



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Leistungs- entgelt in Bibliotheken

- Ein Zwischenstand  
ganz am Anfang

Kristina Lippold / Volker Fritz

Leipzig, 21. März 2007

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Was wollen wir eigentlich hier?

- Mai 2006 – ½ Jahr TVöD: erste Erfahrungen, erste Ernüchterungen, viele Hoffnungen – Call for Paper für Bibliothekskongress
- Oktober 2006 – Ansätze für Dienstvereinbarungen erkennbar, TV-L in Sicht – Abstract für Bibliothekskongress
- März 2007 – wenn Leistung messbar sein soll: Ziel verfehlt, es gibt kein Patentrezept, Prämie nicht in Sicht – Versuch einer Standortbestimmung

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Was ist Leistung?

- Physik: Leistung = Arbeit / Zeit
- Lexikon: Leistung ist der Grad der körperlichen und geistigen Beanspruchung sowie deren Ergebnis
- Leistungsmessung im Bereich des öffentlichen Dienstes?

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Was bringt die Einführung von Leistungsentgelt?

Hoffnung: Motivation durch

- „Fleiß kann sich auszahlen“
- Abschaffen von „Nasenprämien“
- Einbeziehung aller Beschäftigten in Systeme zur Leistungsmessung, mehr Gerechtigkeit

Befürchtung: Desillusionierung durch

- Entstehen überregulierter, bürokratischer Systeme
- Vorhandene Beurteilungssysteme bestehen parallel weiter → Intransparenz für Beschäftigte



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# 10 Jahre Ansätze für Leistungsmessung im öD

- 1997 Kanthersche Dienstrechtsreform für Beamte und teilweise Übertragung auf Angestellte
- Erster Tarifvertrag im öffentlichen Dienst 2002 TV-Versorgung
- „Der TVöD wird den Personalstellen mehr Arbeit machen.“

(Knut Bredendiek, Referent im BMI und Verhandlungsführer des Bundes)

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Grundlage

## § 18 TVöD / TV-L

- Grundsatz:
  - Ein Arbeitgeber = ein tarifliches Beurteilungssystem
- Ausgestaltung durch Dienstvereinbarung
  - ↪ Spezielle Tarifverträge bei Bund und zukünftig bei den Bundesländern,
  - ↪ Direkte Regelung im TVöD für Kommunen
  - ☑ Dienstvereinbarungen vor Ort



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

# Woher kommt das Geld?

- IST-Stand: Pauschalierte Bewertung „freigewordener“ Besitzstände:
  - keine neuen familienbezogenen Leistungen mehr

Kinder- und Familienanteil im Ortszuschlag 0,2 %

- Einsparungen der Arbeitgeber bei Einmalzahlungen

Umgestaltung des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes 0,8 %

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

## Was kostet die Einführung von Leistungsentgelt?

- Geschätzte Kosten für die Einführung eines gut funktionierenden Systems: ca. 4% des Entgeltvolumens aller Beschäftigten eines Jahres, u. a.:
  - Arbeitszeit und Fortbildungskosten für die mit der Einführung befassten Mitarbeiter aus Management und Personalvertretung
  - Zeit und Kosten für Zielfindungsworkshop / Bewerberschulungen
  - erforderliche Organisationsänderungen

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

# Möglichkeiten für Verteilungsmodelle

- 10 Mitarbeiter 3.100 Euro

	„Kanther“	Freie Vergabe	Punkte	Modell einer Vergabe nach Tarifvertrag
1	3.100	1x 1.500 €	1x5	1x 500 €
2		2x 500 €	2x4	2x 400 €
5		5x 125 €	5x3	5x 300 €
1			1x2	1x 200 €
1			1x1	1x 100 €

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Arten des Leistungsentgelts

- Leistungsprämie  
= einmalige Zahlung
- Leistungszulage  
= monatliche widerrufliche Zahlung
- Erfolgsprämie (zusätzliches Finanzvolumen! Nur im kommunalen Bereich und nur bei konsequenter Anwendung betriebswirtschaftlich orientierter Führungsmethoden)  
= einmalige Zahlung bei unternehmerischem Erfolg
- Alle Elemente sind kombinierbar

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Erfolgsprämie

- Nur im kommunalen Bereich
- Nicht Bestandteil des vereinbarten Leistungsentgeltvolumens, sondern zusätzlich ausbezahlen
- In Bibliotheken eher ausnahmsweise und nur bei konsequenter Anwendung betriebswirtschaftlich orientierter Führungsmethoden
- bei wirtschaftlichem Erfolg

Beispiel: Erhöhung des Kostendeckungsgrades

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Wege der Leistungsmessung

- Zielvereinbarung
- Systematische Leistungsbewertung
- Kombination



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Warum Zielvereinbarungen?

