

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Die Besoldungsschemata des öffentlichen Dienstes in
Niederösterreich im Vergleich – die Motive der
Mitarbeiter für und gegen einen Modellwechsel“

Verfasser

Christian Grün, Bakk. rer. soc. oec.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Magisterstudium Betriebswirtschaft
ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Jörg Borrmann

Widmung:

Ich danke in erster Linie meiner Familie und meinen Freunden.

Allen, die mich in der langen Zeit – immerhin 49 Semester – unterstützt und ermutigt haben!

Dies soll auch ein Ansporn für Kollegen in ähnlichen Situationen sein. Man kann sich auch nach langer Zeit ein Herz nehmen und etwas Unvollendetes zu Ende bringen.

Vielleicht ist da die Erfahrung des Alters durchaus förderlich!

DANKE!

Eidesstattliche Erklärung:

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung/Problemstellung	11
2	Theoretischer Teil: Methode	14
2.1	Experteninterviews	14
2.1.1	Leitfadeninterview.....	15
2.1.2	Auswahl der Interviewpartner	17
2.1.3	Fragenformulierung	17
2.1.4	Interviewleitfaden.....	18
2.1.5	Interviewvorbereitung	20
2.1.6	Interviewführung	22
2.1.7	Interviewnachbereitung	23
2.2	Auswertungsmethode – qualitative Inhaltsanalyse.....	23
2.2.1	Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse	24
2.2.2	Vorbereitung der Extraktion.....	26
2.2.3	Extraktion	27
2.2.4	Aufbereitung	28
2.2.5	Auswertung	29
2.3	Interpretation und Publikation.....	29
3	Theoretischer Teil: Bewertungsunternehmen und –methode	30
3.1	Hay Group Incorporated.....	31
3.2	Grundlagen	32
3.3	Einflussfaktoren.....	32

3.4	Hay Guide Charts®	33
3.5	Größe und Gestalt der Stellenbeschreibung.....	34
3.6	Anwendung der „Hay Job Evaluation“	34
3.7	Gestaltung und Analyse der Stelle	34
3.8	Stellen-/Personenangleichung.....	35
3.9	Gehaltsstruktur und Einstufung	36
4	Theoretischer Teil: Besoldung-NEU im NÖ Landesdienst	37
4.1	Ziele der Besoldung-NEU	39
4.2	Historie und Daten.....	40
4.3	Bewertungsmodell	41
4.4	Zuordnung zu Gehaltsklassen/Gestaltung der neuen Gehaltskurven	44
4.5	Verwendungen	46
4.6	Dienstrecht bei Option	47
4.7	Eckpfeiler des neuen Dienstrechts	57
5	Praktischer Teil: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse	58
5.1	Hypothese	58
5.1.1	Gehalt	59
5.1.2	Vor- und Ausbildungsprinzip/Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeit	60
5.1.3	Urlaubsanspruch.....	60
5.1.4	Unkündbarstellung/Pragmatisierung	61
5.1.5	Beurteilung.....	62

5.1.6	Fazit.....	63
5.2	Interviewleitfaden	63
5.3	Auswertung	64
5.3.1	Beratungsgespräch	65
5.3.2	Sicherheit	66
5.3.3	Finanzielle Sichtweise	69
5.3.4	Aus- und Weiterbildung/Vorrückung	70
5.3.5	Spezialfall	72
5.3.6	Fazit zur Auswertung	72
6	Schlussfolgerung	72
	Interview-Leitfaden.....	75
	Gesetztestexte	79
	Literaturverzeichnis	81

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
allg.	allgemein[e]
BH	Bezirkshauptmann[schaft]
BRO	Bewertungs- und Referenzverwendungsordnung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DPL	Dienstpragmatik der Landesbeamten
DR	Dienstrecht
et al.	et alii (lat.: „und andere“)
etc.	et cetera (lat.: „und so weiter“)
f./ff.	folgend/folgende
Fa.	Firma
FCG	Fraktion Christlicher Gewerkschafter
GÖD	Gewerkschaft Öffentlicher Dienst
GS	Geschäftsstelle
Inc.	Incorporated (engl.: „eingetragene Gesellschaft“)
LBG	Landesbedienstetengesetz
LGBl.	Landesgesetzblatt
lit	littera (lat.: „Buchstabe“)
LJ	Lebensjahr
LVBG	Landes-Vertragsbedienstetengesetz

MA	Mitarbeiter
Mio.	Million[en]
Mrd.	Milliarde[n]
NOG	Niederösterreichische Gehaltsklasse[n]
NÖ	Niederösterreich[isch]
Nr.	Nummer
OÖ	Oberösterreich[isch]
ÖAAB	Österreichischer Arbeiter- und Angestelltenbund
PKA	pharmazeutisch-kaufmännischer Angestellter
SB	Sachbearbeiter
Stk.	Stück
SV	Sozialversicherung
u. a.	unter anderem
ÜSt.	Überstunde[n]
VB	Vertragsbediensteter
WIFO	Institut für Wirtschaftsforschung
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung/Problemstellung

Im Zuge von Strukturänderungen entschloss sich das Land Niederösterreich eine Besoldungsreform durchzuführen. Zum einen war diese stark vom Lebensalter abhängig und es gab große Unterschiede zwischen Beamten und Vertragsbediensteten, zum anderen war eine Transparenz der Gehaltsstrukturen aufgrund der Zulagenvielfalt nicht gegeben. Kritisch gesehen wurde auch, dass generell zu wenige Leistungsanreize vorgegeben waren.

Aus diesen Gründen sah man die Attraktivität des Landesdienstes gefährdet. Ziel des Landes Niederösterreich war es, eine Anstellung attraktiv und zukunftsorientiert zu gestalten. Die Änderungen wurden mit 2008 eingeführt und umgesetzt. Für Neueinsteiger galt ab diesem Zeitpunkt die neue Gesetzesgrundlage. Für bestehende Mitarbeiter gab es die Möglichkeit, ins neue Dienstrecht zu optieren. Das Land Niederösterreich rechnete mit einer regen Teilnahme, begründet durch die finanzielle Besserstellung im neuen System.

Als Konsulent für die Basisarbeit der Umstrukturierung wurde die Firma Hay Group Incorporated herangezogen, welche die Grundlagen für besagte Reform eruiieren sollte.

Aktuell sind ähnliche Umstrukturierungen Teil der medialen Berichterstattungen. Die Bildungs- und Schulreform oder etwa Änderungen auf Bundesebene sind immer wieder in Artikeln der Tageszeitungen präsent.

Da ich selbst Teil und somit Betroffener dieser Umstrukturierungen auf Landesebene in Niederösterreich war und bin, war es naheliegend dieses Thema für meine Diplomarbeit aufzugreifen. Es erschien für mich interessant herauszufinden, warum sich Mitarbeiter für oder gegen einen Wechsel in ein neues Gehaltsmodell und Dienstrecht entschlossen. Bei zahlreichen Diskussionen mit Kollegen zeichnete sich ein erstes Bild der Situation ab. Um dieses zu verfeinern und zu deklarieren, bedurfte es einer eingehenden Befragung von Betroffenen. Im Vorfeld wurden Mitarbeiter der

Personalvertretung kontaktiert und mit meiner Idee betraut. Seitens der Personalvertretung wurde meine Vorstellung mit Interesse aufgegriffen.

Unter anderem aus dienstrechtlichen Aspekten wurde eine qualitative Untersuchung der sonst üblichen quantitativen Befragung mittels standardisierter Fragebögen vorgezogen.

Die Personalabteilung des Landes Niederösterreich unterstützte mich mit entsprechenden Materialien und vermittelte mir Kontaktpersonen des Konsultanten Firma Hay Group Incorporated.

Als Forschungsleitende Fragestellungen waren für mich relevant: Was ändert sich für mich? Bringt mir der Wechsel etwas? Habe ich alle Pros und Cons richtig abgewogen? Sind mir alle Änderungen bekannt? Welche Folgen können die Änderungen für mich haben?

Um die Beweggründe der Mitarbeiter herauszufinden, in ein neues Modell zu wechseln, konnte ich durch die Methode der Experteninterviews in Kombination mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ein Bild der Situation zeichnen.

Durch das Verfahren des Experteninterviews mit ausgewählten Personen und einer darauffolgenden qualitativen Inhaltsanalyse stieß ich auf Neuland und hatte zu Beginn Probleme mit dieser Fachthematik. Nach eingehender Literaturstudie konnte ich mein Wissen durch Fachliteratur von u.a. Gläser et al. (2009) entsprechend erweitern und die Problemstellung sowie deren Lösungsschritte umsetzen. Das wegweisende Buch hierzu, zu finden im Anhang der Literaturliste, kann ich jedem Debütanten auf diesem Gebiet als Einstiegswerk empfehlen. Mir persönlich erleichterte es die Arbeit immens.

Bei der Auswahl der Experten für die Interviews konnte ich durch einen regen Zuspruch der Kollegen im niederösterreichischen Landesdienst aus dem vollen schöpfen. Es ergab sich eine gute Streuung der Teilnehmer in Optanten und Nicht-Optanten, unterschiedliche Ausbildungsniveaus, Altersgruppen und Geschlechter. Es zeigte sich, dass die Interviewsituationen doch einige Unterschiede aufwiesen. Manche Interviewpartner waren gesprächig, andere antworteten kurz und prägnant. Bezüglich der Stellungnahmen der interviewten

Experten zeigten sich allerdings nur geringe Abweichungen. Auch konnten die Interviews zügig durchgeführt werden.

Die Auswertung der Interviews führte zu jenem Ergebnis, welches sich schon im Vorfeld der Untersuchung beim Vergleich der beiden Dienstrechtsvarianten herauskristallisierte.

Die Vorgehensweise gestaltete sich folgendermaßen:

- Der Einstieg erfolgte durch das Studieren der Fachliteratur zur angewandten Methode des Experteninterviews mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse. Den Abriss hierzu findet man in Kapitel 2 „Theoretischer Teil: Methode“. Hier wird bezüglich des Experteninterviews im Unterkapitel 2.1 auf das Leitfadeninterview eingegangen, dann auf die Auswahl der Interviewpartner, gefolgt von Fragenformulierung und Interviewleitfadengestaltung, des weiteren Interviewvorbereitung und Interviewführung bis zur Interviewnachbearbeitung. Danach folgen im Kapitel 2.2 die Erläuterungen zum Thema „Auswertungsmethode - qualitative Inhaltsanalyse“. Beginnend mit dem Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse schließt daran die Vorbereitung der Extraktion und die Extraktion selbst bis hin zur Aufbereitung und Auswertung an. Dieses Kapitel wird mit Kapitel 2.3 „Interpretation und Publikation“ abgeschlossen.
- Kapitel 3 verdeutlicht im theoretischen Teil den Punkt „Bewertungsunternehmen und –methode“. Die Firma Hay Group Incorporated wird hier mit ihrer Methodik und Vorgehensweise beschrieben.
- Der theoretische Teil wird mit der Analyse der „Besoldung-NEU im Niederösterreichischen Landesdienst“ in Kapitel 4 abgeschlossen. Die Unterkapitel zeigen Ziele der Besoldung-Neu, Historie und Daten und das Bewertungsmodell, des weiteren Gehaltsklasse, Gehaltskurven und Verwendungen. Schließlich erfolgt eine Gegenüberstellung des

Dienstrechts bei Option mit dem alten Dienstrecht bis zu einer Zusammenfassung in Eckpfeiler des neuen Dienstrechts.

