeurteilung (siehe LRA Enzkreis)	keine	Richtwert für sehr gute Beurteilungsnoten auf 15 bis 20 % reduzieren

Handlungsempfehlung für:	Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis	Landratsamt Calw	Landratsamt Enzkreis
Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungen einführen (siehe Bsp. LRA Enzkreis)	keine	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen sollten in ein Controllingssystem eingebunden werden

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Struktur der Beamtenbesoldung	5
Abb. 2: Zusammensetzung der Beamtenbesoldung nach dem BezStruktG-E	16
Abb. 3: strategische Zielfelder für leistungsbezogene Besoldung	21
Abb. 4: Voraussetzungen für die Veränderung von Menschen	24
Abb. 5 Ausrichtung des Führungsverhaltens.....	32
Abb. 6: Führungsprinzipien	33
Abb. 7: Zielfindungsprozess	61

Abkürzungsverzeichnis

a.A.	anderer Ansicht
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz / Absätze
a.F.	alte Fassung
apf	Ausbildung, Prüfung, Fortbildung, Zeitschrift für die staatliche und kommunale Verwaltung
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
AzUVO	Verordnung der Landesregierung über die Arbeitszeit, den Urlaub, den Mutterschutz, die Elternzeit und den Arbeitsschutz der Beamtinnen, Beamten, Richterinnen und Richter
b&w	Zeitschrift Bildung & Wissenschaft
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
BBesO	Bundesbesoldungsordnung
BeamStG-E	Entwurf eines Gesetzes zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern
BezStruktG-E	Entwurf eines Gesetzes über die Bezahlungsstrukturen bei Bund und Ländern
BDA	Besoldungsdienstalter
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BMI	Bundesministerium des Inneren
BRL	Gemeinsame Richtlinien aller Ministerien und des Rechnungshofs über die dienstliche Beurteilung der Landesbeamten
BRRG	Beamtenrechtsrahmengesetz
Bsp.	Beispiel
BT-DRs.	Bundestagsdrucksache
BVerfGE	Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
dbb	Deutscher Beamtenbund
ders.	derselbe
DNV	Die Neue Verwaltung, Zeitschrift für modernes Management und Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung
DÖD	Der Öffentliche Dienst, Personalmanagement und Recht
DÖV	Die Öffentliche Verwaltung, Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaft
DRRfG	Dienstrechtsreformgesetz
Drs.	Drucksache

EzulV	Verordnung über die Gewährung von Erschwerniszulagen
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
GemO	Gemeindeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.V.m.	in Verbindung mit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanage- ment
KVL	Kommission für die Vergabe von Leistungsanreizen des Landratsamts Enzkreis
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LBG	Landesbeamtengesetz
LDSG	Landesdatenschutzgesetz
LKrO	Landkreisordnung
LPVG	Personalvertretungsgesetz für das Land Baden-Württem- berg
LPZVO	Verordnung der Landesregierung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen
LRA	Landratsamt
LStuVO	Verordnung der Landesregierung über das leistungsab- hängige Aufsteigen in den Grundgehaltsstufen
LSZG	Gesetz über die Gewährung von Sonderzahlungen in Ba- den-Württemberg – Landesanteil Besoldung
LVO	Verordnung der Landesregierung über die Laufbahnen der Beamten und Richter im Lande Baden-Württemberg
m. E.	meines Erachtens
MVergV	Verordnung über die Gewährung von Mehrarbeitsvergü- tung für Beamte
n.F.	neue Fassung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr(n).	Nummer(n)
Rdnr.	Randnummer
RiA	Recht im Amt

S.	Seite(n)
SGB IX	Sozialgesetzbuch Neuntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen
StruktRefG-E	Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
u.a.	und andere
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
VermLG	Gesetz über vermögenswirksame Leistungen für Beamte, Richter, Berufssoldaten und Soldaten auf Zeit
vgl.	vergleiche
VollStrVergV	Verordnung über die Vergütung für Beamte im Vollstreckungsdienst
z. B.	zum Beispiel
ZBR	Zeitschrift für Beamtenrecht

Anlagenverzeichnis und Anhang

Anlage 1:	Der öffentliche Dienst in Deutschland	IX
Anlage 2:	Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform.....	XIII
Anlage 3:	Verwaltungsreformen seit 1945 bis Mitte der 1990er Jahre	XV
Anlage 4:	Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“	XVI
Anlage 5:	Grundstrukturen des neuen Bezahlungssystems.....	XVIII
Anlage 6:	Pressemitteilung des BMI vom 8. Januar 2007 sowie	XIX
	Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007.....	XIX
Anlage 7:	Pressemitteilungen des Finanz- und Staatsministeriums Baden-Württemberg	XXI
Anlage 8:	Dienstliche Beurteilung des Landratsamtes Enzkreis (Seite 1 – 8)	XXV
Anlage 9:	E-Mail von Herrn Georg Seiler, Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis vom 20. November 2006 und 11. Januar 2007	XXXIII
Anlage 10:	E-Mail von Herrn Karl-Heinz Fischer, Landratsamt Calw vom 6. Dezember 2006 und 9. Januar 2007	XXXV

Anlage 1: Der öffentliche Dienst in Deutschland

www.bmi.bund.de/cIn_012/nn_121894/Internet/Content/Broschueren/2006/Der_oeffentliche_Dienst_in_Deutschland_Id_79239_de.html

[Stand: April 2006, Abfrage 06.02.2007]

- nur auszugsweise -

Broschüre des Bundesministeriums des Innern **Der öffentliche Dienst in Deutschland**

Seite 14

[...]

Die kommunalen Gebietskörperschaften - Gemeinden/Städte und Kreise/Landkreise (Gemeindeverbände) - sind Teile der Länder, in deren ausschließlicher Kompetenz es liegt, die kommunale Verwaltungsstruktur und die Gebietsgrenzen der Gemeinden und Kreise durch Landesgesetz zu regeln. Insgesamt bestehen in Deutschland 439 Kreise/Landkreise und kreisfreie Städte sowie 12.586 Gemeinden. In Gemeinden, Gemeindeverbänden, kommunalen Zweckverbänden sind 1,39 Mio. Personen und in privatrechtlich organisierten Unternehmen rd. 340.200 Personen beschäftigt.

Seite 37

[...]

Das Grundgesetz von 1949 sicherte erneut die Grundlagen des Berufsbeamtentums, insbesondere durch den Funktionsvorbehalt zugunsten der Beamtinnen und Beamten bei der Ausübung hoheitlicher Befugnisse in Art. 33 Abs. 4 GG und durch die Berücksichtigung der hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums in Art. 33 Abs. 5 GG.

[...]

Seite 39f.

[...]

Die Beamtin und der Beamte haben Vorgesetzte zu beraten und zu unterstützen. Sie müssen ihre Anordnungen ausführen und ihre allgemeinen Richtlinien befolgen. Die Gehorsamspflicht entbindet sie jedoch nicht von ihrer vollen persönlichen Verantwortung. Beamtinnen und Beamte müssen die Rechtmäßigkeit jeder dienstlichen Handlung prüfen. Bedenken gegen die Rechtmäßigkeit einer dienstlichen Anordnung müssen sie unverzüglich bei ihren unmittelbaren Vorgesetzten geltend machen (Remonstrationspflicht).