Zielvereinbarungen sind zukunftsorientiert:

- In Bezug auf das Leistungsziel und den Leistungszeitraum
- ↳ Gute Beeinflussbarkeit durch alle am Prozess Beteiligten, Betonung der Freiwilligkeit, starker individualrechtlicher Bezug

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Was ist systematische Leistungsbewertung?

- Bewertet wird ein zurückliegender Zeitraum
  - Vergleichende Betrachtung aller Mitarbeiter
  - Einfacher einzuführen
- ↳ kann von Einzelem schwerer beeinflusst werden, damit weniger motivationsfördernd



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Zielvereinbarungen

Leipzig, 21. März 2007

**INFORMATION  
UND  
ETHIK**

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Voraussetzungen für Erfolg

- Zielvereinbarungen sind keine Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, sondern beschreiben zu erzielende Ergebnisse
- Zielvereinbarungen von oben nach unten einführen, Ziele herunterbrechen
- Ziel ist von Beteiligten beeinflussbar
- objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen, die zu ihrer Erfüllung erforderlich sind
- Wenige, konkrete Ziele, keine „Verzettelung“
- Relation zwischen Qualität und Quantität

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Gruppen- oder Einzelvereinbarung?

- Gruppenvereinbarung: Teamgeist und soziale Kompetenz stärken, Risiko der „Hängematte“
- Einzelvereinbarung: Risiko des „Tunnelblicks“
- Kombination von Team- und Individualzielvereinbarungen, bspw.:
  - Individualzielvereinbarungen mit Führungskräften
  - Team-/Gruppenzielvereinbarungen mit Mitarbeiter/innen ohne Führungsverantwortung.

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Grundlage für Zielvereinbarungen

## Teamzielvereinbarung

- Zielworkshop mit allen Beteiligten

## Individuelle Zielvereinbarung

- Mitarbeitergespräch als Grundlage für Zielvereinbarung

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Bestandteile einer Zielvereinbarung

- Wer – Was – Wann – Wie – was, wenn (nicht)

Oder wissenschaftlich

- objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen, die zu ihrer Erfüllung erforderlich sind

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

## Beispiel für eine Zielvereinbarung

Die Einarbeitung einer neuen Medieneinheit dauert von der Bestellung bis zum Einstellen im Regal durchschnittlich weniger als 30 Minuten. Dabei werden weniger als 0,5 % ungewollter Dubletten bestellt, die Zahl der fehlerhaften Katalogisate liegt bei unter 3 %.

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Beispiel Medienbearbeitung

Mögliche Störfaktoren aus Mitarbeitersicht:

- Instabiles DV-System
- Arbeitsfluß nicht optimal
- Räumliche Gegebenheiten nicht ausreichend berücksichtigt
- Ungenügende Schulungen für integrierte Geschäftsabläufe

Folgen:

- Zielgefährdung
- Demotivation



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

## Mögliche Fehler bei Zielbenennung - Beispiele

- Jährliche Steigerung der Ausleihzahlen um 5% bei gleichbleibendem Etat und Personal

2007	48.000
2008	50.400
2009	52.290
2010	54.905
- Festsetzung einer absoluten Zahl von zu bearbeitenden Medien: keine Beeinflussbarkeit durch den Mitarbeiter

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

# Beispiele für Zielerreichungsstufen

- Verschiedene Zielerreichungsstufen:
  - Ziel wurde vollständig erreicht 5 Punkte
  - Ziel wurde zu 90 % erreicht 4 Punkte
  - Ziel wurde zu 80 % erreicht 3 Punkte
  - Ziel wurde zu 60 % erreicht 2 Punkte
  - Ziel wurde zu 40 % erreicht 1 Punkt
  - Ziel wurde zu weniger als 40 % erreicht 0 Punkte

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Berechnung des Leistungsentgeltes - Beispiel

- Errechnen des Gesamtpunktwertes aller Beschäftigten aus allen Zielpunktwerten
- Beispiel:  
35 T€ Leistungsentgelt bei 70 Mitarbeitern erreicht wurden insgesamt 280 Punkte von maximal 350 (70 Mitarb. mit max. 5 Punkten)  
1 Punkt entspricht 125 €  
Bei 5 erreichten Punkten beläuft sich die Leistungsprämie auf 625 €

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Systematische Leistungsbewertung

Leipzig, 21. März 2007

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e. V.*

# Systematische Leistungsbewertung

- Grundlage ist ein betrieblich zu vereinbarendes System
- Bewertet wird ausschließlich bereits erbrachte Leistung
- Kein individualrechtlicher Bezug gegeben
- Abgrenzung zur Beurteilung im Beamtenrecht: keine Einschätzungen zu Sozialverhalten, Entwicklungspotenzialen, Stand von Fähigkeiten und Kenntnissen ...