- Im abschließenden Kapitel 5 erfolgt die praktische Umsetzung der „Experteninterviews und qualitativen Inhaltsanalyse“. Zunächst wird meine Hypothese aufgestellt und die Feingliederung vorgenommen. Daran anknüpfend werden Fragenblöcke gebildet. Aus diesen entsteht dann der Interviewleitfaden. Abschließend erfolgt die Auswertung meiner Ergebnisse. Hier wird versucht anhand der Aussagen der interviewten Experten eine konkrete Schlussfolgerung zu ziehen, wobei sich generelle Rückschlüsse auf die Allgemeinheit ergeben. Die grundlegenden Aussagen werden im Fazit zusammengefasst.
- Im Anhang finden sich der Interviewleitfaden, die Gesetzestexte und das Literaturverzeichnis.

2 Theoretischer Teil: Methode

2.1 Experteninterviews

Die naheliegende Interpretation des Begriffs „Experteninterview“ wäre die des Interviews mit Angehörigen von Eliten, die aufgrund ihrer Position über besondere Informationen verfügen.¹ Das Experteninterview beruht auf hypothesengestützten Vorstudien, das die Auswertung erleichtert. Je enger sich das Interview an der/den Hypothese/n orientiert und je klarer das Interview vorbereitet wird, desto geringer ist der Auswertungsaufwand.²

Als Experten werden Personen angesehen, welche über die für die angestrebte Rekonstruktion notwendigen Informationen verfügen, d. h. die aufgrund ihrer spezifischen Stellung in dem zu rekonstruierenden Prozess jeweils über

¹ Gläser et al. (2009), 11.

² Mieg et al. (2005), 21.

entsprechende Informationen verfügen.³ Der Ausdruck „Experten“ darf nicht falsch verstanden werden. Sind z. B. die Geschmacksneigungen von Kindern von Interesse, wird man unter anderem Kinder als Experten befragen. Versucht man z. B. das Freizeitangebot von Schwangeren zu eruieren, wird man diese zu einem Interview bitten. All diesen Beispielen ist gemeinsam, dass die „Experten“ über ein besonderes Wissen verfügen. Nur die unmittelbar Beteiligten haben dieses Wissen, und jeder von ihnen hat aufgrund seiner individuellen Position und seiner persönlichen Beobachtung eine besondere Perspektive auf den jeweiligen Sachverhalt.⁴

In der Praxis der empirischen Sozialforschung spielen qualitative Interviews eine wichtige Rolle.⁵ Sie sind zum Teil in komplexere qualitative Designs integriert, etwa als Experteninterviews zur Erhebung grundlegender Informationen zu einer Untersuchungsfrage.

2.1.1 Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview zählt zu den nichtstandardisierten Interviews, welchen eine vorbereitete Liste an offenen Fragen zugrundeliegt und findet Einsatz, wenn in einem Interview mehrere Themen behandelt und mehrere Informationen genau eruiert werden sollen. Es bezeichnet ein grob strukturiertes schriftliches Frageschema, welches dem Interviewer bei der Interviewführung als Gedächtnisstütze dienen soll.⁶ Dies trifft für das Experteninterview zu, das ja zur Rekonstruktion eines sozialen Prozesses beitragen soll.⁷ Den Interviewern werden weitgehende Freiheiten in der Gestaltung der Frageformulierung, der Frageabfolge oder Streichung von Fragen eingeräumt. Im Interview gibt es keine Antwortvorgaben, und die

³ Gläser et al. (2009), 117.

⁴ Gläser et al. (2009), 11.

⁵ Flick et al. (1995), 177.

⁶ Mieg et al. (2005), 14.

⁷ Gläser et al. (2009), 111.

Interviewpartner können ihre Ansichten und Erfahrungen frei äußern. Durch klärendes Nachfragen können Ergänzungen, und zwar unabhängig vom Gesprächsleitfaden, in die Interviewsituation eingebracht werden.⁸

Nichtstandardisierte Interviews weisen folgende Merkmale auf:

- Der Befragte darf die Antwort verweigern.
- Es gilt eine feste Rollenverteilung zwischen Akteuren.
- Der Fragende leitet das Gespräch, welches ein bestimmtes Ziel verfolgt.

Die Informationen der beiden Interviewteilnehmer (Interviewer, Interviewter) sind/können verschieden sein. Um das angestrebte Ziel erreichen zu können, muss es in Fragen umformuliert werden, die dem Niveau des Interviewten angemessen sind. Diese Operationalisierung ist nicht zu unterschätzen und ist eine Basis zur Erreichung des Interviewzieles. Um dies zu erreichen, ist der Interviewer bemüht, laufend ein vertrauensvolles Gesprächsklima zu erreichen.

Für die Umsetzung der Untersuchungsfrage in Interviewfragen gibt es kaum methodologische Regeln. Vielmehr bedarf es einer ausreichenden Kreativität des Interviewers.

Dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens wird dadurch Genüge getan, dass man sich einen Leitfaden zurechtlegt, durch welchen eine strukturierte Vorgehensweise gelenkt werden kann. Das Prinzip der Offenheit wird dadurch erfüllt, dass durch geschicktes Formulieren der Fragen dem Interviewten eine gute Basis geben wird, die Fragen informativ zu beantworten. Das Prinzip des Verstehens wird realisiert, indem durch eine ausreichende Operationalisierung eine Aufgliederung und Übersetzung des Untersuchungsgegenstandes erfolgt.

Für eine rekonstruierende Untersuchung sind Leitfadeninterviews das geeignete Instrument, weil über den Leitfaden sichergestellt werden kann, dass alle für die Rekonstruktion benötigten Informationen erhoben werden.⁹

⁸ Flick et al. (1995), 177.

2.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Der Inhalt des Interviews hängt unmittelbar mit den Interviewpartnern zusammen, da die Interviewpartner die Träger der Information sind. Deshalb hängt die Qualität des Ergebnisses auch direkt mit der Qualität der Auswahl der Interviewten zusammen. Mehr Personen liefern mehr Information. Je gestreuter der Informationsgewinn ist, d. h. dass unterschiedliche Personen unterschiedliche Informationen liefern, desto geringer wird auch die Anzahl der Interviews, was auch den dafür nötigen Zeitaufwand reduziert. Trotzdem müssen zu einem Sachverhalt mehrere Leute befragt werden, da diese ja unterschiedliche Sichtweisen liefern können und dadurch ein genaueres Bild der Situation „gezeichnet“ werden kann. Zur Personenauswahl stellen sich folgende Fragen:

- Wer verfügt über relevante Informationen?
- Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
- Wer von den Informanten ist verfügbar?¹⁰

Entsprechend dem Fortlauf des Informationsgewinnes bei der Erhebung kann auch die Anzahl der Interviewpartner entsprechend verringert oder erhöht werden.

2.1.3 Fragenformulierung

Nicht nur die Auswahl der Informanten, sondern auch die Auswahl und Formulierung der Fragen haben großen Einfluss auf die Antworten. Auch hier fehlt zur Unterstützung eine methodologische Vorgehensweise, und man ist auf das Sammeln von Erfahrungswerten, welche man durch Schlagwörter wie „learning by doing“ und „trial and error“ erwirbt, beschränkt.

⁹ Gläser et al. (2009), 116.

¹⁰ Gläser et al. (2009), 117.

Ein Interview unterscheidet sich von alltäglicher Kommunikation schon alleine durch die entscheidenden Bedingungen wie Fremdheit, begrenzte Zeit und Rollenfestlegung.

Wonach gefragt wird, ergibt sich aus den theoretischen Vorüberlegungen. Wie gefragt wird, ergibt sich aus dem Prinzip der Offenheit und dem Prinzip des Verstehens.

Bei der Frageformulierung sei auf die Typisierung von Fragen verwiesen. Bei der Typisierung nach dem Inhalt der Frage werden für Experteninterviews überwiegend Faktfragen (weniger Meinungsfragen) verwendet. Nach dem Gegenstand der Frage bezieht man sich vor allem auf reelle Gegenstände und verwendet daher eher realitätsbezogene (weniger hypothetische) Fragen. Bezogen auf die angestrebte Form der Antwort werden vermehrt Erzählanregungen verwendet, jedoch ist der gelegentliche Einsatz von Detailfragen auch nicht von der Hand zu weisen. Die Typisierung nach der Steuerung im Interview ermöglicht Einleitungs-, Filter-, Haupt- und Nebenfragen. Diese sind entsprechend ihren Anforderungen zu stellen und zu nutzen.

Der Ausgangspunkt für das Formulieren von Fragen ist immer die Überlegung, was man wissen und was man steuern will. Daran anschließend kann man einen Fragetyp auswählen und schließlich die Frage formulieren.¹¹

2.1.4 Interviewleitfaden

Den Interviewleitfaden kann man einfach als Blatt Papier, auf dem die Fragen stehen, die man dem Interviewpartner im Verlauf des Interviews stellen will,¹² bezeichnen. Verglichen mit einem standardisierten Fragenbogen stellt der Interviewleitfaden lediglich eine Art Gerüst dar. Dadurch ist dem Fragenden die Möglichkeit gegeben, je nach Situation und Interviewpartner speziell zu agieren und zu reagieren. Die Operationalisierung bezeichnet hier die Übersetzung der

¹¹ Gläser et al. (2009), 129.

¹² Gläser et al. (2009), 142.

Untersuchungs- und Leitfragen in Interviewfragen. Aus den erhaltenen Antworten wird dann der soziale Prozess, der im Mittelpunkt der Untersuchung steht, rekonstruiert und analysiert. Dieser Leitfaden ist das einzige Schriftstück, welches als Unterstützung im Interview herangezogen werden kann. Vorsicht sei geboten vor der Gefahr sich nach einigen abgehandelten Interviews selbst ein Bild von der Situation zu machen und eigene Interpretationen einfließen zu lassen. Abhilfe dagegen schafft hier die das strikte Abarbeiten des Interviewleitfadens vom ersten bis zum letzten Interview.¹³

Der ersten Fragestellung soll ein kurzer Vorspann vorangehen, in welchem das Ziel des Interviews, die Rolle des Interviewpartners, der Datenschutz, die Gesprächsaufzeichnung usw. erläutert wird.

Als Faustregel kann man sagen, dass in einer Stunde 8 bis 15 Fragen durchgenommen werden können. Jedoch sollte die Befragung nicht länger als 2 Stunden dauern.

Grundsätzlich kann man der Auswahl der Fragen folgende Statements zugrundelegen: klare, leichte, einfache Fragen in Alltagssprache formulieren/ gezielte Auswahl und Einsatz der Fragen entsprechend der Typisierung (siehe oben).

Die Reihenfolge der Fragen kann den Output und Erfolg der Unternehmung beträchtlich beeinflussen. Daher ist die Reihenfolge achtsam zu behandeln. Inhaltlich zusammengehörige Fragen sollen auch nacheinander abgefragt werden. Dies kann zu dem wünschenswerten Aspekt führen, dass dem Interviewpartner auch mehr und mehr Fakten zum Thema einfallen und auch dargeboten werden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, zu einem Thema mehrere Fragen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu stellen, um den Wahrheitsgehalt der erhalten Informationen überprüfen zu können. Zu Beginn sollten einfache Fragen erfolgen, um die möglicherweise angespannte Situation zu lockern und eine für alle Teilnehmenden angenehme Atmosphäre zu schaffen. Ebenso sollte das Interview angenehm ausklingen. Dies könnte

¹³ Gläser et al. (2009), 143.

dadurch geschehen, dass dem Interviewpartner zum Abschluss die Möglichkeit offeriert wird, noch wichtige Aspekte zum Thema nennen zu können.