Seite 40 f.

[...]

Die Erfüllung des verfassungsmäßigen Auftrags erfordert nicht nur eine ausgeprägte Pflichtenstellung, sondern auch Rechte der Beamtinnen und Beamten, die sie rechtlich und wirtschaftlich so unabhängig stellen, dass eine rechtsstaatliche und von Parteiinteressen freie Amtsführung ohne Bedrohung der Lebensgrundlage möglich ist. Diese Unabhängigkeit der Beamtinnen und Beamten wird vor allem durch die grundsätzliche Verbeamtung auf Lebenszeit, eine angemessene Besoldung und Altersversorgung (Alimentationsprinzip) sowie das Recht auf amtsgemäße Beschäftigung sichergestellt.

Seite 70f.

[...]

Die Besoldung der Beamtinnen und Beamten, Richterinnen und Richter und Soldatinnen und Soldaten (d.h. Berufs- und Zeitsoldatinnen und -soldaten) wird bislang durch das Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) geregelt. Es gilt für alle Besoldungsempfänger von Bund, Ländern, Gemeinden und Gemeindeverbänden sowie anderen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts.

Seite 71

[...]

Die Besoldung soll sicherstellen, dass sich die Beamtin oder der Beamte ganz dem Beruf widmen kann; nur ein wirtschaftlich unabhängiges Berufsbeamtentum kann die ihm von der Verfassung zugewiesenen Aufgaben erfüllen.

[...]

Seite 76

[...]

Der Familienzuschlag [...] ist Teil der Dienstbezüge wie das Grundgehalt. Seine Höhe richtet sich nach den Familienverhältnissen der Beamtin bzw. des Beamten, in der Stufe 1 auch noch nach der Besoldungsgruppe. In Ausgestaltung des Alimentationsprinzips berücksichtigt der Familienzuschlag typische familienbedingte Mehrbelastungen im Vergleich zu ledigen Beamtinnen und Beamten.

[...]

Seite 77

[...]

Amtszulagen: Sie dienen zur differenzierteren Bewertung der Ämter, sind in den Besoldungsordnungen selbst bei den entsprechenden Ämtern ausgebracht und gelten als Bestandteil des Grundgehalts.

[...]

Seite 78

[...]

Diese leistungsbezogenen Bezahlungsinstrumente geben im Bereich der Beamtinnen und Beamten sowie der Soldatinnen und Soldaten die Möglichkeit, direkt und zeitnah auf die Arbeitsleistung zu reagieren und die Motivation der besonders qualifizierten und leistungsstarken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern.

[...]

Diese Regelungen wurden durch die Bundesregierung im Jahr 2002 auf der Grundlage eines Erfahrungsberichtes zur Dienstrechtsreform von 1997 insbesondere hinsichtlich der Vergabequote (Erhöhung von 10 % auf 15% der Beamtinnen und Beamten und Soldatinnen und Soldaten mit aufsteigenden Gehältern in der Besoldungsordnung A) und der Möglichkeit zur Honorierung von Teamleistungen verbessert.

Die Leistungsprämie als Einmalzahlung betont den besonderen Belohnungscharakter am deutlichsten, weil sie für eine bereits erbrachte besondere Leistung gewährt wird und damit jegliche Gewöhnung an eine zusätzliche Zahlung vermeidet.

[...]

Die laufende Leistungszulage setzt eine positive Leistungsprognose voraus und kann befristet (längstens 12 Monate) monatlich bis zur Höhe von 7% des Anfangsgrundgehalts gezahlt werden; sie ist widerruflich.

[...]

Seite 112

[...]

Ziel des am 30. Juni 2006 vom Bundestag beschlossenen Gesetzes zur Änderung des Grundgesetzes ist eine Neuverteilung der Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern, um die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit auf beiden Seiten zu verbessern, die politischen Verantwortlichkeiten deutlicher zuzuordnen sowie die Zweckmäßigkeit und Effizienz der Aufgabenerfüllung zu steigern.

[...]

Für den Bereich des öffentlichen Dienstrechts bedeutet dies, dass der Bund und die Länder jeweils für ihren Bereich die Kompetenz für die Regelung des Laufbahnrechts und der Besoldung und Versorgung ihrer Beamtinnen und Beamten erhalten.

[...]

Anlage 2: Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform

www.bmi.bund.de/cIn_012/nn_893122/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Archiv/Dienstrecht_Id_76647_de.html

[Abfrage 06.02.2007]

- nur auszugsweise -

Seite 21

[...]

Die Vergabe der Leistungsprämie wird überwiegend positiv bewertet. Sie stelle den besonderen Belohnungscharakter am deutlichsten heraus, weil sie in verwaltungseinfacher Form für eine bereits erbrachte besondere Leistung zeitnah gewährt werden kann.

Von den Kommunen werden die Leistungselemente ebenfalls als sinnvolles Instrument der Personalführung begrüßt. Die Umsetzung der Verordnungen lasse sich weitgehend unproblematisch handhaben. Dennoch werden nach Auskunft der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände Leistungszulagen lediglich in 63 von 559 Städten und Gemeinden, die hierzu landesrechtlich die Möglichkeit haben, gewährt. In 59 Städten und Gemeinden wurden Leistungsprämien gezahlt. 24 Kreise machen von dieser Möglichkeit Gebrauch.

Seite 24

Fehlen verbindlicher Vergabekriterien

$\frac{3}{4}$ der Bediensteten kritisieren, dass keine verbindlichen Leistungsmerkmale vorab festgelegt wurden. Sie befürchten, dass persönliche Sympathie und Willkür mangels konkret definierter Vorgaben bei Vergabeentscheidungen eine Rolle spielen; es besteht deshalb Ungewissheit, ob sich ein besonderer Arbeitseinsatz auch tatsächlich lohnt.

[...]

