

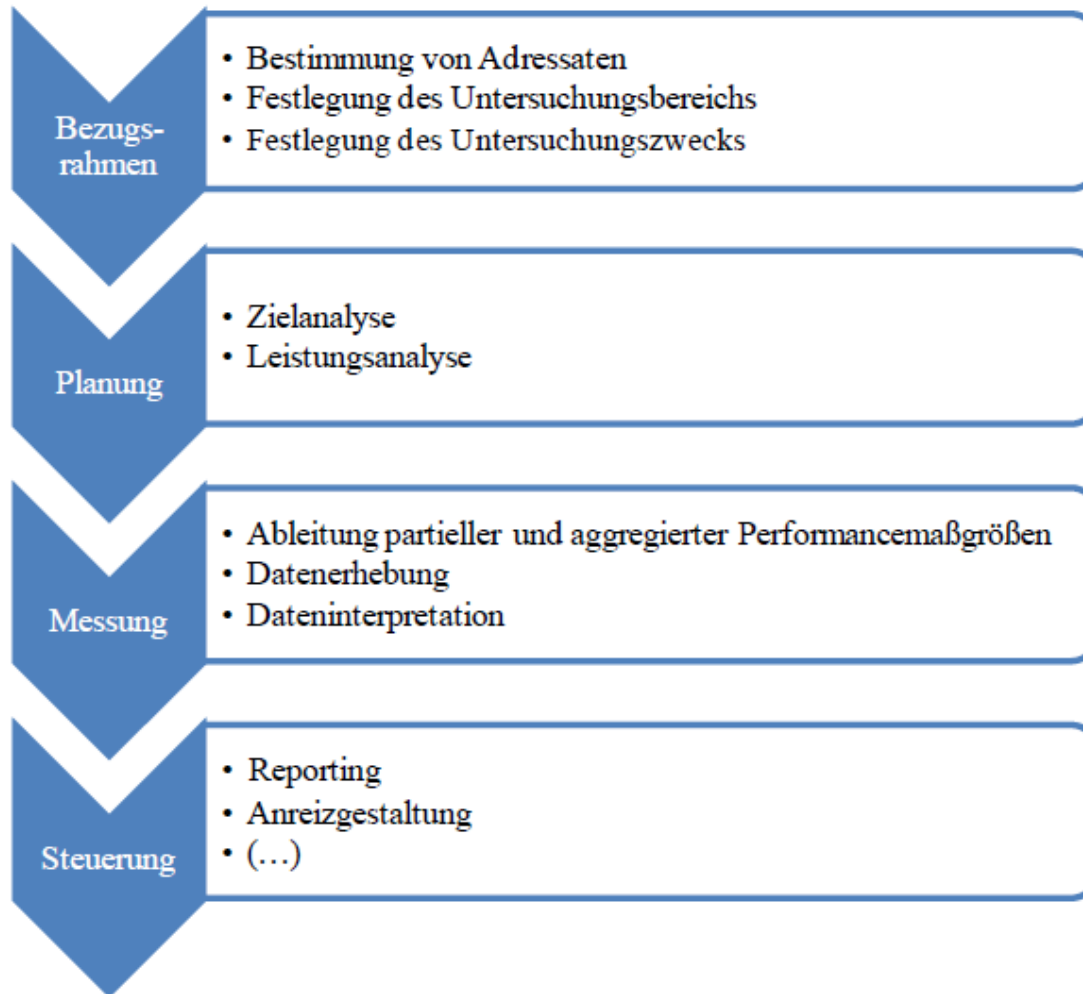
# Berücksichtigung besonderer Lehrleistungen in der W-Besoldung als Instrument des Performance Managements?

Vortrag im Rahmen der Tagung „Performance Management im  
Hochschulbereich“ am 15. Oktober 2011 in Braunschweig

# Gliederung

1. Grundüberlegungen zum Performance Management an Hochschulen und Fragestellung
2. Evaluative Betrachtung der Vergabe besonderer Leistungsbezüge für Lehrleistungen
  - Rechtliche Rahmenbedingungen
  - Verfahren an Hochschulen
  - Wirkungen
3. Fazit zur Ausgestaltung der Gewährung besonderer Leistungsbezüge für Lehrleistungen als Instrument des Performance Managements

# Performance Management



Quelle: Clermont, Marcel / Rasselhövel, Sylvia 2010: Entwurf eines Vorgehens-Modells zum Performance Management. Arbeitspapier online unter <http://www.lut.rwth-aachen.de/Arbeitsberichte?action=AttachFile&do=view&target=Entwurf+eines+Vorgehensmodells+zur+Etablierung+eines+Performance+Managements.pdf>, S. 13.

Dieses Modell findet sich im Grundlagentext zum Vorgehensmodell auf der Projekthomepage, auf die im CfP für die Tagung hingewiesen wurde.