Zum Abschluss der Leitfadenerstellung sollten nochmals folgende Fragen überprüft werden:

- Warum wird die Frage gestellt?
- Wonach wird gefragt?
- Warum ist die Frage so formuliert?
- Warum steht die Frage/der Fragenblock an einer bestimmten Stelle?¹⁴

Eventuell können sich auch noch Änderungen ergeben.

Da eventuell die angestrebte Zeit für das Durcharbeiten aller Fragen nicht ausreichen wird, sollten die wichtigen Fragen zuerst gestellt werden. Der Leitfaden sollte halbwegs auswendig gekonnt werden, wodurch ein ständiges Nachblättern und das häufig auftretende Problem, dass Themen angesprochen werden, bevor sie im Leitfaden vorkommen, wegfällt.

2.1.5 Interviewvorbereitung

Es gibt verschiedene Alternativen wie z. B. Face-to-Face-Interviews, Telefoninterviews oder Email-Interviews und alle haben ihre Vor- und Nachteile. Ich entscheide mich für die Face-to-Face-Variante, da mir hier sowohl die akustischen als auch die visuellen Eindrücke als zusätzliches Bewertungskriterium zur Verfügung stehen und ich eine größere Kontrolle über die Gestaltung des Interviewverlaufs habe.

Eine Tonaufzeichnung ist ratsam, wie schon Robert J. Thomas meint: „Ich habe große Schwierigkeiten gleichzeitig zuzuhören, zu schreiben und zu denken.“¹⁵ Man kann ja nicht gleichzeitig sprechen und schreiben. Auch ist jede

¹⁴ Gläser et al. (2009), 149.

¹⁵ Gläser et al. (2009), 157.

handschriftliche Art der Aufzeichnung von erheblichen Informationsverlusten geprägt. Auch zeigen Erfahrungsberichte, dass das Aufzeichnungsgerät und der Fakt des Mitschneidens im Laufe des Interviews meist in Vergessenheit geraten.¹⁶

Wichtig ist auch die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern, da dadurch eine persönliche Atmosphäre aufgebaut werden soll. In weiteren Schritten bedarf es der Zustimmung des Gegenübers, was dem ethischen Grundsatz entspricht. Menschen, die sich für die Teilnahme an einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung entscheiden sollen, müssen über Ziele der Untersuchung, über die Art und Weise ihrer Mitwirkung und über mögliche Folgen der Mitwirkung informiert werden.¹⁷ Bei der Art und Weise der Kontaktaufnahme ist einfach auf die eigene soziale Kompetenz und den eigenen richtigen Kommunikationsstil zu vertrauen. Es soll ja auch in der Folge ein bis zu 2 Stunden dauerndes Gespräch geführt werden. Sich selbst derart lange in eine ungewohnte Rolle zu versetzen, das wäre anstrengend. Daher ist es ratsam, sich selbst, so wie man ist, zu präsentieren.

Vor dem Interview muss das Aufzeichnungsgerät kontrolliert werden, bevor es zum Einsatz kommt. Auch während der Aufnahme ist es anzuraten, mit einem Blick die Funktionstüchtigkeit des Aufnahmegerätes zu prüfen.¹⁸ Es wäre schade, wenn durch einen Defekt die erhaltenen Daten verloren gingen. Als Begründung für die Aufzeichnung kann angeführt werden, dass nur so keine Information verloren geht.¹⁹

¹⁶ Gläser et al. (2009), 158.

¹⁷ Gläser et al. (2009), 159.

¹⁸ Mieg et al. (2005), 18.

¹⁹ Gläser et al. (2009), 171.

2.1.6 Interviewführung

Hierbei gibt es einige Regeln für das Verhalten in der Interviewsituation, wobei die allgemeine Regel lautet: „Sei gerecht! Respektiere den Interviewpartner und Dich selbst!“²⁰ Der Verlauf soll so natürlich wie möglich sein.

- Zuhören. Das Zuhören ist die wichtigste Fähigkeit beim Interviewen.²¹
- Nicht unterbrechen. Ist ein Nachfragen notwendig, soll man sich die Frage merken und später stellen.
- Pausen zulassen.
- Flexibel fragen. Je nach Antwort gibt es unterschiedliche Möglichkeiten zum Überleiten auf andere Themengebiete.
- Nicht Verstandenes klären. Bei Unverständnis um eine Erklärung des Interviewpartners bitten.
- Details erfragen.
- Kurze und eindeutige Nachfragen stellen.
- Kompetenz zeigen.
- Bewertungen vermeiden.

Man muss auch versuchen, sich auf sein Gegenüber einzustellen. Es gibt verschiedene Typen von Menschen (Misstrauische, Kritiker, Schweiger, Plauderer, Rückversicherer und Neugierige, Beichtkinder, Eliten, Kinder etc.), welche auch unterschiedlich reagieren können.

So kann es auch zu Missverständnissen kommen: Frage nicht verstanden, Frage falsch verstanden, Erinnerungsschwierigkeiten, Misstrauen oder Antwortverweigerung.

²⁰ Gläser et al. (2009), 172.

²¹ Gläser et al. (2009), 173.

Weiß man schon im Vorfeld von der Möglichkeit des Auftretens von typischen Fehlern, ist es leichter, diese Fehler zu vermeiden und erst gar nicht auftreten zu lassen. Solche typischen Fehler sind z. B.: Themen werden nicht spezifiziert, Themen werden ignoriert, der Leitfaden wird aufgedrängt.

Mit einem schlichten „danke“ lässt sich deutlich machen, wenn man meint, dass eine Frage hinreichend beantwortet ist.²²

Den richtigen Umgang mit diesen Fehlern erlernt man aber leider am ehesten durch viel Übung.

2.1.7 Interviewnachbereitung

Nach dem Abarbeiten des Interviewleitfadens kann man den Interviewpartnern die Möglichkeit eines Feedbacks anbieten und die Beteiligten am Ergebnis teilhaben lassen. Auch können eventuell noch offene Fragen hier untergebracht werden.²³ Des Weiteren können eventuell Gedächtnisprotokolle verfasst werden, um persönlich Erlebtes festzuhalten. Dies kann auch in eine Art Interviewbericht einfließen.²⁴

Am wichtigsten ist aber die vollständige Transkription der Aufzeichnung, welche die Basis der Ausarbeitung sein wird. Etwaige Kürzungen würden unvermeidlich zu Informationsverlusten führen. Dies ist zwar zeitaufwendig, aber effektiv.²⁵

2.2 Auswertungsmethode – qualitative Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse ist als eine quantifizierbare Methode zur Analyse von Texten entstanden.²⁶ Die Idee dahinter ist die, dass den Texten inhaltliche Informationen entnommen, diese in ein geeignetes Format umgewandelt und

²² Mieg et al. (2005), 20.

²³ Gläser et al. (2009), 191.

²⁴ Gläser et al. (2009), 192.

²⁵ Gläser et al. (2009), 193.

²⁶ Gläser et al. (2009), 197.

anschließend, getrennt vom ursprünglichen Text, weiterverarbeitet werden. Das Ziel ist die systematische Bearbeitung von Material aus Kommunikationen.²⁷ Bei quantitativen Analysen wird kritisiert, dass lediglich die Häufigkeit des Auftretens von diversen Kriterien und Kategorien zur Analyse herangezogen werden, die Bedeutung des Textelements und seine Beziehung zum Kontext jedoch werden vernachlässigt. Diese Problematik hat Anfang der 80er Jahre Philipp Mayring aufgenommen und einen Verfahrensvorschlag kreiert, der ein theoretisch abgeleitetes Kategoriensystem an Hand des vorhandenen Basismaterials überprüft und selbst davon ableitet. Doch selbst dieses System macht es schwer, die komplexen Informationen aus dem Text zu entnehmen, die man jedoch für die Aufklärung von Kausalzusammenhängen benötigt. Gläser et al. (2009) haben daher den Vorschlag von Mayring aufgenommen und ein Verfahren entwickelt, das die Extraktion komplexer Informationen aus Texten ermöglicht und während des gesamten Analyseprozesses offen für unvorhergesehene Informationen ist.²⁸

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird versucht, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, aber ein überschaubarer Kurztext entsteht.²⁹ Die strukturierende Inhaltsanalyse hat das Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material unter bestimmten Kriterien einzuschätzen.³⁰

2.2.1 Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse

Man entnimmt einem Text Informationen, bereitet diese auf und wertet sie aus. Dadurch schafft man eine Informationsbasis, welche nur mehr die Daten beinhaltet, welche zur Beantwortung der Untersuchungsfrage notwendig sind.

²⁷ Flick et al. (1995), 209.

²⁸ Gläser et al. (2009), 199.

²⁹ Flick et al. (1995), 211.

³⁰ Flick et al. (1995), 213.

Dabei wird versucht, systematisch unter Zuhilfenahme eines Suchrasters die ursprünglichen Informationen auf die notwendigen zu reduzieren und zu kategorisieren. Diese Extraktion bildet die Kernaufgabe. Die Kategorienbildung beruht auf den theoretischen Vorüberlegungen, Untersuchungsvariablen und Einflussfaktoren. Hierbei werden allgemeine Vorstellungen aus theoretischen Modellen abgeleitet und als Kategorien auf den untersuchenden Fall angewandt. Es geht um dessen Subsumption unter vermutete allgemeine Zusammenhänge.³¹ Da das Kategoriensystem offen ist, erlaubt es eine laufende Adaption an diverse sich im Laufe der Auswertung ergebende Änderungen. Diese Offenheit ist auch dadurch charakterisiert, dass die Merkmalsausprägungen frei verbal beschrieben werden.³² Die Extraktion ist per se auch bereits ein entscheidender Interpretationsschritt, da ja durch die auswertende Person bereits subjektiv über Einschränkungen der Daten entschieden wird. Wichtig ist jedoch, dass alle Schritte durch Dritte nachvollziehbar sein sollen. Im darauffolgenden Schritt der Aufbereitung entsteht eine strukturierte Informationsbasis, welche in der abschließenden Auswertung die untersuchten Fälle rekonstruiert, nach zugrundeliegenden Kausalmechanismen sucht und diese interpretiert.

Der größte Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Systematik, d. h. das regelgeleitete, schrittweise Vorgehen nach vorher explizierten Techniken. Die Kernpunkte sind dabei das Arbeiten mit einem Kategoriensystem als Analyseinstrument und das Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten.³³

Zusammenfassend kann man von 4 Hauptschritten sprechen: Vorbereitung der Extraktion, Extraktion, Aufbereitung der Daten und Auswertung.

³¹ Flick et al. (1995), 164.

³² Gläser et al. (2009), 201.

³³ Flick et al. (1995), 213.

2.2.2 Vorbereitung der Extraktion

Inhaltlich wird hier auf die theoretischen Vorüberlegungen zurückgegriffen. Zur Auswertung der Daten bedarf es einer Reduktion der vorhandenen Informationen via Suchraster auf die notwendigen Informationen, welche zur Lösung der Untersuchungsfrage heranzuziehen sind. Bei den theoretischen Vorüberlegungen wird ein hypothetisches Modell mit Variablen, Einflussfaktoren sowie Kausalmechanismen zusammengefasst. Dies wird auch der Konstruktion des Suchrasters zu Grunde gelegt.³⁴ Ob diese Definitionen zweckmäßig sind, wird sich bei der Extraktion zeigen.

Darauffolgend kann der Auswertungsraster erstellt werden. Die Kausaldimensionen stellen hier Informationen über Ursache und Wirkung von Merkmalsausprägungen dar. Die Auswertungskategorien sind die um eine Ursachen- und eine Wirkungsdimension erweiterten Untersuchungsvariablen bzw. Einflussfaktoren. Dazu kommen Auswertungskategorien, die Informationen über Handlungen aufnehmen.³⁵ Diese Auswertungskategorien sollen die für uns interessanten Handlungen der Akteure, wichtige Handlungsbedingungen, -ziele und -ergebnisse aufnehmen.