Tabelle 14: Stand der Umsetzung der Leistungsbezahlung bei den Ländern

Stand der Umsetzung der Leistungsbezahlung bei den Ländern

Land	Rechtsverordnung zu § 27 Abs. 3 BBesG – Leistungsstufe	Rechtsverordnung zu § 42a BBesG – Leistungszulage/ -prämie -
Baden Württemberg	Leistungsstufenverordnung vom 30. 03.1998 (LstuVO) Geändert durch VO vom 21.08.2000	Leistungsprämien- und –zulagenverordnung 30.03.1998 (LPZVO)
Bayern	Leistungsstufenverordnung (LstuV) vom 20.02.1998	Bayrische Leistungsprämien- und – Leistungszulagenverordnung (BayLPZV) vom 15.12.1998
Berlin	Leistungsstufenverordnung (LstVO) vom 23.04.2001	Einführung erfolgt im Jahr 2001
Brandenburg	Entwurf liegt vor	Entwurf liegt vor
Bremen	Erlass nicht beabsichtigt	Bremische Leistungsprämien- und –zulagenverordnung (BremLPZV) vom 7.08.1998
Hamburg	Umsetzungsschritte sind eingeleitet	Umsetzungsschritte sind eingeleitet
Hessen	Hessische Leistungsstufenverordnung (HLStVO) vom 04.11.1998	Hessische Leistungsprämien- und –zulagenverordnung (HLPZVO) vom 04.11.1998
Mecklenburg- Vorpommern	Erlass derzeit nicht beabsichtigt	Erlass derzeit nicht beabsichtigt
Niedersachsen	Erlass nicht beabsichtigt	Niedersächsische Leistungsprämien und –zulagenverordnung (NPLZV) vom 05.10.1999
Nordrhein- Westfalen	Leistungsstufenverordnung (LstuVO) vom 10.03.1998	Leistungsprämien- und zulagenverordnung (LPZVO) vom 10.03.1998
Rheinland- Pfalz	Landesverordnung zur Durchführung der §§ 27 und 42a BBesG vom 14.04.1999 (GVBl. S 104) Inkrafttreten: 01.07.1999	
Saarland	Erlass derzeit nicht beabsichtigt	
Sachsen- Anhalt	Erlass derzeit nicht beabsichtigt	
Sachsen	Leistungsstufenverordnung (LstVO) vom 27.10.1998	Leistungsprämienverordnung (LPVO) vom 27.10.1998
Schleswig- Holstein	Leistungsstufenverordnung (LstuVO) vom 15.07.1999	Leistungsprämienverordnung (LPVO) vom 8. Februar 2000
Thüringen	Verordnung soll erlassen werden	Erlass derzeit nicht beabsichtigt

Anlage 3: Verwaltungsreformen seit 1945 bis Mitte der 1990er Jahre

www.uni-konstanz.de/bogumil/payk/downloads/Verwaltungsreformen_seit_1945.pdf

[Stand: Januar 2005, Abruf 08.02.2007]

-nur auszugsweise-

Seite 3

[...]

1.4 Dienstrechtsreform

[...]

Misserfolg: Geldmangel; massiver Widerstand des kleinen Koalitionspartners FDP und von Verbänden; zu ambitionierte Pläne, Medienschelte wegen Beamtenprivilegien und ein abstraktes Reformziel führen zum Scheitern

[...]

Anlage 4: Eckpunktepapier „Neue Wege im öffentlichen Dienst“

www.bmi.bund.de/cIn_012/nn_893122/Internet/Content/Nachrichten/Archiv/Pressemitteilungen/2004/10/schily-und-gewerkschaften.html

[Abfrage vom 06.02.2007]

-nur auszugsweise-

Eckpunktepapier des Bundesminister des Innern, des dbb und ver.di
„Neue Wege im öffentlichen Dienst“

Seite 7

[...]

Das neue Bezahlungssystem orientiert sich an der individuellen Leistung und der tatsächlich wahrgenommenen Funktion.

[...]

Das Basisgehalt steigt mit wenigen Erfahrungsstufen, in denen die wachsende berufliche Erfahrung Berücksichtigung findet.

[...]

Die Erfahrungsstufe wird nur erreicht, wenn in der bisherigen beruflichen Tätigkeit die zu erwartende Normalleistung erbracht worden ist.

[...]

Seite 9

[...]

Leistung muss sich auch auf die Versorgung der Beamtinnen und Beamten auswirken.

[...]

Seite 15

[...]

Im ersten Schritt sind 8 % des künftigen Gehalts von der individuellen Leistung abhängig:

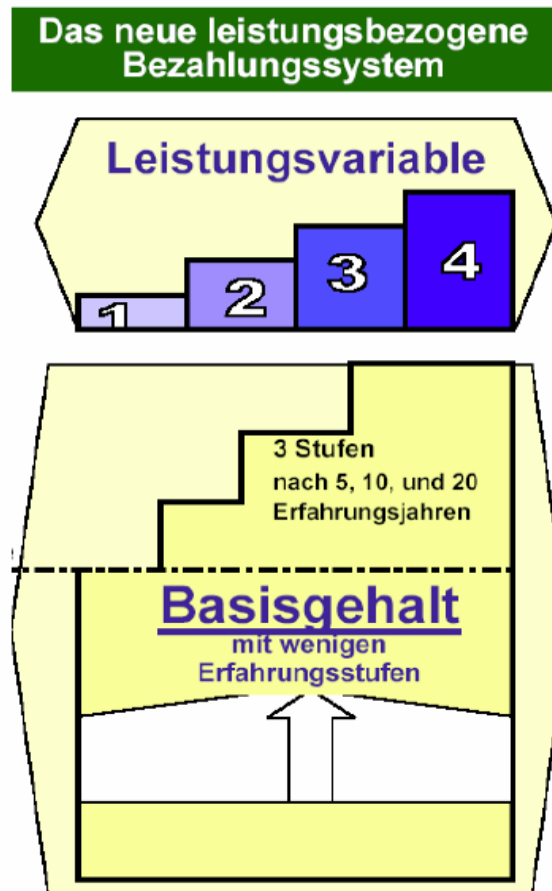
- 4 % des künftigen Gehalts werden variabilisiert (Verminderung des bisherigen Endgrundgehalts) und werden bei durchschnittlicher Leistung gezahlt
- 4 % können bei überdurchschnittlicher Leistung dazu verdient werden

[...]

Anlage 5: Grundstrukturen des neuen Bezahlungssystems

www.bmi.bund.de/cIn_012/nn_893122/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Archiv/Uebersichtsartikel__Strukturreformfeszentwurf.html
[Abfrage vom 06.02.2007]

-nur auszugsweise-



**Anlage 6: Pressemitteilung des BMI vom 8. Januar 2007 sowie
Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007**

www.bmi.bund.de/cln_012/nn_882848/Internet/Content/Nachrichten/Pressemittelungen/2007/01/Beamtenrecht.html_nnn=true

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung des BMI vom 8. Januar 2007

-nur auszugsweise-

[...]

Anders als bei früheren Reformüberlegungen soll keine neue Bürokratie entstehen. Daher wird es kein aufwendiges Bewertungsverfahren geben, sondern auf die Verantwortung der Führungskräfte ankommen, die über die Vergabe der Prämien entscheiden. Der Gesetzentwurf für dieses „Dienstrechtsneuordnungsgesetz“ soll im Frühjahr vorgelegt werden.

www.bmi.bund.de/cln_012/nn_882848/Internet/Content/Nachrichten/Reden/2007/01/BM_Beamtenbund.html

[Abfrage vom 08.02.2007]

Rede des Bundesinnenministers vom 8. Januar 2007-02-22

-nur auszugsweise-

Seite 4

[...]

Ich sagte schon, dass uns bei der Leistungsbewertung vor allen Dingen wichtig ist, dass sie nicht zu mehr Bürokratie führt. Deshalb soll es bei dem bewährten, von der Beurteilung unabhängigen Vergabeverfahren

bleiben. Das heißt, jede und jeder Vorgesetzte trifft eine eigenverantwortliche Entscheidung über die Vergabe von Prämien in seinem Verantwortungsbereich.