# Performance Management an Hochschulen

- Ziel der Steuerung der Leistungserbringung
  - Anreizsetzung für Qualitäten und Quantitäten
  - sowohl auf Inhaltsbereiche als auch auf das Leistungsniveau beziehbar
- Querbezüge zu vielfältigen Bereichen universitärer Steuerung
  - Berufungspolitik
  - Hochschulfinanzierung
  - Hochschulprofilbildung
  - Qualitätsmanagement
  - ...
- Bei Leistungsbezügen in der W-Besoldung besondere Akzentuierung der individuellen Ebene
  - Prinzipal-Agenten-Problematiken
  - Motivationstheoretische Überlegungen

# Mit Leistungsbezügen verbundene Ziele

- Aus Sicht der Politik (BT-Drucksache 14/6852: S. 12-13)
  - Vergütungsbedingungen modernisieren, flexibilisieren, optimieren
  - Durch Leistungsorientierung der Vergütung Anreize zur Leistungssteigerung setzen
  - Befähigung der Hochschulen, durch attraktive Vergütung führende Wissenschaftler(innen) aus dem Ausland zu attrahieren
  - Besoldungsrechtliche Gleichstellung von Fachhochschulen und Universitäten
  - Neue Handlungsspielräume für die Politik
    - Definition der Voraussetzungen und der Kriterien der Vergabe von Leistungsbezügen
    - Ausgestaltung hinsichtlich Befristung, Dynamisierung und Ruhegehaltsfähigkeit
    - Festlegung des Gesamtbudgets für Leistungsbezüge

# Mit Leistungsbezügen verbundene Ziele

- Aus Sicht der Hochschulen
    - durch attraktive Besoldungswege Wissenschaftler(innen) leichter berufen und halten
    - Belohnung guter Leistungen der Vergangenheit
    - Anreiz für gute Leistungen in der Zukunft
    - Transparenz, Finanzierbarkeit und Kontrollierbarkeit des Modells
  - Aus Sicht der Professor(inn)en
    - Anerkennung für gute Leistungen in der Vergangenheit
    - Optimierung der Besoldung und Annäherung an C-Äquivalenz
- Das Ziel, Leistungsanreize zu setzen, lässt erwarten, dass die Gewährung von Leistungsbezügen als Instrument des Performance Managements intendiert ist.