Methodisch soll in der Extraktion das auszuwertende Material fixiert werden, d. h. zu entscheiden, auf welche Textpassagen die Inhaltsanalyse im Endeffekt angewendet werden und welche Teile hierfür nicht hinzugezogen werden sollen. Dabei werden Textabsätze als Sinneinheit betrachtet (einzelne Sätze oder Satzteile zeichnen sich hier als zu kleine Bausteine ab).

Technisch wird häufig auf Computerunterstützung gesetzt, da der Einsatz einer entsprechenden Software die Analyse erheblich erleichtern kann. Zum Beispiel kann die Software MIA (**M**akrosammlung für qualitative **I**nhalts-**A**nalysen), zu finden unter www.laudel.info, verwendet werden. Die Anleitung dazu kann auf besagter Seite gefunden werden.

³⁴ Gläser et al. (2009), 206.

³⁵ Gläser et al. (2009), 209.

2.2.3 Extraktion

Um Informationen aus einem Absatz zu extrahieren, wird dieser Absatz gelesen und dann entschieden, ob er relevante Informationen enthält und in welche Auswertungskategorie diese Informationen gehören. Als Entscheidungshilfe können Variablendefinitionen und Indikatoren dienen. Bei Zuordnungsproblemen können bei Bedarf entsprechende Regeln definiert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass bei ähnlichen Situationen ähnlich entschieden wird und des Weiteren für spätere Analysen Klarheit geschaffen. Sachdimensionen der Auswertungskategorien sowie Dimensionen wie Ursache und Wirkung unterstützen die Vorgehensweise.

Wichtig ist, dass alle für die Untersuchung relevanten Informationen extrahiert werden.³⁶

Häufig gibt es mehrere Möglichkeiten, um Informationen zu extrahieren. Wichtige Informationen sollen zentral in Sachdimensionen von Auswertungskategorien platziert werden. Des Weiteren sollten die Informationen eines Absatzes nicht in unterschiedlichen Kategorien abgelegt werden. Auch soll bei der Extraktion einheitlich vorgegangen werden.

Zur Entscheidungshilfe der Extraktion kann hilfreich sein, dass ein soziales Phänomen in Sachdimensionen, seine Ursachen in der Ursachendimension und seine Wirkung in der Wirkungsdimension herausgefiltert werden.

Die Analyseschritte werden sehr erleichtert, wenn man die Informationen separat extrahiert hat.³⁷

Mit Hilfe der Variablendefinitionen, der Indikatoren und der Extraktionsregeln kann eine Entscheidung über die Auswertungskriterien getroffen und die Extraktion begonnen werden.

³⁶ Gläser et al. (2009), 212 f.

³⁷ Gläser et al. (2009), 214 f.

Extrahiert werden nur Informationen, die tatsächlich im Text stehen. Es können auch Interpretationen, Vermutungen oder Auffälligkeiten aufgenommen werden, die aber eindeutig als solche gekennzeichnet werden müssen.³⁸

Jede einzelne Extraktion ist mit einer Interpretation verbunden. Daher muss bei jeder Entscheidung stets begründet werden können, wie diese Entscheidung zustande gekommen ist.³⁹

Hilfreich können folgende Tipps sein: kurz fassen/Informationen aus dem Text nicht vorschnell belegen/Aussagen im Text zerlegen/Kausalketten oder -zusammenhänge auflösen/nicht spekulieren/Entscheidungen protokollieren.

2.2.4 Aufbereitung

Die Aufbereitung der Daten soll vor allem deren Qualität verbessern, indem verstreute Informationen zusammengefasst, Redundanzen beseitigt und Fehler korrigiert werden. Damit wird der Umfang des Rohmaterials reduziert und die Daten werden nach inhaltlichen Gesichtspunkten strukturiert.⁴⁰

Des Weiteren sollte grundsätzlich nicht in den Extraktionstabellen selbst ausgearbeitet werden, sondern mit Kopien gearbeitet werden, da so die Zwischenprodukte erhalten bleiben und so der spätere Analyseprozess rekonstruiert werden kann.⁴¹ Hilfreich dafür kann die Tabellen-Sortierfunktion von Winword sein.

Die somit entstandene Informationsbasis beinhaltet alle für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen und ist durch die theoretischen

³⁸ Gläser et al. (2009), 217.

³⁹ Gläser et al. (2009), 218.

⁴⁰ Gläser et al. (2009), 229.

⁴¹ Gläser et al. (2009), 229.

Vorüberlegungen, die inhaltlichen Vorbereitungen der Extraktion und die Extraktion selbst auf theoretische und empirische Weise strukturiert.⁴²

Somit ist die Aufbereitung abgeschlossen. Es gibt nicht viele Regeln, was wiederum bedeutet, dass hier Kreativität gefragt ist. Experimentieren und eigenes Sammeln von Erfahrungen ist gefragt.

2.2.5 Auswertung

Die Auswertung hat zum Ziel die Kausalmechanismen zu identifizieren. Die Antwort auf die Untersuchungsfrage baut auf einer Rekonstruktion auf und hängt von dieser Frage und vom empirischen Material ab. Aus Ansichten der Interviewpartner, welche die Interpretationen der Beobachter durch deren jeweilige individuelle Perspektive darstellen, sollen die Kausalitäten analysiert werden, d. h. wie es wirklich war, welche Ursachen welche Wirkungen hervorgebracht haben. Dazu liefert die Informationsbasis Informationen über Bedingungen, Verläufe und Ergebnisse von Prozessen. Aus der Analyse dieser Informationen müssen Kausalmechanismen abgeleitet und eine vergleichende Analyse durchgeführt werden. Diese Analyse soll Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen lassen.

Computergestützte Auswertungen können die Prozesse der Reduktion und Analyse qualitativer Daten so unterstützen, dass man Verlauf und Ergebnisse der Untersuchung genau kontrollieren, rekonstruieren und vor allem kommunizieren kann. Sie unterstützen die Kommunikation, die Rekonstruktion und die Kontrolle des Untersuchungsprozesses. Gleichzeitig werden aufwändige Arbeitsabläufe vereinfacht.⁴³

2.3 Interpretation und Publikation

Dieser Abschnitt der Untersuchung zählt zu den kreativsten und schwierigsten. Hier ist auf das theoretische Wissen und die Erfahrung zu verweisen, um die

⁴² Gläser et al. (2009), 231.

⁴³ Flick et al. (1995), 243.

Untersuchungsfrage zu beantworten. Dazu müssen die empirischen Ergebnisse mit der Theorie in Verbindung gebracht werden.

Die empirische Erhebung hat zu einem differenzierteren Kausalmodell geführt, als es die Theorie anbietet. In diesem Fall kann man die theoretischen Grundlagen weiterentwickeln.⁴⁴ Es kann aber auch passieren, was gar nicht selten auftritt, dass es gar keine Theorie des untersuchten Gegenstandsbereiches gibt.⁴⁵ Hier entsteht eine Art theoriekonstruierende Interpretation, d. h. der Gegenstandsbereich wird anhand der empirisch untersuchten Fälle abgegrenzt und eine Theorie dieses Gegenstandsbereiches konstruiert.⁴⁶

Zur Publikation gibt es unterschiedliche Formen und Meinungen. Die Ergebnisse der Untersuchung müssen in den gemeinsamen Wissenskörper eingeordnet werden. Dazu muss erstens die Forschungsfrage abgeleitet werden, zweitens muss nachvollziehbar beschrieben werden, wie man zu einer Antwort auf die Frage gekommen ist, drittens müssen die Ergebnisse präsentiert und viertens die Konsequenzen deutlich gemacht werden. Dadurch erhält man folgende schematisch dargestellte Grundstruktur des Berichtes: Forschungsfrage → Vorgehensweise → Ergebnisse → Interpretation.⁴⁷

3 Theoretischer Teil: Bewertungsunternehmen und – methode

Das Land Niederösterreich (NÖ) hat zur Unterstützung ihrer geplanten Strukturänderungen die Firma (Fa.) Hay Group Incorporated (Inc.) konsultiert. Im Folgenden wird etwas genauer auf das Unternehmen und die Methode der Fa. Hay Group Inc. eingegangen.

⁴⁴ Gläser et al. (2009), 263.

⁴⁵ Gläser et al. (2009), 264.

⁴⁶ Gläser et al. (2009), 265.

⁴⁷ Gläser et al. (2009), 268.

3.1 Hay Group Incorporated⁴⁸

Die folgenden Angaben beziehen sich auf Aussagen der Firma Hay Group Inc. und sind frei von jeglicher Wertigkeit zu verstehen. Die Firma Hay Group verwendet eine Methode der Stellenevaluierung, die weltweit die am meisten verwendete darstellt. Hay wurde 1943 gegründet hat über 2200 Mitarbeiter in 77 Firmensitzen in 42 Ländern. Die Kompetenzbereiche bestehen aus „Entwurf und Analyse von Organisationen und Stellen“, „Talentmanagement“, „Entlohnungs-, Anreizsysteme und Leistungsmanagement“, „Führungskräfteentlohnung und Unternehmensführung“ und „Erforschung von Kunden- und Mitarbeiter Einstellungen“. Hay arbeitet mit annähernd $\frac{3}{4}$ der Top 50 der beliebtesten Firmen des amerikanischen Wirtschaftsmagazins „FORTUNE⁴⁹“. Insbesondere ist Hay tätig für Regierungen, im öffentlichen Sektor und bei Non-Profit Organisationen.

Die Stellenevaluierung findet Einsatz in vielen wichtigen Anwendungsgebieten, wie z. B. effiziente Organisationsplanung, Klärung von Wechselwirkungen und Verantwortlichkeiten, Handhabung von Abfolgen und Begabungen und der Konfiguration von wettbewerbsfähigen und wertebasierenden Bezahlungsstrategien.

Dabei ist es wichtig, eine Ausgewogenheit zwischen Flexibilität und Kontrolle zu finden. Die Stellenbewertung liefert hier einen Rahmen, um Stellen zu entwerfen. Die Firma Hay liefert hierzu die sogenannte Hay Guide Chart®-Profile Method of Job Evaluation.⁵⁰ Diese Charts sind geschützte, firmeneigene Instrumente, die effiziente, konsistente und legal zu verteidigende Evaluierungen hervorbringen sollen.

⁴⁸ <http://www.haygroup.com> (im Folgenden „Hay“ genannt) (20.02.2012).

⁴⁹ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/> (20.02.2012).

⁵⁰ Hay Group Inc. (2005), 1.

3.2 Grundlagen

Hay war Wegbereiter bei der faktorvergleichenden Stellenbewertungsmethode und hat diese in Form von „Guide Charts“ in den frühen 1950ern modifiziert. Dabei werden Arbeitsstellen nach Input- (Wissen, Fähigkeiten, Ressourcen), Throughput- (Verarbeitung von Inputs zur Ergebniserreichung) und Outputfaktoren (Endergebnisse, Erwartungen) evaluiert. Während des Evaluierungsprozesses wird jede Stelle anhand verschiedener Faktoren analysiert und durch einen Zahlenwert repräsentiert. Diese stellen aufsummiert die „Größe“ eines Arbeitsplatzes dar.

3.3 Einflussfaktoren

Das Input-, Throughput- und Outputmodell zeigt sich in der Hay-Methode als Know-how, Problemlösung und Zurechenbarkeit. Diese Gruppen können für die Standardbewertung in weitere 8 Elemente aufgegliedert werden.