[...]

Ich möchte allerdings gleich vorweg nehmen, dass – wie im Koalitionsvertrag vereinbart – sowohl das Eckpunktepapier 2004 als auch der Entwurf des Strukturreformgesetzes in unsere Überlegungen eingeflossen sind. Wir haben auch den Gleichklang mit dem Tarif geprüft. Beides ist aus demselben Grund gescheitert: Es war nicht zu finanzieren.

[...]

Am bisherigen Einkommensniveau soll grundsätzlich festgehalten werden, das heißt die Endgrundgehälter sollen zur Finanzierung der Leistungsbezahlung weder abgesenkt noch variabilisiert werden, wie das einmal überlegt worden ist.

[...]

**Anlage 7: Pressemitteilungen des Finanz- und Staatsministeriums
Baden-Württemberg**

www.finanzministerium.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/58550.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 27. Juli 2004

-nur auszugsweise-

[...]

"Durch die Aufkündigung der gemeinsamen Erklärung soll ein eindrückliches Signal gesetzt werden, dass es dem Land mit der Forderung nach einer umfassenden Kompetenz der Länder für das Dienst-, Besoldungs- und Versorgungsrecht ernst ist", unterstrich Finanzminister Gerhard Stratthaus am Dienstag (27. Juli 2004) in Stuttgart.

[...]

www.finanze.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/109796.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 25. November 2005

-nur auszugsweise-

[...]

Der Finanzminister werde nun die Chance nutzen, in seinem Haus die Grundzüge für ein leistungs- und bedarfsorientiertes sowie sachgerechtes Besoldungs- und Versorgungsrecht zu entwickeln.

[...]

www.finanze.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/112753.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 11. Januar 2006

-nur auszugsweise-

[...]

Das Land werde seinen neuen Gestaltungsspielraum nutzen, um die Bezahlung leistungsgerechter und bedarfsorientierter zu gestalten. Denkbar sei auch eine regionale Differenzierung. Die Zahl der Dienstaltersstufen solle deutlich verringert werden.

[...]

www.finanze.baden-wuerttemberg.de/de/Aktuelle%20Pressemitteilungen/116284.html?_min=_fm&template=min_meldung_html&referer=110380

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 15. März 2006

-nur auszugsweise-

[...]

„Eine neue, stark an der Leistung orientierte Besoldung setzt darüber hinaus ein gut funktionierendes Beurteilungssystem voraus. Deshalb müssen wir das aktuelle Beurteilungswesen überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Die Beurteilung der Beamten und die Entscheidung über Leistungsstufen oder Prämien sollen möglichst dezentral erfolgen“, erläuterte der Minister.

[...]

www.baden-wuerttemberg.de/de/Meldungen/161212.html

[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 18. Dezember 2006

-nur auszugsweise-

[...]

Der Reformprozess werde zügig angegangen. „Bereits im Frühjahr 2007 wollen wir über erste Eckpunkte beraten“, kündigte Ministerpräsident Oettinger an.

[...]

www.baden-wuerttemberg.de/de/Meldungen/161891.html
[Abfrage vom 08.02.2007]

Pressemitteilung vom 9. Januar 2007

-nur auszugsweise-

[...]

Daneben komme der Dienstrechtsreform eine große Bedeutung zu. „Wir wollen als eines der ersten Bundesländer ein innovatives, flexibles und leistungsorientiertes Dienstrecht schaffen. Bereits im Frühjahr werden wir über erste Eckpunkte beraten“, kündigte der Ministerpräsident an.

[...]

**Anlage 8: Dienstliche Beurteilung des Landratsamtes Enzkreis
(Seite 1 – 8)**



Dienstliche Beurteilung

- Regelbeurteilung **zum:** _____
- Beurteilung für die Gewährung einer Leistungsstufe **zum:** _____
- Anlassbeurteilung** **Anlass:** _____
zum: _____
- Beamtin/Beamter
- Angestellte/Angestellter

1. Personalangaben

Vor- und Nachname		Geburtsdatum	
Dienst- bzw. Amtsbez.	BesGr./Verg.Gr./LGr.	Amt und Sachgebiet	
Funktion		Schwerbehindert <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja	

Beurteilungszeitraum

von/bis

Beurteiler

Vorbeurteiler (Name, Funktion)	Mitwirkender (Unmittelbarer Vorgesetzter; Name, Funktion)
Endbeurteiler (Name, Funktion)	

2. Befähigungsbeurteilung

Befähigungsmerkmale	Bewertung				
	1	2	3	4	5
2.1 Persönliche Kompetenz	schwach ausgeprägt	weniger stark ausgeprägt	normal ausgeprägt	stärker ausgeprägt	besonders stark ausgeprägt
(1) Kreativität, Ideenreichtum Neue Ideen und unkonventionelle Lösungsstrategien werden entwickelt und in die Arbeit eingebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Geistige Beweglichkeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin reagiert schnell und flexibel auf neue Aufgaben und Arbeitssituationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Auffassungsgabe Der Inhalt neuer Sachverhalte wird schnell erfasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Lernfähigkeit und –bereitschaft Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin überprüft seine/ihre Kenntnisse auf Aktualität und entwickelt diese bedarfsgerecht weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Denk- und Urteilsfähigkeit Sachverhalte werden eigenständig und folgerichtig durchdacht, die entscheidenden Argumente abgewogen und ein richtiges Urteil gebildet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Merkfähigkeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen abrufbereit im Gedächtnis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Überblick Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat das Wesentliche im Blick und verliert sich nicht in Einzelheiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Entscheidungsfähigkeit, Entschlusskraft Entscheidungen werden in angemessener Zeit getroffen. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat Mut auch zu unangenehmen Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft Eigene Vorstellungen werden mit überzeugenden Argumenten sachlich und selbstbewusst, auch gegen Widerstände, vertreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Verantwortungsbereitschaft Verantwortung wird gerne übernommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist physisch und psychisch in der Lage, eine durch Zeitdruck und wechselnde Arbeitsinhalte geprägte Arbeitssituation auch über einen längeren Zeitraum zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12) Schriftliches Ausdrucksvermögen Gedankenführung und Sachverhaltsdarstellung sind klar, präzise und konzentriert. Formulierungen sind dem Verständnis der Adressaten und dem Zweck der Äußerung sprachlich korrekt und angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(13) Mündliches Ausdrucksvermögen (Erläuterung siehe „schriftliches Ausdrucksvermögen“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(14) Auftreten Der Verantwortungsbereich wird sicher gegenüber anderen Arbeitsbereichen und nach außen, gegenüber Bürgern/Kunden vertreten. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bringt seine/ihre Meinung ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(15) Zuverlässigkeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin verhält sich berechenbar, loyal und gewissenhaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(16) Geduld, Ausdauer Auch schwierige und langwierige Aufgaben werden mit Sorgfalt zum Ergebnis gebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe pro Spalte					
*) Bewertung der persönlichen Kompetenz (Summe der erreichten Punkte dividiert durch die Anzahl der bewerteten Befähigungsmerkmale)					