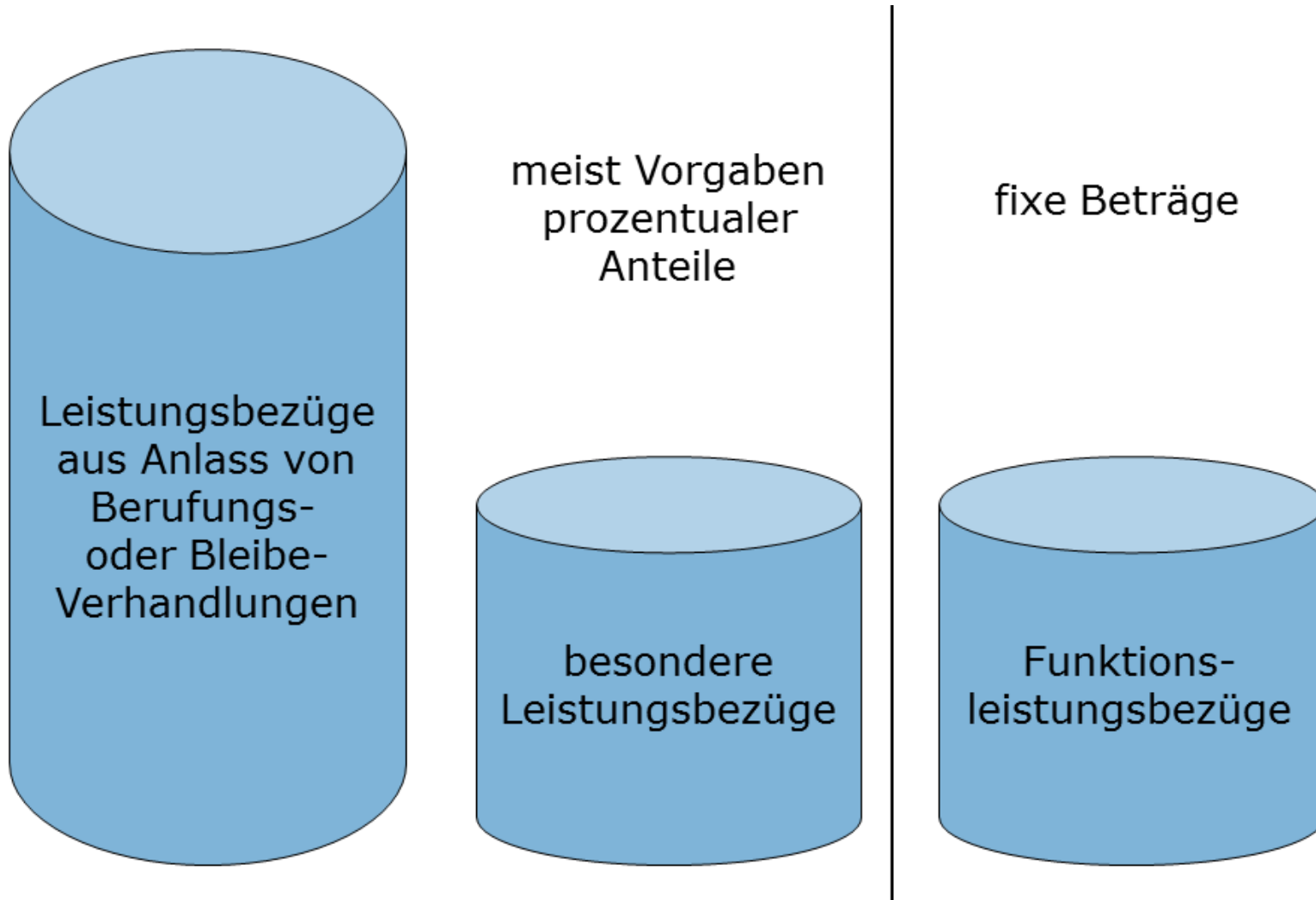
# Leitfragen

- Inwiefern wird die Vergabe besonderer Leistungsbezüge als Instrument des Performance Managements eingesetzt?
  - Welche Gestaltungsspielräume lassen die gesetzlichen Rahmenbedingungen?
  - Wie haben die Hochschulen die Gestaltungsspielräume genutzt? Welche Verfahren der Gewährung besonderer Leistungsbezüge haben sie entwickelt?
  - Welche Schwierigkeiten zeigen sich und wie lässt sich das Instrument ggf. stärken?