Zurechenbarkeit (Output): Jeder Arbeitsplatz soll dem Unternehmen einen zusätzlichen Wert generieren. Mit der Zurechenbarkeit wird festgelegt, welchen Wert eine Stelle erbringt. Dies ist der messbare Effekt, den die Stelle für die Wertschöpfungskette der Unternehmung erzeugt. Folgende 3 Dimensionen werden hier unterschieden: Handlungsfreiheit, Geltungsbereich und Auswirkung.

Know-how (Input): Dies bezeichnet die Summe aller Fähigkeiten, die für eine optimale Durchführung benötigt werden. Sie ist ebenfalls in 3 weitere Dimensionen zu untergliedern: technische und spezielle Fähigkeiten, leitende Fähigkeiten, Fähigkeiten in „Human Relations“.

Problemlösung (Throughput): Dies bezieht sich auf den richtigen Einsatz von Know-how um Probleme zu erkennen, darzustellen und abzugrenzen und zu lösen. Hier werden 2 Dimensionen gezeigt: gedankliches Umfeld, gedankliche Herausforderung.

Diese 3 Gruppen haben sich über die letzten 60 Jahre herausentwickelt, wurden eingesetzt und wurden somit zu generellen Grundlagen, um Arbeitsstellen zu bewerten.

3.4 Hay Guide Charts®

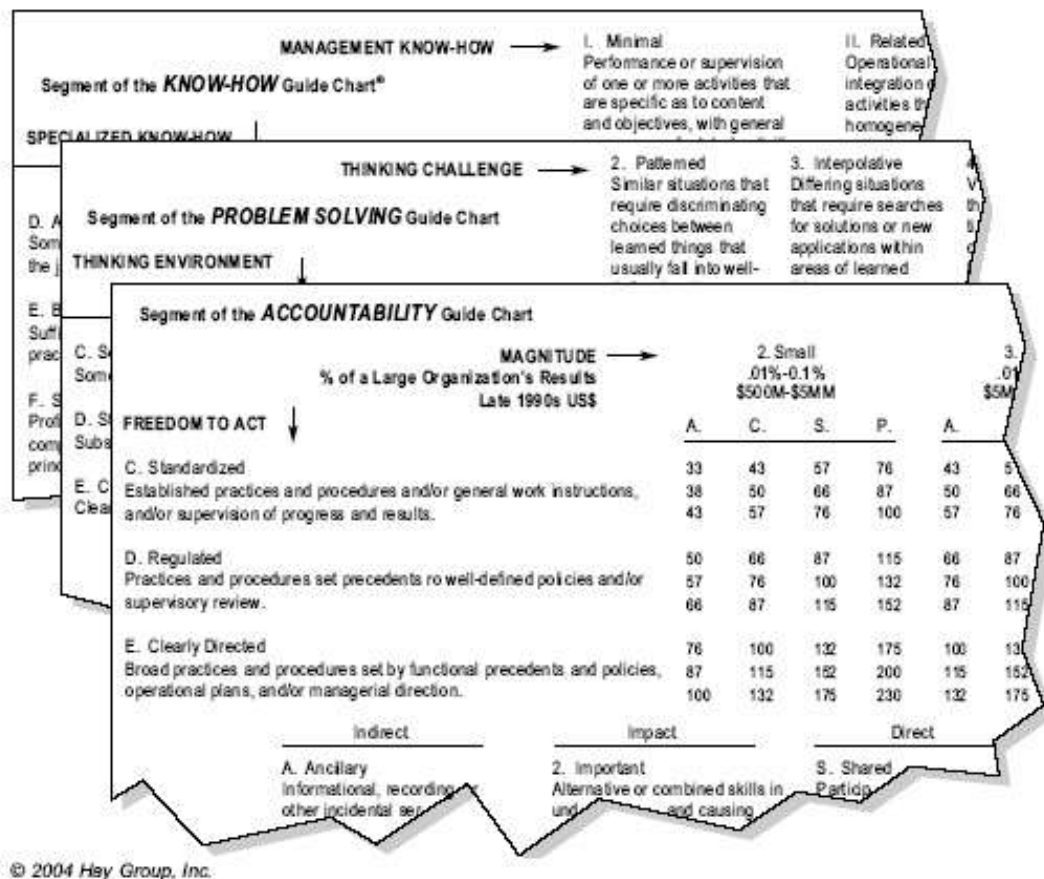


Abb. 1: Hay Guide Charts®

Dies sind geschützte Instrumente von Hay, um beständige Arbeitsplatzbewertungen zu ermöglichen. Jeder der oben genannten 3 Faktoren hat seinen eigenen Guide Chart, welcher die Unterelemente (siehe oben) wiedergibt. Der Umfang jedes Guide Charts ist erweiterbar, um die Komplexität und Größe jeder Organisation, auf die sie angewendet werden, zu erklären. Die Beschreibung kann ebenfalls, wenn notwendig, angepasst werden. Da die Größenunterschiede diverser Arbeitsplätze aussagekräftiger in Verhältnissen als in absoluten Werten darstellbar ist, wird hier eine Abstufung in 15%-Schritten gewählt.

Die Stärke liegt nicht nur in der Methode, sondern auch im Wissen und den Fähigkeiten des Bewerbers selbst.

3.5 Größe und Gestalt der Stellenbeschreibung

Diese beiden Beschreibungen dienen als Ausgangspunkt der Arbeitsplatzbeschreibung. Die Größe ist durch die Zurechenbarkeit, das Know-how und die Problemlösung bestimmt und spiegelt den relativen Wert der Stelle für die Organisation wieder. Die relativen Anteile der 3 genannten Faktoren machen die Gestalt der Stelle aus. Das Gleichgewicht dieser Faktoren weist auf den Level und Typ der Arbeit innerhalb der Unternehmung hin.

Dieses Konzept der Gestaltung des Arbeitsplatzes ist einzigartig bei der „Hay Method of Job Evaluation“.

3.6 Anwendung der „Hay Job Evaluation“

Eine gründliche Arbeitsplatzanalyse und Stellenbewertung liefert einer Organisation die Rahmenbedingungen, um die Stellen effektiv innerhalb der Unternehmensstruktur zu gestalten, damit die Unternehmensstrategie bestmöglich unterstützt werden kann. Strategische Ziele und Ansätze können dann klar formuliert und entsprechenden Stellen zugerechnet werden, damit sicher gestellt ist, dass keine Differenzen oder Redundanzen entstehen.⁵¹

3.7 Gestaltung und Analyse der Stelle

Wenn Stellenbeschreibungen neu formuliert oder umgestaltet werden, ist es wichtig festzustellen, ob die Arbeitsanfordernisse dieser Stelle zu bewerkstelligen sind oder nicht. Es ist wichtig, die Zusammenhänge zwischen den Stellenansprüchen und der Arbeitsposition zu untersuchen, um dies zu erkennen. Wenn die Anforderungen zu erdrückend sind, ist ein Scheitern wahrscheinlich. Wird die Person, im Vergleich zu ihren Fähigkeiten, unterfordert, kann es leicht sein, dass diese in ein „bored-out“ verfällt, sich

⁵¹ Hay Group Inc. (2005), 8.

anderen Interessengebieten, die nicht im Zuständigkeitsbereich liegen, zuwendet und so keinen Wert für die Unternehmung generiert.

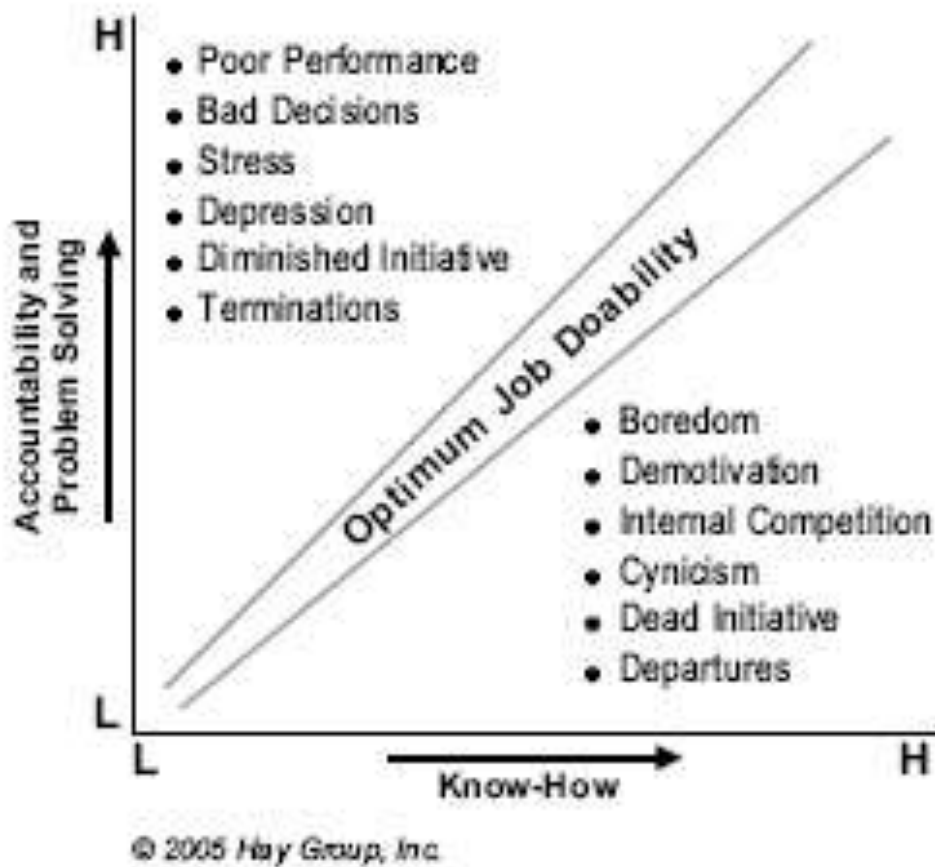


Abb. 2: Ausführbare Funktionen

3.8 Stellen-/Personenangleichung

Wenn Änderungen in diesem Bereich vorstattengehen, ist es wichtig zu überdenken, ob diese neuen Stellenanfordernisse dem momentanen Inhaber dieser Stelle noch entsprechen oder nicht. Hierbei ist es wichtig, die Bedürfnisse der betreffenden Person ins Kalkül zu ziehen und eventuell sogar die Stelle der Person anzupassen, da dies ja eine entsprechende Motivation sein und entsprechend zur Wertgenerierung beitragen kann. Als Maß soll hier ein typischer Fall dienen, welcher die Position über längere Zeit innehaben soll.