Befähigungsmerkmale	Bewertung				
	1	2	3	4	5
2.2 Soziale Kompetenz (in dieser Rubrik darf kein Merkmal gestrichen werden)	schwach ausgeprägt	weniger stark ausgeprägt	normal ausgeprägt	stärker ausgeprägt	besonders stark ausgeprägt
(1) Zusammenarbeit, Kooperatives Verhalten Mit Vorgesetzten und Kollegen wird vertrauensvoll zusammengearbeitet. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist hilfsbereit und nimmt Rücksicht auf Kollegen und Kolleginnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Offenheit, Kontaktfähigkeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kann auf andere zugehen, Kontakte knüpfen und erhalten. Neuen Personen und Aufgaben gegenüber besteht Aufgeschlossenheit und Unvoreingenommenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Gute Umgangsformen Sprache und Verhalten gegenüber KollegInnen, BürgerInnen und KundInnen sind höflich und korrekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Fähigkeit zur Kommunikation Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin lässt ausreden und hört aufmerksam (aktiv) zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Toleranz, Achtung und Respekt Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat eine positive Einstellung anderen Menschen gegenüber. Die Person und Meinung anderer Menschen wird geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Kritikfähigkeit (a) Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin äußert Kritik sachlich und konstruktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Kritikfähigkeit (b) Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kann Kritik annehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Konfliktfähigkeit Konflikte werden sachlich aufgearbeitet und zusammen mit den Betroffenen gelöst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Fähigkeit zur Gruppen-/Teamarbeit Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist in der Lage sich in eine Gruppe zu integrieren und sich Mehrheitsmeinungen unterzuordnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Einfühlungsvermögen Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin geht auf andere Menschen ein und kann sich auf verschiedene Personen einstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe pro Spalte					
*) Bewertung der sozialen Kompetenz (Summe der erreichten Punkte dividiert durch die Anzahl der bewerteten Befähigungsmerkmale)					

Befähigungsmerkmale	Bewertung				
	1	2	3	4	5
2.3 Fach- und Methodenkompetenz	schwach ausgeprägt	weniger stark ausgeprägt	normal ausgeprägt	stärker ausgeprägt	besonders stark ausgeprägt
(1) Fachkenntnisse Die für den Aufgabenbereich erforderlichen Kenntnisse sind vorhanden und werden regelmäßig aktualisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Fachübergreifende Kenntnisse Es sind Kenntnisse vorhanden, die über den eigenen Aufgabenbereich hinaus gehen. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin interessiert sich auch für fachübergreifende Themen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) EDV-Kenntnisse Die für den Arbeitsplatz erforderlichen EDV-Kenntnisse sind vorhanden und werden der technischen Entwicklung folgend weiterentwickelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Rechtsanwendung Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist entsprechend seiner/ihrer Ausbildung in der Lage Fälle und rechtliche Fragen selbstständig zu bearbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Organisationstalent Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist fähig Arbeitsabläufe zu planen und zu koordinieren. Der eigene Arbeitsplatz ist gut organisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Gesprächsführung Gespräche werden vorbereitet, zielgerichtet geführt und in angemessener Zeit zu einem Ergebnis gebracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Präsentation Sachverhalte und Arbeitsergebnisse werden gut strukturiert und in ansprechender und verständlicher Weise dar- bzw. vorgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Projektorganisation, Projektmanagement Problemlösungs- oder Umgestaltungsprozesse werden geplant und überwacht. Für die Zielerreichung erforderliche Mittel werden effektiv eingesetzt und koordiniert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Kreativitätstechniken Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kann Moderations- und Problemlösungstechniken anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe pro Spalte					
*) Bewertung der Fach- und Methodenkompetenz (Summe der erreichten Punkte dividiert durch die Anzahl der bewerteten Befähigungsmerkmale)					

Befähigungsmerkmale	Bewertung				
	1	2	3	4	5
2.4 Führungskompetenz <small>(in dieser Rubrik dürfen keine Kriterien gestrichen werden)</small>	schwach ausgeprägt	weniger stark ausgeprägt	normal ausgeprägt	stärker ausgeprägt	besonders stark ausgeprägt
(1) Vorbildfunktion Die Führungskraft verhält sich vorbildlich. Sie wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschätzt und genießt Vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Mitarbeiterführung Die Führungskraft nimmt ihre Führungsverantwortung wahr. Sie nimmt sich Zeit für Führungsaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Charisma Die Führungskraft wirkt positiv auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Aufgabenstellung, Zielvorgaben Die Führungskraft stellt klare Aufgaben, gibt eindeutige Ziele vor und kontrolliert deren Einhaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5) Motivationsfähigkeit Die Leistungsbereitschaft und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch Gespräche, Unterstützung, Anerkennung und vorbildhaftes Verhalten gesteigert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6) Organisation des Verantwortungsbereichs Die Arbeitsabläufe werden laufend optimiert, so dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7) Anleitung und Aufsicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so weit möglich entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt und erhalten die nötige Unterstützung. Arbeitsergebnisse werden geprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(8) Einarbeitung Die Führungskraft sorgt für eine gute Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(9) Unternehmerisches Denken Die Führungskraft entwickelt den eigenen Verantwortungsbereich in Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge innovativ weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(10) Strategisches Denken Die Führungskraft kümmert sich um grundsätzliche Fragestellungen des Amtes und entwickelt Zukunftsstrategien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(11) Übertragung von Verantwortung Aufgaben und Verantwortung werden in sinnvoller Weise auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen und dabei Rückendeckung gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(12) Förderung der Mitarbeiter Die Führungskraft schätzt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig ein. Sie werden in ihrer persönlichen und beruflichen Entfaltung gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(13) Gleichbehandlung Die Führungskraft behandelt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach gleichen Maßstäben. Sie ist in der Lage Persönliches von der Sache zu trennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(14) Anerkennung Die Führungskraft zeigt ihre Anerkennung u. A. durch Lob.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(15) Einbeziehung der Mitarbeiter Die Führungskraft fordert zu kritischem Mitdenken auf und bezieht die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Entscheidungsfindung mit ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(16) Information Die Führungskraft sorgt für einen reibungslosen Informationsflus- saustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(17) Organisationsentwicklung Die Führungskraft beteiligt sich am Reformprozess und setzt Reform- ergebnisse um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe pro Spalte					
*) Bewertung der Führungskompetenz <small>(Summe der erreichten Punkte dividiert durch die Anzahl der bewerteten Befähigungsmerkmale)</small>					