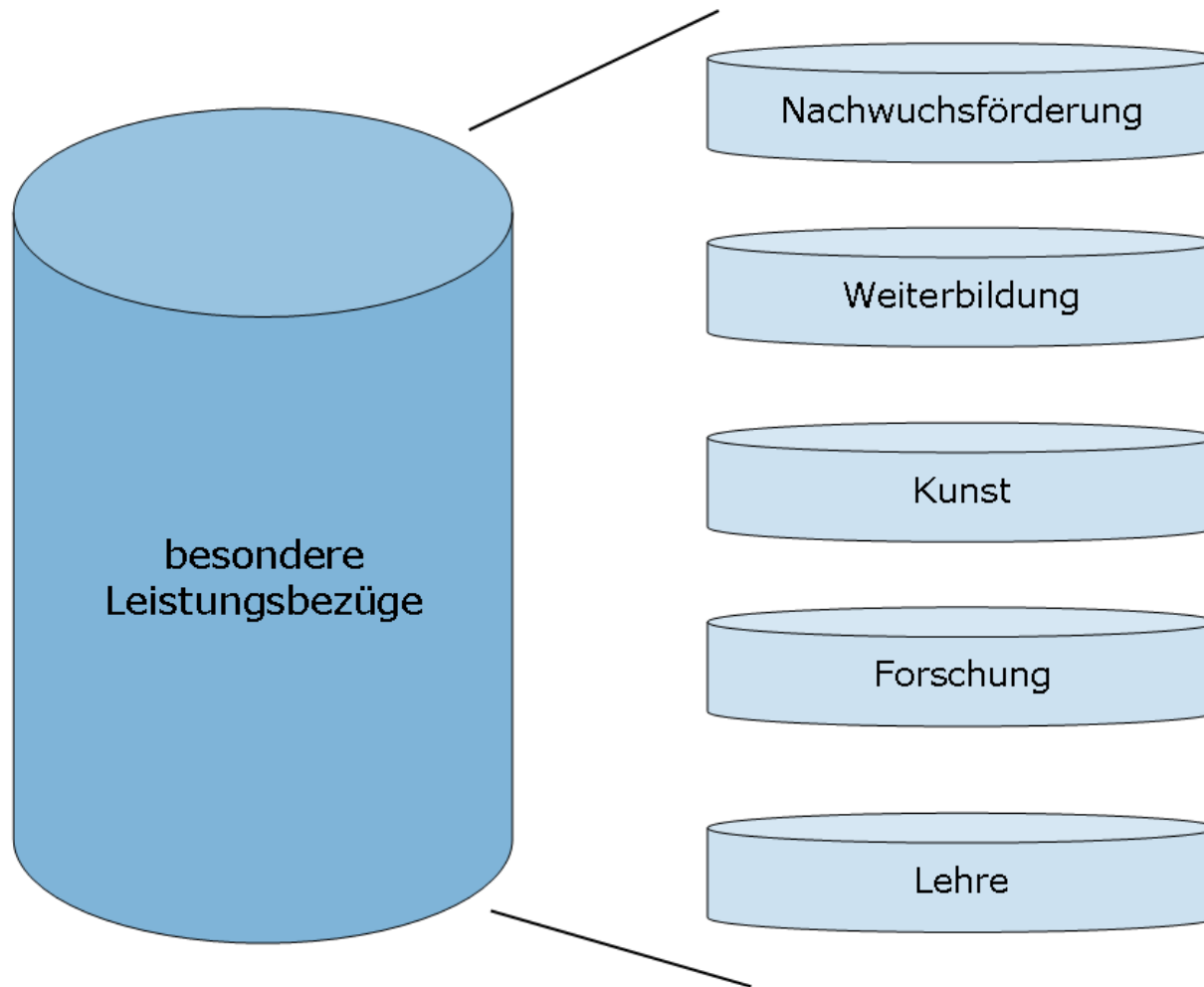
# Rechtlicher Rahmen I

- 16. Februar 2002: Professorenbesoldungsreformgesetz auf Bundesebene (vor Föderalismusreform)
  - ab 1. Januar 2005: W-Besoldung
    - Im Vergleich zur C-Besoldung niedrigere Grundgehälter
    - Leistungsbezüge
    - Vorgabe der Leistungsbereiche
  - Umsetzung in Landesgesetze im Wesentlichen bis 01.01.05, Landesbesoldungsgesetze und RVO (Ausnahme Berlin); Vorgabe von Leistungskriterien
  - Satzungen und Richtlinien der Hochschulen
- Kaskadenprinzip, das den Hochschulen Spielräume insbesondere bei der Ausgestaltung des Verfahrens gelassen hat

# Arten von Leistungsbezügen



# Bezugsfelder besonderer Leistungsbezüge



# Rechtlicher Rahmen II

- Deckelung
  - Vergaberahmen: Besoldungsausgaben für die in den Besoldungsgruppen W2 und W3 sowie C2 bis C4 eingestuften Professor/inn/en müssen den durchschnittlichen Besoldungsausgaben für diesen Personenkreis im Jahr 2001 entsprechen
  - Überschreitung des Besoldungsdurchschnitts im begrenzten Maße zulässig, sofern entsprechende Haushaltsmittel bereitgestellt
  - Vergaberahmen inzwischen in einzelnen Ländern gelockert oder aufgehoben
- Befristung
  - Leistungsbezügen für Funktionen: Amtsdauer
  - Leistungsbezügen für besondere Leistungen im Regelfall bei erstmaliger Gewährung befristet
- Dynamisierung i.d.R. nur bei unbefristet gewährten Bezügen
- Ruhegehaltsfähigkeit
  - bis 40 vom Hundert des jeweiligen Grundgehalts bei unbefristet gewährten Leistungsbezügen und Mindestbezugsdauer oder nach Vereinbarung

# Entscheidungen bei der Prozessgestaltung

- Entwicklung von Satzung und Richtlinien zur Vergabe von Leistungsbezügen
- Festlegung von Voraussetzungen, z.B. Dauer der Tätigkeit an der Hochschule
- Festlegung von Leistungskriterien, ggf. Festlegung von Bepunktung
- Antrags- und Vorschlagsverfahren vs. Automatismen
- Festlegung von Leistungsstufen und Höhen der Leistungsbezüge
- Entscheidungsebenen: Fachbereich/Fakultät und Hochschule
- (Mit-)Entscheider: Hochschulleitung, Fakultätsleitung, fachliche Kommission, Mischtypen
- Einbindung der Dekaninnen und Dekane
- Einbindung externer Gutachter(innen)
- Vorgehen bei Überschreitung des Vergaberahmens, z.B. Kürzungen, Verschiebungen auf die Folgerunde
- Information der Professor(inn)en und Möglichkeit des Widerspruchs
- Konkretisierungen zu Befristungen, Dynamisierung, Ruhegehaltsfähigkeit
- Formalia, z.B. Fristen, Antragsgestaltung

# Rechtliche Anforderungen an die Prozessgestaltung

## Anforderungen durch das Gebot der Wissenschaftsfreiheit

- Keine mittelbare Lenkung des Handelns
- Fachliche Beurteilung

## Anforderungen durch das Beamten- und Besoldungsrecht

- Entscheidung über Leistungsbezüge muss letztlich durch den Dienstvorgesetzten fallen