3.9 Gehaltsstruktur und Einstufung

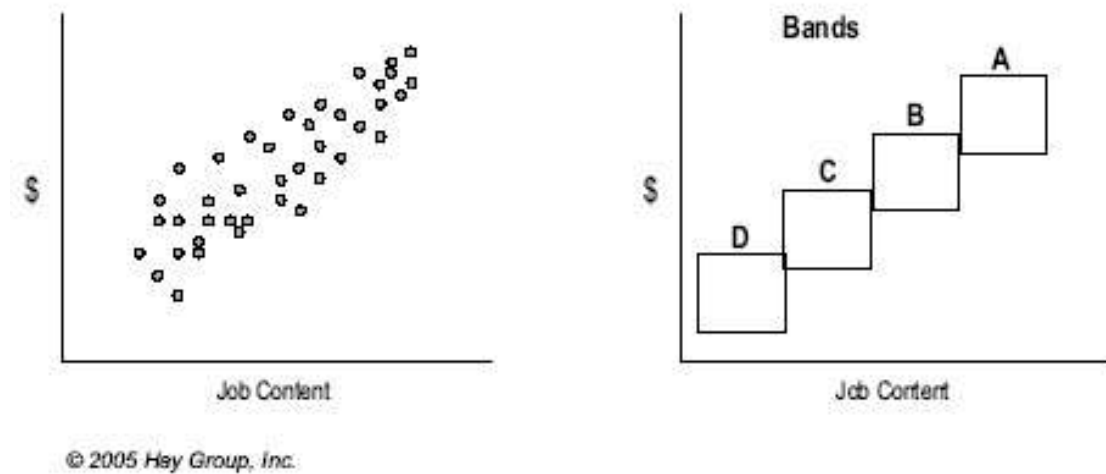


Abb. 3: Stellengröße im Verhältnis zur Bezahlung

Der Zusammenhang zwischen Stellengröße und Bezahlung kann gut durch die obige Abbildung veranschaulicht werden. Die Basis ist eine Einteilung in Gehaltsklassen und/oder -bänder. Die Hay Guide Chart-Profile Method hat weitere Vorteile. Sie liefert zusätzlich Daten von vergleichbaren Märkten. So kann gewährleistet werden, dass ein Vergleich auf Basis von Stellengrößen möglich ist. Solch ein Vergleich liefert weitaus genauere Vergleichsmöglichkeiten als der Vergleich von Stellentiteln.

Eine regelmäßige Überprüfung und Abgleich mit vergleichbaren Märkten sollte im Abstand von einigen Jahren erfolgen.

Die Stellenevaluierung ist ein aussagekräftiges Instrument des Managements und sehr nützlich um Strategie, Kultur, Struktur, Fortschritt, Personen und Entlohnung passend in eine Organisation zu integrieren.

4 Theoretischer Teil: Besoldung-NEU im NÖ Landesdienst

Die folgenden Erörterungen beziehen sich zum Teil auf Präsentationsfolien des Amtes der NÖ Landesregierung zu besagtem Thema.⁵²

Bereits 2003 erfolgte der Projektauftrag, sich mit den Vorstellungen zu einer Änderung der bestehenden Struktur zu beschäftigen. Warum kam es zu einer Besoldungsreform? Die Besoldung war stark geprägt vom Lebensalter. Daraus resultierte eine starke Budgetwirksamkeit der Altersschichtung der Landesbediensteten, was zu einer sehr unregelmäßigen Budgetbelastung führte.⁵³ Auch gab es große Unterschiede zwischen Beamten und Vertragsbediensteten (VB). Das bestehende System zeigte eine eingeschränkte Flexibilität und war geprägt vom Vorbildungsprinzip mit wenig Durchlässigkeit. Es bestanden nur geringe Leistungsanreize, kaum Transparenz und eine nur schwer überschaubare Zulagenvielfalt. Durch die Abgeltung besonderer Anforderungen (Experten, Zwischenvorgesetzte, Führungsaufgaben etc.) in den alten Besoldungssystemen entstand im Laufe der Zeit eine Vielfalt an Zulagen, die insbesondere auch der Transparenz des gesamten Besoldungssystems abträglich war.⁵⁴ Es wurde eine Gefährdung der Attraktivität des Landesdienstes befürchtet, des Weiteren wurde laut einer WIFO⁵⁵-Studie ein Engpass an Fach- und Führungskräften erwartet.⁵⁶ Es folgte eine Besoldungs- und Dienstrechtsreform im Land Niederösterreich in Form des NÖ Landes-Bedienstetengesetzes (NÖ LBG, Landgesetzblatt (LGBI). Nr. 2100). Das NÖ LBG findet einerseits Anwendung auf alle Landesbediensteten, die neu aufgenommen werden, und andererseits auf die, die freiwillig in das neue

⁵² Projektgruppe Besoldung-Neu (2006) Besoldung – Neu im NÖ Landesdienst.

⁵³ Motivenbericht (2006), Amt der NÖ Landesregierung, 1.

⁵⁴ Bußjäger (2007), 23 f.

⁵⁵ Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung: <http://www.wifo.ac.at>

⁵⁶ Projektgruppe Besoldung-Neu (2006) Besoldung – Neu im NÖ Landesdienst, Folie 2.

Dienst- und Besoldungsrecht umsteigen („optieren“). Gleichzeitig erfolgte eine Novellierung der alten Dienstrechtsgesetze, nämlich der Dienstpragmatik der Landesbeamten (DPL 1972, LGBl. Nr. 2200) und des Landes-Vertragsbedienstetengesetzes (LVBG, LGBl. Nr. 2300). Die Besoldung in den alten Dienstrechtsgesetzen ist einerseits an die Vorbildung beim Einstieg gebunden und andererseits stark vom Dienstalder abhängig, wobei sich bei geringen Einstiegsbezüen die Lebensverdienstsumme vielfach erst durch einen starken Anstieg im letzten Laufbahndrittel dem allgemeinen Niveau am Arbeitsmarkt annähert. Durch diesen Gehaltsverlauf wird auch die typische Lebensplanung wenig begünstigt, da Vorhaben die einen hohen Finanzbedarf mit sich bringen, wie etwa Hausstands- oder Familiengründung, eher am Beginn einer beruflichen Laufbahn erfolgen.

Die Bindung an die Vorbildung erweist sich bei der derzeitigen Änderung der Ausbildungssysteme als zunehmend problematisch, da die klassischen Ausbildungsniveaus (Fachschule, Matura, Studium) durch eine breitere Fächerung neuer Ausbildungssysteme (z. B. Fachhochschule, Bakkalaureat) zunehmend verschwimmen.⁵⁷ Durch diese ausschließliche Orientierung an der Vorbildung werden die Entwicklungsmöglichkeiten und somit auch die Leistungsanreize für Bedienstete eingeschränkt. Dieses System stand der für den öffentlichen Dienst notwendigen Ausrichtung nach Leistung und Effizienz sowie nach höherer Flexibilität (Durchlässigkeit) entgegen.

Das NÖ LBG regelt nunmehr alle dienst- und besoldungsrechtlichen Institute für beamtete Bedienstete und Vertragsbedienstete vom Beginn des Dienstverhältnisses über die Dienstprüfung, die Reisegebühren, den Fahrtkostenzuschuss bis zum Pensions- und Disziplinarrecht der beamteten Bediensteten. Gleichzeitig löst es auch die DPL 1972 als Leitgesetz ab. Aufgrund der weitgehenden Gleichbehandlung von beamteten Bediensteten und Vertragsbediensteten konnte die Gliederung des Gesetzes grundsätzlich losgelöst von der Unterscheidung zwischen öffentlich-rechtlichem und privatrechtlichem Dienstverhältnis nach inhaltlichen Gesichtspunkten erfolgen.

⁵⁷ Motivenbericht (2006), Amt der NÖ Landesregierung, 2.

Eigene Abschnitte für beamtete Bedienstete konnten daher auf die Themenbereiche Pensions- und Disziplinarrecht beschränkt werden. Bei der Neugestaltung der dienstrechtlichen Rahmenbedingungen wurde einerseits auf Angleichungen an allgemeine privatwirtschaftliche Arbeitsrechtserfordernisse und andererseits auf eine möglichst weitgehende Gleichstellung von Beamten und Vertragsbediensteten Rücksicht genommen.⁵⁸

4.1 Ziele der Besoldung-NEU

Die Aufgaben und Anforderungen am Arbeitsplatz sollen als Grundlage der Besoldung dienen. Dahingehend erfolgte eine Arbeitsplatzbewertung nach Systematik der Fa. Hay-Group. Die Flexibilität soll gesteigert werden. Dies bedeutet Durchlässigkeit und Aufstiegsmöglichkeit ohne erneute, externe Schulungen. Die Besoldungsverläufe für Beamte und Vertragsbedienstete sollen angeglichen werden, d. h. gleiche Gehaltsklassen für beide. Durch die Vereinfachung der Zulagenvielfalt soll mehr Transparenz erreicht werden. Die Abgeltung erfolgt grundsätzlich durch ein Gehalt, welches nur aus einem Grundbezug besteht. Gleichzeitig kommt es zu einer Reduzierung der Zulagen (qualitative Zulagen werden abgeschafft, quantitative Zulagen wie z. B. Überstunden, Turnusdienst- und Nachtdienstzulagen wird es weiterhin geben). Durch die Einführung einer flacheren Gehaltskurve kommt es zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Lebensverdienstsumme. Weitere Änderungen sind der Wegfall von Dienstklassen und Beförderungen, es werden höhere Anfangsbezüge eingeführt und Vorrückungszeiträume werden verlängert (zuerst 2, dann 3 und zuletzt 4 Jahre). Dies soll auch eine kontrollierte Personalkostenentwicklung für die Zukunft bringen. Die Lebensverdienstsummen im alten wie im neuen System sollen gleich sein. Diese Argumentation war auch die Grundlage für die Berechnung der Gehaltskurven. Durch eine Orientierung am Arbeitsmarkt soll das Land NÖ als attraktiver Arbeitgeber auftreten können. Dadurch erfolgt die Bewertung nach einem international anerkannten System (Fa Hay-Group) und eine teilweise Anrechnung privater Vordienstzeiten.

⁵⁸ Bußjäger (2007), 25 f.

Das neue System hat für alle Neueinsteiger Geltung und trat mit 1. Juli 2008 in Kraft. Auch für bestehende Mitarbeiter war eine Option zum Umstieg ins neue System möglich. Dadurch entstehen drei verschiedene Gruppen von Mitarbeitern, welche unterschiedliche Entscheidungen bezüglich ihres Gehaltsschemas treffen. Einerseits gibt es neue Mitarbeiter, die sich entscheiden, den NÖ Landesdienst anzutreten. Andererseits sind Optanten vorhanden, die die Option wählen und vom alten ins neue Gehaltsschema wechseln, und schließlich existieren jene, die diese Option nicht ziehen und im alten System verbleiben. Bedienstete, die bis 1. Jänner 2008 in ein Dienstverhältnis zum Land NÖ nach den Bestimmungen des LVBG übernommen wurden, können beantragen, dass für sie das NÖ LBG anzuwenden ist. Grundsätzlich wirkt ein solcher Antrag mit dem der Antragstellung folgenden Monatsersten. Solche Anträge (Optionen) werden dadurch erledigt, dass die Antragsteller (Optanten) mit Bescheid jener Verwendung gemäß den Bestimmungen des NÖ LBG zugeordnet werden, die ihrem Dienstposten zu diesem Zeitpunkt entspricht. Bedienstete, die sich im Zeitpunkt der Antragstellung im Sonder- oder Karenzurlaub befinden, können frühestens mit Dienstantritt zugeordnet werden. Eine Pragmatisierung von Bediensteten im LVBG bewirkt keine automatische Option in das neue Dienstrecht. Bis 31. Dezember 2008 kann rückwirkend bis frühestens 1. Jänner 2008 optiert werden. Bei der Zuordnung ist von dem in diesem Zeitraum besetzten Dienstposten auszugehen; allfällig eingetretene Dienstpostenwechsel sind zu berücksichtigen.⁵⁹

4.2 Historie und Daten

Der Projektauftrag erfolgte im April 2003 mit einer Ausgangssituation von ca. 18.000 Dienstposten und 691 Mio. Euro Personalbudget und entwickelte sich bis Jänner 2006 zu ca. 28.200 Dienstposten und 1.230 Mio. Euro Personalbudget. Das Land Niederösterreich beschäftigt mit Stand Jänner 2007

⁵⁹ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 1.

rund 32.000 Bedienstete auf 27.800 Dienstposten. Das Personalbudget 2007 beträgt ca. € 1,3 Mrd.⁶⁰

Neue Systeme wurden im öffentlichen Dienst bereits beim Bund seit 1999, in Vorarlberg seit 2000, in Oberösterreich seit Juli 2001 und in der Steiermark seit April 2003 umgesetzt. Auch wird in der Zeitschrift der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (GÖD) davon berichtet, dass auf Bundesebene eine Dienstrechtsreform ansteht und der Rechnungshof das niederösterreichische Modell als vorbildlich ansieht.⁶¹

Seit Mai 2003 wurde in Projektschritten Folgendes bewirkt. Es kam zum Aufbau eines Bewertungssystems, eines Referenzstellenmodells und einer Zuordnung fast aller Bediensteten zum neuen Modell. Weiters erfolgte die Erarbeitung eines neuen Dienstrechtes, die Entwicklung neuer Gehaltsansätze für den gesamten Landesdienst mit Hochrechnung der zu erwartenden Kosten und die legistische Umsetzung.