2.5 Kenntnisse und Fähigkeiten, die über die am Arbeitsplatz geforderten hinausgehen

--

3. Leistungsbeurteilung

3.1 Tätigkeitsbeschreibung

Den Arbeitsplatz prägende Tätigkeiten - in der Regel nicht mehr als fünf -

1
2
3
4
5

Leistungsmerkmale	Bewertung				
	1	2-3	4-5-6	7-8	9
3.2. Arbeitsweise, Arbeitsergebnisse	entspricht nicht den Anforderungen	entspricht teilweise den Anforderungen	entspricht den Anforderungen	übertrifft die Anforderungen	übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
(1) Eigenständigkeit Die gestellten Aufgaben werden selbstständig bearbeitet und gelöst.					
(2) Eigeninitiative Aufgaben werden auch aus eigenem Antrieb begonnen.					
(3) Engagement Der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin interessiert/engagiert sich über das eigene Tätigkeitsfeld hinaus. Mitwirken und Mitgestalten ist ihm/ihr ein Anliegen.					
(4) Informationsbeschaffung und –weitergabe Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin kennt seinen/ihren eigenen Informationsbedarf und den der Kollegen und Vorgesetzten. Informationen werden vorausschauend beschafft und weitergegeben.					
(5) Genauigkeit Aufgaben werden ordentlich und sorgfältig bearbeitet.					
(6) Zielorientierung Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin arbeitet zielorientiert und hält Zielvereinbarungen ein					
(7) Konzeptionelles Denken und Handeln Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat Visionen und entwickelt systematisch langfristige Vorstellungen zu grundsätzlichen Problemen.					
(8) Praxisbezogenes, lösungsorientiertes Denken und Handeln Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin denkt in Lösungen, nicht in Problemen. Aufgaben werden praxisbezogen gelöst.					
(9) Dienstleistungsorientiertes Handeln, Umgang mit Bürgern Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist freundlich und hilfsbereit und geht auf die Bedürfnisse der Adressaten ein.					
(10) Wirtschaftliches Handeln Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin handelt zeit- und kostenbewusst. Mit den anvertrauten Sach- und Finanzmitteln werden optimale Ergebnisse erzielt.					
(11) Qualität und Verwendbarkeit der Ergebnisse Die Arbeitsergebnisse sind in der Praxis verwendbar und können ohne wesentliche Änderung übernommen werden.					
(12) Recht- und Zweckmäßigkeit des Handelns Die Arbeitsergebnisse sind rechtlich einwandfrei, plausibel u. verwertbar.					
(13) Beachten von Zusammenhängen und Prioritäten Die Arbeitsergebnisse berücksichtigen die notwendigen Zusammenhänge alle Rahmenbedingungen und übergeordnete Gesichtspunkte.					
(14) Bewältigung der zugewiesenen Arbeitsmenge Das Arbeitspensum wird in angemessener Zeit termingerecht und rationell bearbeitet.					
(15) Termingerechtigkeit Vereinbarte Termine werden eingehalten.					
(16) Leitlinienorientiertes Handeln Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin richtet sein/ihr Handeln an den Leitlinien des Hauses aus und setzt sich aktiv für deren Umsetzung ein.					
(17)					
(18)					
Summe pro Spalte					
*) Bewertung der Arbeitsweise, Arbeitsergebnisse (Summe der erreichten Punkte dividiert durch die Anzahl der bewerteten Leistungsmerkmale)	<div style="border: 2px solid black; width: 100%; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>				

4. Endnoten

4.1 Gesamtbewertung der Befähigung

Persönliche Kompetenz (Ziff. 2.1)	
Soziale Kompetenz (Ziff. 2.2)	
Fach- und Methodenkompetenz (Ziff. 2.3)	
Führungskompetenz (Ziff. 2.4)	
*) Bewertung der Befähigung <small>(Gesamtsumme dividiert durch 3, bei Führungskräften durch 4)</small>	

4.2 Gesamtbewertung der Leistung

Arbeitsweise, Arbeitsergebnisse (Ziff. 3.2.1)	
--	--

5. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Probezeit Bewährungszeit

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat sich insgesamt in der bisherigen Probezeit/ Bewährungszeit

bewährt nicht bewährt

Die Bewährung kann noch nicht abschließend beurteilt werden.

[...]

Anlage 9: E-Mail von Herrn Georg Seiler, Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis vom 20. November 2006 und 11. Januar 2007

g.seiler@Lrasbk.de

www.schwarzwald-baar-kreis.de

E-Mail vom 20. November 2006

Wir wenden die Leistungsprämien- und Zulagenverordnung sowie die Leistungsstufenverordnung bereits seit ihrem Inkrafttreten an. Wir haben in die Regelungen zu Prämien und Zulagen von Anfang an auch die Angestellten und Arbeiter einbezogen. Ich habe Ihnen unsere internen Regelungen dazu als Anlage beigefügt.

Verfahrenstechnisch läuft das bei uns wie folgt ab:

1. Leistungsprämien und Zulagen

Die Ämter melden dem Hauptamt bis zu einem Stichtag Mitte November Vorschläge, wer in welcher Höhe aus welchem Grund eine Prämie oder eine Zulage erhalten soll. Das Hauptamt stellt die Vorschläge zusammen. In unserer Führungsrunde (Landrat und Dezernenten) wird dann über die Vergabe von Prämien und Zulagen entschieden.

2. Leistungsstufen

Die Personalabteilung stellt bis Mitte November eine Liste zusammen mit allen Personen, die die Kriterien für eine Leistungsstufe erfüllen. Hier entscheidet ebenfalls die Führungsrunde über die Vergabe einer Leistungsstufe.

Die Personen, die dann eine Prämie, eine Zulage oder eine Leistungsstufe erhalten, bekommen dann eine schriftliche Mitteilung noch vor Weihnachten, die i.d.R. der Dezernent oder der Amtsleiter persönlich aushändigt.

Das Verfahren werden wir im Rahmen der Leistungsbezahlung nach dem TVöD ändern, es findet so letztmalig Anwendung. Wir entwickeln derzeit gerade eine neue Dienstvereinbarung.

E-Mail vom 11. Januar 2007

Zielvereinbarungen: werden im Sinne der reinen Lehre kaum verwendet. Im Rahmen der Leistungsbezahlung nach dem TVöD wird das Thema aber an Bedeutung gewinnen. Wir haben dort Zielvereinbarungen als eine mögliche Grundlage für die Leistungsbezahlung eingeplant.

Beurteilungsrichtlinien: wir haben in der Vergangenheit die Beurteilungsrichtlinien des Landes angewandt. Wir werden aber im Laufe dieses Jahres ein neues Beurteilungssystem auf den Weg bringen, aufbauend auf der Leistungsbewertung nach dem TVöD.

Richtlinien zum Vorschlagswesen gibt es bei uns nicht.

Das Mitarbeitergespräch wie in der Anlage beschrieben wird es bei uns in der Form auch nicht mehr geben. Unsere Führungskräfte müssen nun schon die Gespräche zur Leistungsbewertung durchführen (TVöD-Beschäftigte und Beamte), das auch jährlich, alle drei Jahre wird ein umfassenderes Beurteilungsgespräch stattfinden, ein Mitarbeitergespräch ist da kaum noch unterzubringen. Es gäbe dann auch Gespräche erster und zweiter Güte: die, in denen es um Geld geht, und die, in denen es nicht um Geld geht. Dennoch: wir überlassen es unseren Führungskräften, ob sie das machen oder nicht.