# Verfahren an den Hochschulen: Datensatz

	Unis / PHn	FHn	KHn	Summe
<b>BW</b>	7	0	1	<b>8</b>
<b>Bayern</b>	9	2	0	<b>11</b>
<b>Berlin</b>	2	2	2	<b>6</b>
<b>Brandenburg</b>	2	1	0	<b>3</b>
<b>Bremen</b>	1	1	0	<b>2</b>
<b>Bund</b>	0	1	0	<b>1</b>
<b>Hamburg</b>	2	1	0	<b>3</b>
<b>Hessen</b>	4	0	0	<b>4</b>
<b>MeckPom</b>	2	1	0	<b>3</b>
<b>Niedersachsen</b>	9	2	0	<b>11</b>
<b>NRW</b>	5	8	1	<b>14</b>
<b>Rheinland-P.</b>	3	3	0	<b>6</b>
<b>Saarland</b>	1	0	0	<b>1</b>
<b>Sachsen</b>	3	1	0	<b>4</b>
<b>Sachsen-A.</b>	1	3	0	<b>4</b>
<b>Schleswig-H.</b>	2	4	1	<b>7</b>
<b>Thüringen</b>	3	2	1	<b>6</b>
<b>Summe</b>	<b>56</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>94</b>

- Systematische Recherche auf den Homepages aller staatlichen Hochschulen sowie über das Internet. Stand der Dokumente: August 2011
- Auswertbare Dokumente von 52 Universitäten, weiteren 4 Pädagogischen Hochschulen, 32 Fachhochschulen und 6 künstlerischen Hochschulen

# Beobachtungen zu Leistungskriterien

- Kriterienzuordnung uneinheitlich: wenige HS ohne Zuordnung von Kriterien zu Aufgabenbereichen, einige mit breitem Bereich Lehre, andere mit stark differenzierten Unterbereichen (z.B. Internationalisierung, Diversity Management)
- Orientierung der Kriterienkataloge an den Leistungsbezügeverordnungen der Länder, große Schnittmengen, Katalog der Leistungskriterien im Bereich Lehre insgesamt überschaubar
- An 14 Hochschulen (13 FH und 1 KH) haben Lehrleistungen erkennbar ein höheres Gewicht als Forschungsleistungen. Nur an 1 Universität ist es umgekehrt. In der Regel sind Lehr- und Forschungsleistungen formal gleich gewichtig.
- Nur wenige HS, im Regelfall Universitäten, benennen in Online-Dokumenten Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung der Überdurchschnittlichkeit der Leistung, z.B. Durchschnitt in der Fakultät, HIS-AKL oder Werte der Bundesstatistik (vgl. z.B. HU Berlin, Uni Erfurt, Uni Rostock)

# Häufige Leistungskriterien

- Besondere Prüfungsbelastungen, Betreuung von Abschlussarbeiten
- Lehrevaluation (meist explizit „Ergebnisse“, ggf. nur Teilnahme)
- Lehrengagement über die Lehrverpflichtung hinaus, besondere Lehrbelastung
- Preise und Auszeichnungen für gute Lehre
- Beiträge zur Entwicklung neuer Studiengänge, Curricularentwicklung
- Innovative Lehre, Entwicklung Lehrmaterialien, E-Learning
- Besonderer Praxisbezug der Lehre, Praktikumsbetreuung
- Interdisziplinarität und Kooperationen
- Internationalisierung des Studiums: fremdsprachige Lehrveranstaltungen, Betreuung ausländischer Studierender, internationaler Lehrkooperationen
- Beiträge zu Gender und Diversity
- Drittmittel für die Lehre
- Erfüllung von Zielvereinbarungen
- Sonstiges, z.B. Abfassen von Lehrbüchern, Teilnahme an Sonderveranstaltungen (Kinderuni), Mentoring, Anwerbung von Studieninteressierten und Alumniarbeit

# Typen der Einteilung von Leistungsstufen

- Primär nach Dauer der Dienstzeit an der Hochschule: Dieses Modell kommt den früheren Lebensalterstufen der früheren C-Besoldung am nächsten.
- Primär nach Art der Leistung: Diese Modelle ordnen bestimmte Leistungen bestimmten Stufen zu und sehen dabei häufig eine Bepunktung der Leistung vor.
- Kombination aus Art der Leistung und Dauer der Dienstzeit
- Primär nach Überdurchschnittlichkeit der Leistung auf unterschiedlichen Vergleichsebenen: Sehr seltener Typus
- Primär nach Wirkung der Leistung auf unterschiedlichen Ebenen:
  - Profilschärfung bzw. Erhöhung der Reputation innerhalb des Fachbereichs, der Hochschule, der Region, auf nationaler und internationaler Ebene
  - Es geht nicht nur um die einzelnen Professor(inn)en, sondern um den Beitrag für das Ansehen seines Fachbereichs oder der Hochschule

Mischtyp Überdurchschnittlichkeit der Leistung (für die unteren Stufen) und Wirkung der Leistung (für die höheren Stufen) ist der häufigste Typ