Auf die Dauer von bis zu 35 Jahren würden sich durch das Nebeneinander von altem und neuem System Mehrkosten ergeben, die in den ersten 4 Jahren einschleifend auf bis zu 30 bis 35 Mio. Euro anwachsen und ab dann bis zum Ende dieser Zeitspanne gegen Null sinken (diese Prognose geht von einem wirtschaftlich weitsichtigen Optionsverhalten der Bediensteten aus). Dadurch wird eine kontrollierbare Personalkostenentwicklung und langfristige Weichenstellung möglich.

4.3 Bewertungsmodell

Ich folge in diesem Abschnitt mehrheitlich Hütter et al. (2009).⁶²

Im alten Dienstrecht wurde bei Beginn des Dienstverhältnisses durch die Festlegung eines Dienstzweiges (von 81) für jeden Bediensteten ein Bündel an

⁶⁰ Bußjäger (2007), 23.

⁶¹ Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Fritz Neugebauer (GÖD), Ausgabe 3/ April-Mai 2012, 8.

⁶² Hütter et al. (2009), 108 und § 5 NÖ LBG.

Aufgaben definiert und so die Abgrenzung seiner Dienstpflichten vorgenommen. Jeder Dienstzweig umfasst alle Dienstposten, für die die gleiche ausreichende facheinschlägige Vorbildung notwendig ist. Der Bedienstete bleibt bei unveränderter Vorbildung regelmäßig im gleichen Dienstzweig; ein Wechsel des Dienstzweiges („Überstellung“) ist dadurch die Ausnahme von der Regel. Im neuen Dienstrecht wird nunmehr für alle Bediensteten jeweils bei Beginn des Dienstverhältnisses im Dienstvertrag, bei beamteten Bediensteten durch bescheidmäßige Ernennung, eine Verwendung festgelegt. Die Verwendung ist eine Sammelbezeichnung für die typischen Aufgaben, die auf Dienstposten dieser Verwendung wahrzunehmen sind und dient – wie bisher der Dienstzweig – zur Abgrenzung der Dienstpflichten. Die wichtigsten Verwendungen werden als Referenzverwendungen⁶³ bezeichnet (derzeit 172) und sind in der NÖ Bewertungs- und Referenzverwendungsordnung (NÖ BRO), LGBl. Nr. 2100/1-0, festgelegt (Beispiele für Referenzverwendungen: „StraßenwärterIn“, „PflegehelferIn“, „KanzleibearbeiterIn“). Durch die wesentlich engere Ausgestaltung des Begriffes der Verwendung gegenüber dem Begriff des Dienstzweiges steht vielen Bedienstetengruppen mit gleicher Vorbildung eine größere Anzahl von erreichbaren Verwendungen gegenüber, als dies bei Dienstzweigen im alten System der Fall war. Daraus leitet sich einerseits das Erfordernis einer Durchlässigkeit zwischen Verwendungen ab, die im Zuge beruflicher Karriereverläufe typischerweise durchlaufen werden können.⁶⁴

Bewertet⁶⁵ werden die Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an den Stelleninhaber stellt, unabhängig von der Person, die diese Stelle ausfüllt. In einem ersten Schritt werden typische Stellen (Referenzstellen) erhoben und bewertet. Unter Referenzstellen versteht man Stellen, die eine möglichst große Abdeckung aller Stellen innerhalb des Landes NÖ sicherstellen, d. h. solche, die eine gewisse Signifikanz zeigen, oder solche, bei denen eben viele Stellen

⁶³ § 3 NÖ LBG.

⁶⁴ Bußjäger (2007), 31.

⁶⁵ § 5 NÖ LBG.

die Gleichartigkeit aufweisen. Diese Stellen werden analysiert und bewertet und innerhalb des Landes NÖ im Quervergleich abgestimmt. Referenzstellen mit gleichem Anforderungsprofil werden zu Referenzverwendungen zusammengefasst (z. B. der „Sachbearbeiter Wohnbauförderung“ und der „Sachbearbeiter Servicestelle“ werden mit anderen zur Referenzverwendung „Sachbearbeiter II“ (siehe Abb. 4) zusammengefasst).

NÖ Gehaltsklasse:	8
Berufsfamilie(n):	1, 8
verwandte Berufsfamilie(n):	7
Einstieg:	Laufbahn 5
Höchstanzrech. facheinschl. Zeiten:	3 Jahre
zwingende Vorbildung:	-
Dienstausbildungsmodule:	1, 2
Anrechnung Optanten:	DP C
Anrechnung auf Dienstausbildungsmodule:	abgeschlossene Handelsschule oder Reifeprüfung: 1
Reisebeihilfe:	-

Inhalt der Tätigkeit:

Innerhalb einer bestimmten Organisationseinheit Erfüllen von teil-routinemäßige, administrativen Aufgaben im Verwaltungs- und Wirtschaftsbereich der NÖ Landesverwaltung auf dem Niveau einer abgeschlossenen einschlägigen Fachschule (z. B. Handelsschule) mit mehrjähriger Berufserfahrung innerhalb des jeweiligen Fachbereiches

Typische Stellen:

SB Kreditverwaltung, Qual. SB Buchhaltung, SB Sozialstelle, SB Kostenrechnung, SB Patientenverwaltung, SB Patientenverrechnung, SB Gebäudeverwaltung, SB Apotheke PKA, SB Apotheke admin. Bereich, Servicestelle Amt, SB Buchhaltung (Bereich GS), SB Förderung, BH SB Grundverkehr, BH SB Sanitätsrecht, BH SB Vereinswesen, BH SB Staatsbürgerschaft

Abb. 4: Referenzverwendung: Sachbearbeiter II

Ist eine Zuordnung der Stellen zu den Referenzverwendungen nicht möglich, kommt es zu einer Einzelbewertung⁶⁶ (Einzelverwendung). Bei geänderten Anforderungen oder Umstrukturierungen erfolgt eine Anpassung durch eine neue Erhebung und Bewertung.

⁶⁶ § 6 NÖ LBG.

Jede Verwendung wird nach gewissen Kriterien⁶⁷ bewertet. Dies sind im Bereich Wissen Fachwissen wie Ausbildung und Erfahrung, Managementwissen wie Integration, Überwachung und Koordination und im Umgang mit Menschen Dinge wie Kontakt- und Kommunikationsfähigkeiten, Führungsqualität und Verhandlungsgeschick. Des Weiteren sind dies im Bereich Denkleistung Denkraum, wie Handlungsfreiheit und Denkanforderung, wie wiederkehrende oder neuartige Aufgaben. Schlussendlich nennt man im Bereich Profil Planungs- oder Umsetzungsorientierung. Die genaue Feinabstufung der Kriterien ist in der NÖ BRO geregelt.⁶⁸

Im Bewertungsmodell gelten auch gewisse Anwendungsgrundsätze. Die Bewertung ist keine Verhandlungssache, sondern Ergebnis einer Stellenanalyse. Auch im bewerteten System gibt es Vorgaben, wie Budgetvorgaben und Dienstpostenplan. Dieser wird in der Umstiegsphase zweifach dargestellt, nämlich durch die Verwendungsgruppe/Dienstzweig (alt) und NÖ Gehaltsklassen (neu). Die Stellen sind so zu gestalten, dass der Dienstpostenplan wie bisher eingehalten werden kann, und der Dienststellenleiter muss die Struktur der Dienststelle wie bisher ausrichten.

4.4 Zuordnung zu Gehaltsklassen/Gestaltung der neuen Gehaltskurven

Es erfolgt eine Festlegung von Punktebereichen, (durch eine Bewertung) für die einzelnen Gehaltsklassen. Diese wurden in 15%-Schritten von der am niedrigsten bis höchsten bewerteten Stelle aufgeteilt, was wiederum in 25 NÖ Gehaltsklassen⁶⁹ (NOG) resultiert. Daraus ergibt sich eine Aufteilung von NOG 1 (z. B. Reinigungskraft) bis NOG 25 (LandesamtsdirektorIn). Die Zuordnung der Referenzverwendungen zu den einzelnen NOGs aufgrund der Bewertung

⁶⁷ Hütter et al. (2009), 108 und § 5 NÖ LBG.

⁶⁸ Dafert (2007), 12.

⁶⁹ Hütter et al. (2009), 11 und § 67 NÖ LBG.

wird zusätzlich in Berufsfamilien zusammengefasst. Wie bereits erwähnt, erfolgt eine Verflachung der Gehaltsverläufe (siehe Abb. 5) durch erhöhte Einstiegsgehälter und Vorrückungen⁷⁰ zuerst in Biennien (alle 2 Jahre), dann Triennien (alle 3 Jahre) und letztendlich Quadriennien (alle 4 Jahre).⁷¹ Der Verlauf der Gehaltskurven zeigt den mathematischen Zusammenhang durch die Anknüpfung an die Punktebereiche der Bewertung. Das Gesamtgehaltsvolumen der Dienstjahre soll gleich bleiben, es erfolgt lediglich eine neue Verteilung über das Erwerbsleben.