**Anlage 10: E-Mail von Herrn Karl-Heinz Fischer, Landratsamt Calw
vom 6. Dezember 2006 und 9. Januar 2007**

11.Fischer@kreis-calw.de

www.kreis-calw.de

E-Mail vom 6. Dezember 2006

Zunächst darf ich darauf hinweisen, dass wir seit dem Jahr 1998 eine Leistungsprämie für unsere Beschäftigten und Beamten eingeführt haben. Die mit dem Personalrat hierfür abgeschlossene Vereinbarung, aus der Sie das Verfahren ersehen können, füge ich in der Anlage bei. Die weiteren Instrumente der leistungsbezogenen Vergütung/Besoldung (Leistungszulage, Leistungsstufen) praktizieren wir bisher nicht; sie waren in unserem Hause nicht gewünscht.

Im Hinblick auf das nach dem TVöD ab 2007 einzuführende Leistungsentgelt ist unser System jedoch ein Auslaufmodell. Wir beabsichtigen, dieses für die Beamten und diejenigen Beschäftigten, die nicht dem TVöD unterliegen (bei uns die Waldarbeiter) evtl noch weiterzuführen.

Vom Land ist ja schon die Dienstrechtsreform, die etwas Ähnliches wie nach dem TVöD auch für die Beamten ermöglichen soll, angekündigt.

E-Mail vom 9. Januar 2007

Zum Leitfaden "Zielvereinbarungen" weise ich darauf hin, dass dieser zur Überarbeitung heransteht im Hinblick auf notwendige Änderungen (Konkretisierungen) die sich im Zusammenhang mit der Einführung eines Leistungsentgelts nach TVöD (Leistungsprämie) ergeben.

Führungsleitlinien hatten wir früher in vorläufiger Form; die Grundsätze sind nun in unser Leitbild eingeflossen.

Beurteilungsrichtlinien werden derzeit von einer internen Projektgruppe für die Umsetzung des Leistungsentgelts entwickelt.

Literaturverzeichnis

- Bär, Ulrike: Föderalismusreform, in: b&w 7-8/06
- Bamberg, Ulrich: Argumente zum Leistungsprinzip, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979 (zitiert als „Leistungsprinzip“)
- Prof. Dr. Dr. Battis, Ulrich: Stellungnahme zur öffentlichen Anhörung zum Thema „Föderalismusreform – Inneres“ des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestages gemeinsam mit dem Bundesrat, in: ZBR Juni 2006
- Prof. Dr. Battis, Ulrich: Hergebrachte Grundsätze versus Ökonomismus: Das deutsche Beamtenrecht in der Modernisierungsfalle?, in: DÖV, Heft 8/2001 (zitiert als „Hergebrachte Grundsätze“)
- Ben-Cheliff, Claudia: Leitbild des Landratsamts und des Abfallwirtschaftsbetriebes Calw, in: Landkreisnachrichten Baden-Württemberg, Heft 2/2001
- Berger, Edith Marqués/Seeger, Robert: Leistung lohnt sich, wenn die Bedingungen stimmen, in: VOP, Heft 3/2000
- Bernhard, Roland/Fischer, Karl-Heinz: Leistungsanreize in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Landkreises Calw, in: Landkreisnachrichten Heft 2/2000
- Bieler, Frank: Die dienstliche Beurteilung, Beamte, Angestellte und Arbeiter im öffentlichen Bereich, 4. Aufl., Berlin 2002, (zitiert als „Beurteilung“)
- Dr. Bosbach, Hansrainer: Mögliche Anreizwirkungen von Leistungsentgelten, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 4/2006
- Brunner-Salten, Rolf: Handbuch Public Change Management, Frankfurt am Main u.a. 2003
- Dr. Bull, Hans Peter: Das öffentliche Dienstrecht in der Diskussion, in: DÖV, Heft 4/2004
- Ceylanoglu, Sena: Zielvereinbarungen – Instrumente erfolgreichen Personalmanagements, in: DNV, Heft 1/2002

- Conert, Sabine/Schenk, Michael: Stand und Zukunft des betrieblichen Vorschlagswesens in Deutschland, in: Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a. 2000
- Prof. Dr. Czerwick, Edwin: Der Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts (Strukturreformgesetz – StruktRefG) vom 15. Juni 2005, in: DÖD, Nr. 3/2006
- Prof. Dr. Ebert, Günter: Controlling in der kommunalen Verwaltung, Wesen, Systeme und Instrumente, in: DNV, Heft 4/1999
- Dr. Fogt, Helmut: Punkten durch Mitarbeitermotivation, in: DNV, Heft 1/2002
- Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan: Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement, in: Dr. Frey, Dieter/Dr. Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen u.a. 2000, (zitiert als „Vorschlagswesen“)
- Gebert, Dieter: Mitarbeiterführung, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Goericke, Ehrenfried, Beteiligung des Personalrats bei Leistungsprämien und Leistungszulagen, in: Der Personalrat Heft 4/1998
- Hager, Jens/van der Laan, Karin: Perspektiven der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Prof. Dr. Henneke, Hans-Günter: Leistungsanreizsysteme und interkommunale Leistungsvergleiche, in: DNV, Heft 4/1997
- Herz, Wolfgang: Das Leitbild für den Enzkreis, in: Landkreisnachrichten Baden-Württemberg, Heft 1/2002
- Hilg, Günter: Auswirkungen der Grundgesetzänderung im Rahmen der Föderalismusreform auf das Beamtenrecht, in: apf Heft 11/2006

- Hoefert, Hans-Wolfgang: Das Leistungsprinzip, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Hoefert, Hans-Wolfgang: Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht in: Leistungsprinzip, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Pietschmann, Bernd P./Vahs, Dieter (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart 2004
- Dr. Kathke, Leonhard: Leistungsfeststellung als Grundlage leistungsorientierter Besoldung, in: ZBR, November 2006
- Kempf/Becker/Tepke: Besoldungsrecht – mit Anmerkungen, Schriftenreihe des dbb, Band 115, 15. Aufl., Berlin 2006
- KGSt-Bericht: Nr. 7/1990, Heranbildung von Führungskräften
- KGSt-Bericht: Nr. 13/1992, Das Mitarbeitergespräch
- KGSt-Bericht: Nr. 10/1997, Personalvertretung im Neuen Steuerungsmodell
- KGSt-Bericht: Nr. 4/1998, Kontraktmanagement, Steuerung über Zielvereinbarungen
- KGSt-Bericht: Nr. 3/1999: Personalführung Teil 1: Leistungsermittlung, Ermittlung von Leistung in einer ergebnisorientierten Verwaltung
- KGSt-Bericht: Nr. 3/2001, Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren
- KGSt-Bericht: Nr. 4/2001, Arbeit mit Kennzahlen, Teil 1: Grundlagen
- KGSt-Bericht: Nr. 5/2001, Arbeit mit Kennzahlen, Teil 2: Empfehlungen für die Praxis
- KGSt-Bericht: Nr. 2/2002, Das Mitarbeitergespräch in der Praxisbewährung
- KGSt-Bericht: Nr. 8/2003, Führungsnachwuchs – auch ohne „Goldfischteich“?!