# Bsp.: Stufen nach Dauer der Dienstzeit

Die besonderen Leistungsbezüge werden in fünf Stufen gewährt:

1. Stufe: Besonderer Leistungsbezug in Höhe 250 € monatlich, frühestens nach Ablauf von drei Jahren seit der erstmaligen Berufung an eine Hochschule,
2. Stufe: Zusätzlicher besonderer Leistungsbezug in Höhe von 300 € monatlich, frühestens nach Ablauf von sieben Jahren seit der erstmaligen Berufung an eine Hochschule,
3. Stufe: Zusätzlicher besonderer Leistungsbezug in Höhe von 350 € monatlich, frühestens nach Ablauf von elf Jahren seit der erstmaligen Berufung an eine Hochschule,
4. Stufe: Zusätzlicher besonderer Leistungsbezug in Höhe von 300 € monatlich, frühestens nach Ablauf von fünfzehn Jahren seit der erstmaligen Berufung an eine Hochschule,
5. Stufe: Zusätzlicher besonderer Leistungsbezug in Höhe von 250 € monatlich, frühestens nach Ablauf von neunzehn Jahren seit der erstmaligen Berufung an eine Hochschule.

(Ordnung der Hochschule Magdeburg-Stendal, § 5 Abs. 2)

# Bsp.: Stufen primär nach Leistungsart

Transparente Darstellung von Lehrinhalten und Klausuranforderungen 1

Einbeziehung aktueller Forschung in Lehre/ Abschlussarbeiten 1

Veröffentlichung der Unterlagen (Skripte, Aufgaben, Klausuren, Lösungen, Literaturhinweise) 1

Nicht unterdurchschnittliche Ergebnisse bei der studentischen Veranstaltungskritik 1

Umsetzung der studentischen Veranstaltungskritik (Prof. hinterfragt Kritik und setzt berechnete Kritik in verbesserte Lehrveranstaltungen um) 1

Abstimmung der Lehrinhalte innerhalb des Studiengangs 1

Erfolgreicher Einsatz neuer Medien (insbesondere E-Learning) 2

Weit überdurchschnittliche Ergebnisse bei der studentischen Veranstaltungskritik bei den letzten beiden Evaluierungen 2

Vorwiegend fremdsprachliche Durchführung der Lehrveranstaltungen 2

Besondere Wahrnehmung der eigenen Fort- und Weiterbildung 2

Durchführung von Lehrtätigkeiten oder Exkursionen in besonderem Maße, die ohne Anrechnung über die Lehrverpflichtung hinaus geleistet werden 2

Besonderes Engagement bei Studienreformen und Entwicklung neuer Lehrangebote 2

Autor mit zumindest maßgeblichem Anteil an einem rezensierten Lehrbuch 2

Maßgebliche Mitwirkung bei Promotionsvorhaben (mindestens 2 abgeschlossene Promotionsvorhaben innerhalb des Berichtszeitraums) 3

Herausragendes Engagement bei Studienreformen und Entwicklung neuer Lehrangebote 3

Anerkannte Auszeichnungen und Preise für herausragende Lehre 3

(Richtlinien der Fachhochschule Aachen, Anlage 1)

# Bsp.: Stufen nach Überdurchschnittlichkeit der Leistung auf verschiedenen Ebenen

Die besonderen Leistungsbezüge nach Punkt V. werden in drei Stufen von jeweils 150,- € monatlich vergeben, wobei auch mehrere Stufen gleichzeitig gewährt werden können. Die Qualitätsmerkmale für die Gewährung dieser Stufen werden vom Rektorat festgelegt.

Stufe 1 Hochschul-herausragend; Stufe 2 national herausragend; Stufe 3 international herausragend.

Die erstmalige Vergabe einer neuen Leistungsstufe wird in der Regel auf drei Jahre befristet. In dem nächsten Bewertungsverfahren kann diese nochmals befristet gewährt werden oder auch zurückgenommen werden.

(Richtlinie der Deutschen Sporthochschule Köln, Abschnitt VI.2)

# Bsp.: Stufen nach Wirkung der Leistung auf verschiedenen Ebenen

Stufe 1: Leistungen, die das Profil des Faches / Fachbereiches als Forschungs- und/oder Lehrinstitution nachhaltig mit prägen. Diese Stufe entspricht einem Betrag bis zu 500,-- €/mtl.

Stufe 2: Leistungen, die das Profil der Universität als Lehrinstitution mindestens im regionalen Rahmen und/oder als Forschungsinstitution im nationalen Rahmen mit prägen. Diese Stufe entspricht einem Betrag bis zu 1.000,-- €/mtl.

Stufe 3: Leistungen, die die internationale Reputation der Universität entscheidend mit prägen. Diese Stufe entspricht einem Betrag bis zu 2.000,-- €/mtl.