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Systematische Leistungsbewertung

- nach möglichst messbaren / objektivierbaren Kriterien oder aufgabenbezogene Bewertung
- Beispiele für Kriterien:
  - Kundenorientierung
  - Arbeitsqualität
  - Arbeitsquantität
  - Führungsverhalten
  - Wirtschaftlichkeit
  - Zusammenarbeit



Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.

# Voraussetzungen für den Erfolg

- Klare Skalierung für die Kriterien

Beispiel:

Ausprägung des Merkmales

schwach				stark
---------	--	--	--	-------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Alle Bewerter und alle Bewerteten haben einen vergleichbaren Stand in der Anwendung des Systems (Reduzierung subjektiver Faktoren)



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Systematische Leistungsbewertung

- Je nach Erfüllungsstand der Kriterien werden Punkte vergeben
- Das zur Verfügung stehende Leistungsentgelt wird durch die Gesamtzahl der vergebenen Punkte geteilt – daraus ergibt sich der Punktwert

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Systematische Leistungsbewertung

Beispiel:

- 35 T€ Leistungsentgelt
- 2100 Punkte von 70 Mitarbeiter
- 1 Punkt = 16,66 €
- Mitarbeiter mit 50 Punkten erhält
- 833 € Leistungsprämie

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Zusammenfassung Bewertung

Leipzig, 21. März 2007

**INFORMATION  
UND  
ETHIK**

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Systematische Leistungsbewertung und / oder tradierte Beurteilungssysteme?

- + Beurteilung umfasst auch Potenzialbeurteilung – für Personalentwicklung erforderlich
- Höherer Aufwand, dadurch
- Geringere Akzeptanz



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Mögliche Stufen zur Einführung I

2007:

- Gießkanne: für alle Mitarbeiter einen individuellen Anteil am Leistungstopf, bestehend aus 12 % eines Monatsgehaltes
- Einführungsschulungen für Bewertungsverfahren



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Mögliche Stufen zur Einführung II

2008

- Systematische Leistungsbewertung für alle Mitarbeiter
- Beginn der Einführung von Zielvereinbarungen (Testphase, Akzeptanzgewinne)

2009

- Beginn eines vollständig implementierten Systems mit dem Schwerpunkt auf Zielvereinbarungen auf allen Ebenen

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e. V.*

# Grundsätze für erfolgreiche Regelungen

- Auch wer Leistungen Einzelner materiell belohnen will, muss die Leistung Aller bewerten.
- Er/Sie muss vorher sagen, wie diese Leistungen definiert sind
- Leistungsentgelt ist dann besonders motivierend, wenn der Einzelne vorab kalkulieren kann, dass und wie seine Anstrengungen belohnt werden.

INFORMATION  
UND  
ETHIK

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Grundsätze für erfolgreiche Regelungen

- Viele öffentliche Leistungen sind Teamleistungen – dies muss in der Leistungsbewertung berücksichtigt werden.
- Es gibt keine Betroffenen, sondern „nur“ Beteiligte an einem System der Bewertung von Leistung.
- Kopieren verboten!



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Grundsätze für erfolgreiche Regelungen - Fazit

- Die Frage, wie und vor allem mit welchem Aufwand man die Arbeitsleistung im öD an Hand objektiver Leistungsdaten messen und bewerten will, ist weiterhin weitgehend unbeantwortet – Subjektivität muss in transparenten Systemen „gepflegt“ werden.



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

„Nicht alles was zählt, ist zählbar! Und Nicht  
alles was zählbar ist, zählt!“ Albert Einstein.

Aus sachlichen Gründen erhobene Statistikwerte  
(DBS / BIX) lassen sich nur sehr begrenzt zur  
Leistungsmessung für Personen heranziehen.



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Leistungs- orientierte Bezahlung

Leistungsorientierte Bezahlung ersetzt nicht  
Lob, aber Lob auch nicht die  
Leistungsorientierte Bezahlung.



*Berufsverband  
Information  
Bibliothek e.V.*

# Was muss ein Leistungs- beurteilungssystem können, um gut zu sein?



**INFORMATION  
UND  
ETHIK**

3. Leipziger Kongress für  
Information und Bibliothek