- Klages, Helmut: Erfolgreich führen und motivieren!, in: Speyerer Forschungsbericht Nr. 181, Verwaltungsmodernisierung „harte“ und „weiche“ Aspekte II., 2. Aufl., Speyer 1998
- Klages, Helmut/Gensicke, Thomas: Anreize als Instrument der Motivierung von Mitarbeitern, in: Speyerer Forschungsbericht Nr. 181, Verwaltungsmodernisierung „harte“ und „weiche“ Aspekte II., 2. Aufl., Speyer 1998
- Koch, Rainer: Dienstrechtsreform und Leistungsbereitschaft: Zur Wirkungsweise eines leistungsbezogenen Anreiz- und Belohnungssystems, in Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel/Fischer, Thomas: Handbuch Change-Management, Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, Berlin 2004
- Dr. Kunz, Gunnar: Führen durch Zielvereinbarungen, Im Change-Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren, München 2003
- Prof. Dr. Leisner, Walter: Am Ende der Alimentation, in: DÖV, Heft 18/2002
- Löchert, Michael/Riedel, Henrik: Leistungsbeurteilung künftig gesetzlich regeln, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 10/2005
- Lorse, Jürgen: Eckpunktepapier „Neue Wege im Dienstrecht“: Wie verbindet man Eckpunkte zu Grundlinien einer Reform?, in: DÖV, Heft 11/2005
- Lorse, Jürgen: Die Beteiligung der Personalvertretung bei der Vergabe leistungsbezogenen Bezahlungselemente nach dem Dienstrechtsreformgesetz 1997, in: Die Personalvertretung, Heft 5/2003 (zitiert als „Beteiligung der Personalvertretung“)
- Lorse, Jürgen: Die leistungsbezogenen Bezahlungselemente des Dienstrechtsreformgesetzes, in: RiA Heft 5/2000
- Maleh, Carole: Open Space: Eine bahnbrechende Methode der Personal- und Organisationsentwicklung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, November 2000
- Dr. Mandelartz, Herbert: Ob sich Leistung lohnen wird, muss die Praxis zeigen, in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 1-2/2006

- Meifert, Matthias T.: Das Caining Center – Ein Instrument zur effizienten Führungskräfteentwicklung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, August 2000
- Prof. Dr. H. E. Meixner: Auf neuen, alten Wegen: Leistung soll sich lohnen!, in: DÖD, Nr. 6/2006
- Prof. Dr. Meixner, H. E./Meixner, H.: Methoden für die Leistungsbewertung, in: RiA, Heft 5/2006
- Dr. Merten, Detlef: Grundgesetz und Berufsbeamtentum, in: Merten, Detlef/Pitschas, Rainer/Niedobitek, Matthias (Hrsg.): Neue Tendenzen im Öffentlichen Dienst, Speyerer Forschungsbericht Nr. 189, 2. Aufl., Speyer 1999
- Möltgen, Katrin/Dr. Reichwein: Alfred: Begriff und Funktion von Leitbildern, in: DNV, Heft 1/1999
- Müller/Beck: Das Beamtenrecht in Baden-Württemberg, Kommentar, Stuttgart u.a. Loseblatt, 75. Ergänzungslieferung, Stand Mai 2006
- Prof. Dr. Pechstein, Matthias: Wie können die Länder ihre neuen beamtenrechtlichen Kompetenzen nutzen?, in: ZBR Heft 9/2006
- Reichard, Christoph: Leistungsanreize, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Reichard, Christoph: Personalentwicklung, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979
- Ronneberger, Franz/Rödel, Udo/Walchshöfer, Jürgen: Der „häßliche“ Beamte, Kritik und Gegenkritik des Berufsbeamtentums, Schriften zur Staats- und Gesellschaftspolitik Nr. 13, Bonn 1975
- Rooschüz/Amend/Killinger: Landespersonalvertretungsgesetz für Baden-Württemberg, Erläuterte Textausgabe, 11. Aufl., Stuttgart 2006
- Schäfer, Frank: Changemanagement für den öffentlichen Dienst, Hamburg 2005
- Schierenbeck, Ursula: Tätigkeitsgestaltung, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979

- Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut: Beamtenrecht in der Praxis, Prof. Dr. Redeker, Konrad/Busse, Felix (Hrsg.): Schriftenreihe der NJW, 6. Aufl., München 2005 (zitiert als „Beamtenrecht“)
- Prof. Dr. Schnellenbach, Helmut: Die dienstliche Beurteilung der Beamten und der Richter, 3. Aufl., Heidelberg, Loseblatt, 19. Ergänzungslieferung, Stand Dezember 2006 (zitiert als „Beurteilung“)
- Schurr, Katja S.: Leistungsorientierte Besoldung und Vergütung in der Kommunalverwaltung, Stuttgart 2005
- Dr. Solms, Hermann Otto: Keine moderne Verwaltung ohne moderne Beamten, in: VOP, Heft 9/2001
- Spieß, Walter: Öffentliche Verwaltung im neuen Jahrtausend, Verwaltungsmodernisierung, Dienstrecht der Zukunft, Regensburg/Berlin 2002
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd: Kompetenz zur Innovation - Missverständnisse über den Mythos Weiterbildung, in: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, November 2000
- Stoermer, Siegfried: Das Verhältnis von Leistung und Besoldung im öffentlichen Dienst zwingt zu Reformen, in: Die Personalvertretung, Heft 3/1997
- Prof. Dr. Summer, Rudolf: Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktionen der CDU/CSU und SPD, BT-Drs. 16/813, in: ZBR Juni 2006
- Prof. Dr. Summer, Rudolf: Gedanken zum Gesetzesvorbehalt, in: ZBR, April 2006
- Prof. Dr. Summer, Rudolf: Reföderalisierung in der Besoldung – ein Schreiten in den Nebel, in: ZBR, Heft 1-2/2003 (zitiert als „Reföderalisierung“)
- Tebbe, Günter: Den Wettbewerb annehmen und Verbesserungspotenziale nutzen; in: innovative Verwaltung, ehemals VOP, Heft 1-2/2002
- Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut: Steuerung durch Zielvereinbarungen, Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 17, Berlin 2002
- Touppen, Heinz: Das Leistungsprinzip aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Reichard, Christoph (Hrsg.): Leistungsprinzip und Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik, Band 64, Stuttgart u.a. 1979

Prof. Dr. Wagner, Dieter: Leistungsanreize im öffentlichen Dienst, in: DNV, Heft 1/2002

Wagner, Fritjof: Beamtenrecht, 9. Aufl. Heidelberg u.a. 2006

Wießner, Manfred: Leistungssteigerung durch die Dienstrechtsreform 1997?; in: Gröbschner, Rolf/Morlok, Martin/Schulze-Fielitz, Helmuth (Hrsg.): Aktuelle Beiträge zum Öffentlichen Recht, Band 8, Herbolzheim 2002

Prof. Dr. Wolff, Heinrich Amadeus: Die Gestaltungsfreiheit des Gesetzgebers im Besoldungsrecht, in: DÖV, Heft 12/2003

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Datum, Unterschrift