(Ordnung der TU Dresden, Anlage 2, Absatz 3.3)

# Bsp.: Mischtypus zwischen Übererfüllung der Dienstpflichten und Wirkung auf verschiedenen Ebenen

Grundlage für die Entscheidung, wie viele Stufen im Einzelfall befristet und/oder unbefristet vergeben werden, sind folgende Leistungsdefinitionen:

Stufe 1: Leistungen, die über die Erfüllung der Dienstpflichten in Forschung, Lehre, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung deutlich hinausgehen.

Stufe 2: Leistungen, die das Profil des Faches/des Fachbereiches als Forschungs- und/oder Lehrinstitution nachhaltig mitprägen.

Stufe 3: Leistungen, die das Profil der Universität als Forschungs- und/oder Lehrinstitution im nationalen Rahmen nachhaltig mitprägen.

Stufe 4: Leistungen, die zur Erhöhung der internationalen Reputation der Universität beitragen.

Stufe 5: Leistungen, die die internationale Reputation der Universität entscheidend mitprägen.

(Grundsätze der Universität Passau, § 3)

# Monatliche Leistungsbezüge

- Nur wenige Hochschulen treffen in den vorgefundenen Dokumenten keine Regelung
- Zahl der Stufen variiert ebenso wie die Höhe der Bezüge:
  - im Datensatz Modelle mit 2-10 Stufen; teils wird die Zahl der Stufen jedoch nicht benannt
  - teils werden die Stufen additiv vergeben, teils ist jede Stufe separat zu sehen
    - Bei den additiven Modellen ist die Höhe der Leistungsbezüge pro Stufe oft gleich; sie liegt im Datensatz zwischen 150 und 500 Euro.
    - Bei Modellen mit separaten Stufen ist der Abstand in der Höhe der Leistungsbezüge zwischen den Stufen oft nicht gleich, sondern ansteigend.
  - Bisweilen Angabe der Höhe der Leistungsbezüge in Prozent vom (meist: W2-) Grundgehalt; im Datensatz Modelle mit 7-16,5% auf der ersten Stufe
- An 9 Hochschulen geht der Einordnung in die Leistungsstufen ein Punktbewertungssystem voraus
- 4 Hochschulen quotieren die Stufen, d.h. sie legen den Anteil der Professor(inn)en fest, der auf diese Leistungsstufe gelangen kann.

# Einmalzahlungen, Entfristung, Ruhegehaltsfähigkeit

- Einmalzahlungen
  - 21 Hochschulen ohne Aussage zu Einmalzahlungen
  - 40 erwähnen nur die Möglichkeit, 8 davon mit dem Zusatz, dass die Höhe in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung stehen muss
  - 6 Hochschulen haben Stufenmodelle mit festen Beträgen
  - 27 benennen eine Maximalhöhe, 20 als absoluter Betrag (meist 5.000 Euro), 7 in Relation zum Grundgehalt
- Entfristung und Ruhegehaltsfähigkeit:
  - Befristete Gewährung ist bei erstmaliger Gewährung der Regelfall, meist auf 3 oder 5 Jahre
  - Ruhegehaltsfähigkeit nur für entfristete Leistungsbezüge, ggf. nach gewisser Auszahlungsdauer
  - Nachgelagerte Entfristung und Ruhegehaltsfähigkeit für längerfristige Anreizsetzung, erst Recht in Verbindung mit Möglichkeit des Widerrufs

# Steuerungsakteure: Entscheider

- Die Entscheidung über die Leistungsbezüge fällt auf Leitungsebene:
  - 49 HS (52%) sehen eine Entscheidung der Hochschulleitung insgesamt vor
  - 42 HS (45%) eine Entscheidung des Rektors oder Präsidenten
  - eine Minderheit von 3 Hochschulen (3%) trifft keine oder abweichende Regelungen
- Die Einbindung der dezentralen Ebene ist der Regelfall:
  - 69 HS sehen eine Stellungnahme des Dekans vor, 68 davon verpflichtend, teils nach Beratung im Dekanat, mit dem Fachbereichsrat, mit dem Institutsleiter oder mit den Studierenden
  - weitere 6 HS verlangen eine Stellungnahme des Dekanats, 2 davon im Einvernehmen mit dem FB-Rat
  - 2 HS sprechen nur von einer Stellungnahme des Studiendekans; bei weiteren 9 ist sie zur Beurteilung der besonderen Leistungen in der Lehre vorgesehen
  - An 3 Hochschulen liegt das ausschließliche Vorschlagsrecht für die Gewährung besonderer Leistungsbezüge beim Dekan
  - an 1 HS gibt es eine Kommission auf FB-Ebene, die das Rektorat berät
  - an 1 Hochschule fällt die Entscheidung über die Gewährung der Leistungsbezüge durch die FB-Leitung (mit Zustimmung des Präsidenten)
  - 1 HS verlangt die Stellungnahme des Institutsdirektors; 2 ermöglichen eine Stellungnahme der Fachschaftsvertretung
  - 11 HS äußern sich in den Dokumenten nicht zur Einbindung der Dezentrale

# Steuerungsakteure: Berater

- Kommissionen
  - 54 HS erwähnen keine Kommissionen. 10 von ihnen ermöglichen aber die Hinzuziehung externer Gutachter zur Beurteilung der Leistungen.
  - An 35 HS sind Kommissionen zur Beratung der Hochschulleitung und Entscheidungsvorbereitung vorgesehen, meist auf HS-Ebene.
    - Ihre Bezeichnungen sind unterschiedlich, z.B. Vergabekommission, Besoldungskommission, Leistungsbezügekommission, Beirat, Ältestenrat
    - In einigen HS werden vorhandene Gremien zur Beratung und Entscheidungsvorbereitung genutzt, z.B. der Hochschulrat (4 HS) oder die erweiterte HS-Leitung (1 HS)
  - An 6 Hochschulen gibt es Kommissionen für den Streit-/Widerspruchsfall (Schlichtungskommissionen, Streitbeilegungsausschuss)
- Besetzung der Kommissionen:
  - Professor(inn)en unterschiedlicher Fachrichtungen, meist hochschulintern
  - Vertreter(inn)en der HS-Leitung
  - Gleichstellungsbeauftragte (oft nur beratend, nicht stimmberechtigt)
  - Ggf. Schwerbehindertenvertretung
  - In Einzelfällen: akademische Mitarbeiter, Personaldezernat, Studierende
- Einbindung externer Gutachter insbesondere zur Beurteilung der Leistungen in der Forschung

# Steuerungsakteure: Zusammenspiel

- Zusammenspiel von Entscheidern und Beratern zur Handhabung unterschiedlicher Spannungsfelder
    - Prinzipal-Agenten-Problematik, Problem der fachlichen Ferne der Hochschulleitung von den einzelnen Professor(inn)en
    - Spannungsfeld zwischen wissenschaftsadäquater Beurteilung und Beamten- und Besoldungsrecht
  - Spannungsfeld unterschiedlicher Beurteilungslogiken
    - Scientific Community, fachliche Exzellenz, wissenschaftlicher Fortschritt
    - Mittelfristige Finanzplanung, Angemessenheit innerhalb des Gesamtbesoldungsgefüges
    - Konfundierung durch Konkurrenzsituation w-besoldeter Professor(inn)en?
  - Risiken:
    - Geringe Vorhersehbarkeit des Entscheidungsergebnisses
    - Unklarheit der Verantwortlichkeiten
    - Keine Auszahlung zuerkannter Leistungsbezüge aus finanziellen Gründen (Verschiebung auf das Folgejahr, anteilige Kürzung...)
- Gefahr der Verringerung der Anreizwirkung

# Wirkungen

- Über Konsequenzen des Verfahrens bislang kaum Erkenntnisse
- Vergütung ist flexibilisiert, mehr Gestaltungsspielräume
- Erreichen der C-Äquivalenz nicht der Regelfall
- Nicht zwingend Wahrnehmung als Belohnung für vergangene Leistungen, sondern ggf. als angemessene Aufstockung einer als zu niedrig empfundenen Grundbesoldung
- Erhöhter Konkurrenzdruck, auch vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen, ggf. reduzierte Kooperationsbereitschaft
- Unsicherheit hinsichtlich der Fortzahlung der Leistungsbezüge, schwankende Höhe der Besoldungsbezüge, Unsicherheiten in der Lebensplanung
- Verdrängung intrinsischer Motivation möglich
- Frustration und Demotivation möglich

# Leistungsbezüge als Instrument des Performance Managements?

- Nutzung von Leistungsbezügen als Performance Management ist intendiert und der rechtliche Rahmen lässt Spielräume für die Ausgestaltung
- Wesentliche Stellschrauben der Ausrichtung sind
  - Ergänzung spezieller Leistungskriterien über die Vorgaben in den landesrechtlichen Regelungen hinaus
  - Gewichtung der Leistungskriterien
  - Definition der Leistungsstufen
  - Verbindung zur Höhe von Leistungskriterien und Leistungsstufen zur Höhe der Bezüge
  - Ausgestaltung, aber auch Begrenzung der Ermessensspielräume der Entscheider und Berater
- Grundsätzliches Spannungsfeld zwischen Logiken der fachlichen Beurteilung und der institutionellen Steuerung bleibt jedoch bestehen und begrenzt die anzunehmende Wirksamkeit des Instruments.

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit