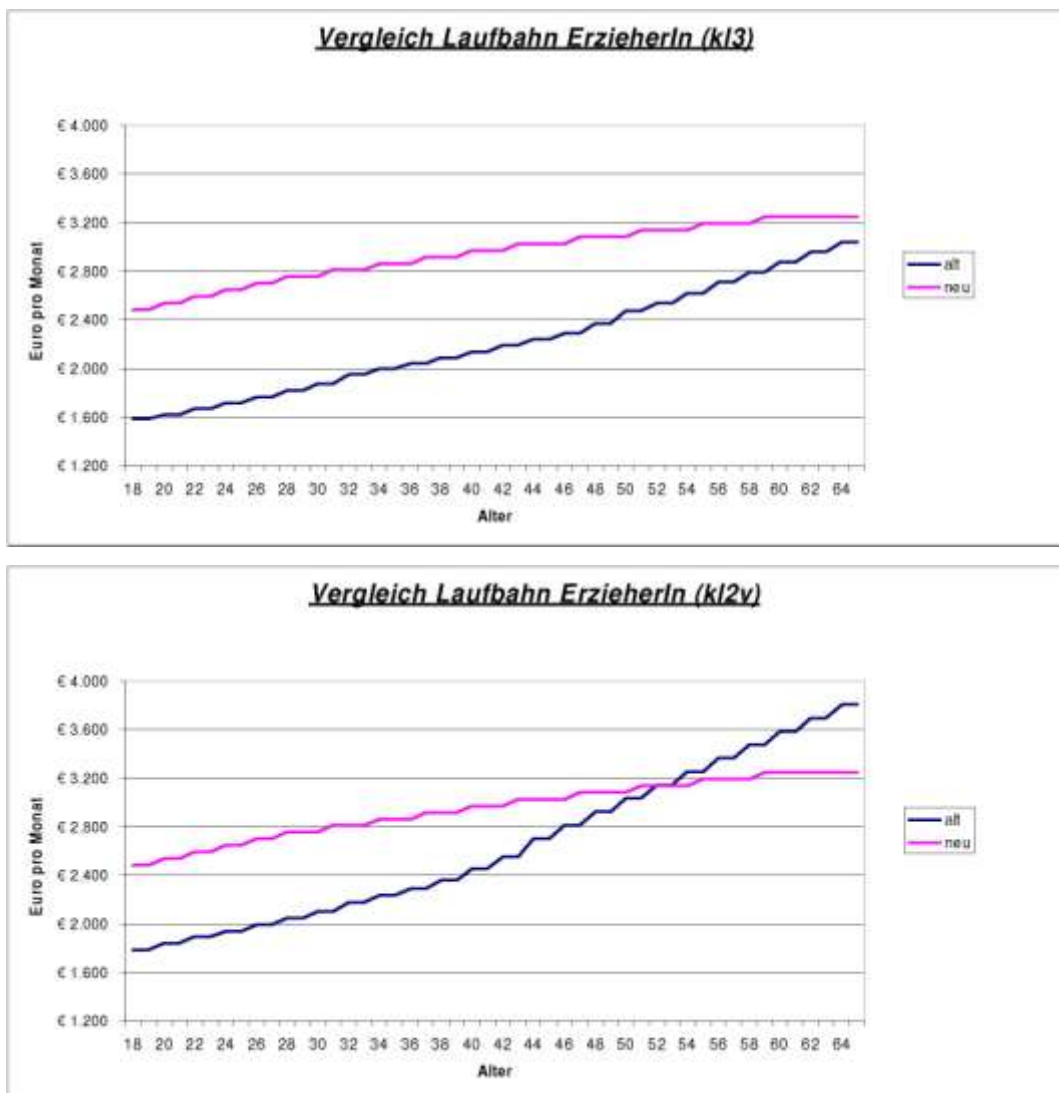


Abb. 5: Gehaltskurve Erzieher kl3 und kl2v

⁷⁰ Hütter et al. (2009), 111.

⁷¹ § 69 NÖ LBG.

Das Gehalt von öffentlich-rechtlichen Bediensteten im Anwendungsbereich der DPL 1972 bestimmt sich monatlich nach der Verwendungsgruppe, der Dienstklasse und der Gehaltsstufe. Die Höhe des Gehalts ergibt sich aus Tabellen.⁷² Bedienstete nach dem LVBG und der DPL 1972 rücken nach jeweils 2 Jahren (Biennien) mit Wirksamkeit vom 1. Jänner oder 1. Juli in die nächsthöhere Entlohnungsstufe oder Gehaltsstufe vor.⁷³ Für die Vorrückung ist grundsätzlich der Stichtag maßgebend.

4.5 Verwendungen

Die folgenden Ausführungen stützen sich hauptsächlich auf Hütter et al. (2009).⁷⁴

Für jeden Dienstposten wurde bei den Zuordnungsgesprächen eine Verwendung festgelegt und auch, wem der Dienstposten gehört bzw. wer nur vorübergehend mit dieser Stelle betraut ist. Auf Basis dieser Verwendung wurden die Bezugsvergleiche erstellt. Für jede Verwendung sind die Gehaltsklasse, die Zugangsvoraussetzungen und weitere dienstrechtliche Rahmenbedingungen festgelegt.

Berufsfamilien⁷⁵ fassen Berufsbilder zusammen, die zueinander facheinschlägig sind. Bei freiwilligem Wechsel in eine Verwendung einer anderen, nicht verwandten Berufsfamilie erfolgt eine Neuberechnung des Stichtages, wie bei einer Neuaufnahme. Folgende Berufsfamilien wurden gebildet:

- 1: Verwaltung
- 2: technische Dienste
- 3: allgemeine Dienste

⁷² § 59 und 60 DPL 1972.

⁷³ § 29 LVBG, § 62 DPL 1972.

⁷⁴ Hütter et al. (2009), 109 und § 3 NÖ LBG.

⁷⁵ Hütter et al. (2009), 108 f. und § 3 NÖ LBG.

4: Bereich Schulen

5: Ärzte

6: nicht ärztliche medizinische Gesundheitsberufe

7: soziale und pädagogische Dienste

8: Bereich Straße

Der Wechsel in eine andere Verwendung erfolgt grundsätzlich nur auf Antrag,⁷⁶ wenn die Voraussetzungen dafür vorliegen durch Zuordnung. Von Amts wegen kann eine Zuordnung in eine gleichwertige Verwendung erfolgen. In eine Verwendung, die bis zu 3 NOGs tiefer eingestuft ist,⁷⁷ kann bei Organisationsänderung, Dienstunfähigkeit (mit finanziellem Ausgleich) und aus Gründen, die der Bedienstete zu vertreten hat (ohne finanziellem Ausgleich) gewechselt werden. Aus einer vorläufigen Verwendung kann ein Wechsel bis zum Niveau der letzten dauernden Verwendung (z. B. ein Kollege springt für einen erkrankten Kollegen für die Dauer des Krankheitsfalles in eine höhere Verwendung ein) erfolgen.

4.6 Dienstrecht bei Option

In diesem Abschnitt wird versucht, die Unterschiede zwischen der Gruppe der Optanten und „neuen“ Mitarbeitern einerseits und *Vertragsbediensteten nach LVBG und Beamten nach DPL 1972* andererseits zu verdeutlichen, indem Belange der zweiten Gruppe kursiv verschriftlicht wurden.

Jeder Bedienstete hat die Option, ins neue Dienstrecht zu wechseln. Dieses ist ab dem Umstieg das neue NÖ LBG. Es erfolgten Beratungen mit abstrakten Vergleichsrechnungen; eine Umstiegsmöglichkeit war auch rückwirkend bis Ende 2008 möglich.

⁷⁶ Hütter et al. (2009), 109.

⁷⁷ § 24 NÖ LBG.

Neu beim Vorrückungsstichtag ist, dass die Anrechnung von Vordienstzeiten⁷⁸ nach der Einschlägigkeit der Tätigkeit und nicht mehr nach der Art des Dienstgebers erfolgt.⁷⁹ Die Festlegung des Höchstmaßes der anrechenbaren Zeiten für die einzelnen Verwendungen erfolgt durch die NÖ BRO.⁸⁰ Die bisherige Dienstausbildung wird anerkannt, auch kann Praxis neue Dienstausbildung ersetzen. Bei der Option bleibt der Stichtag grundsätzlich gleich. Auf verbindlichen Antrag, der gemeinsam mit dem Optionsantrag gestellt wird, erfolgt eine Neufestsetzung nach den neuen Regelungen, entsprechend einem Neueintritt. Ein derartiger Antrag ist nur dann sinnvoll, wenn der derzeitige Stichtag kürzer zurückliegt als die höchstanrechenbare facheinschlägige Vordienstzeit der jeweiligen Verwendung und bisher unberücksichtigt gebliebene, facheinschlägige Vordienstzeiten vorliegen (z. B. bei privaten Arbeitgebern).

Nach der Option erfolgt eine Einschleifregelung d. h., dass die Gehaltsstufe gegenüber der sich aus dem Vorrückungsstichtag ergebenden Gehaltsstufe um eine Gehaltsstufe reduziert wird, jedoch nicht unter die Gehaltsstufe 1. Ab 1. Jänner des Folgejahres erfolgt dann die Einstufung nach dem Stichtag. Die Gehaltsklasse (siehe Abb. 6) bleibt bei der Einschleifregelung unverändert. Es gibt keine dauerhaften Nachteile.

⁷⁸ Hütter et al. (2009), 124.

⁷⁹ § 7 NÖ LBG.

⁸⁰ NÖ Bewertungs- und Referenzverwendungsordnung (NÖ BRO), LGBl Nr. 2100/1.

Wirksamkeit 01.07.2006

NÖ Gehaltsklasse													
Gehalts- stufe	NOG1	NOG2	NOG3	NOG4	NOG5	NOG6	NOG7	NOG8	NOG9	NOG10	NOG11	NOG12	NOG13
Euro													
1	1297,1	1368,0	1446,0	1529,2	1621,6	1721,3	1830,1	1950,3	2079,7	2222,4	2378,5	2550,0	2737,0
2	1322,8	1395,7	1473,7	1560,0	1654,5	1756,2	1867,1	1990,3	2122,8	2268,6	2429,9	2605,5	2798,6
3	1348,5	1421,4	1502,5	1590,8	1686,3	1791,1	1905,1	2029,4	2165,9	2315,9	2481,2	2662,0	2861,2
4	1373,1	1449,1	1531,3	1620,6	1718,2	1825,0	1942,1	2069,4	2210,1	2364,2	2532,6	2717,4	2921,8
5	1399,8	1475,8	1560,0	1651,4	1751,0	1859,9	1979,0	2110,5	2254,3	2411,4	2583,9	2773,9	2983,4
6	1424,4	1503,5	1587,7	1681,2	1782,9	1894,8	2016,0	2150,5	2297,4	2458,6	2635,3	2830,4	3045,1
7	1450,1	1529,2	1616,5	1711,0	1814,7	1928,7	2054,0	2190,6	2340,5	2505,9	2686,6	2886,9	3107,7
8	1475,8	1556,9	1645,3	1741,8	1847,6	1963,6	2091,0	2230,6	2383,7	2553,1	2738,0	2942,4	3169,3
9	1501,5	1583,6	1673,0	1771,6	1879,4	1998,5	2127,9	2270,7	2426,8	2599,3	2789,3	2998,8	3229,9
10	1527,1	1610,3	1702,8	1802,4	1912,3	2032,4	2164,9	2310,8	2469,9	2646,6	2840,7	3055,3	3291,5
11	1552,8	1637,0	1730,5	1832,2	1945,1	2067,4	2202,9	2350,8	2514,1	2693,8	2892,0	3111,8	3354,2
12	1577,5	1663,7	1759,3	1863,0	1977,0	2102,3	2239,9	2390,9	2558,3	2741,1	2943,4	3168,3	3415,8
13	1604,2	1691,5	1788,0	1893,8	2009,8	2137,2	2276,9	2430,9	2601,4	2788,3	2994,7	3223,8	3476,4
14	1628,8	1718,2	1815,7	1923,6	2041,7	2171,1	2314,9	2471,0	2644,5	2835,5	3047,1	3280,2	3538,0
15	1654,5	1744,9	1844,5	1954,4	2073,5	2206,0	2351,8	2512,0	2687,7	2882,8	3098,5	3335,7	3600,7

NÖ Gehaltsklasse												
Gehalts- stufe	NOG14	NOG15	NOG16	NOG17	NOG18	NOG19	NOG20	NOG21	NOG22	NOG23	NOG24	NOG25
Euro												
1	2943,4	3170,3	3419,9	3695,1	3998,1	4333,9	4704,7	5115,5	5571,5	6076,8	6638,5	7262,9
2	3011,2	3245,3	3503,1	3786,5	4100,8	4447,9	4832,0	5259,3	5732,7	6258,5	6843,9	7496,1
3	3078,9	3320,3	3585,3	3879,0	4203,5	4563,0	4960,4	5402,0	5892,9	6440,3	7048,3	7728,2
4	3146,7	3394,2	3668,4	3971,4	4306,2	4677,0	5087,8	5545,8	6055,2	6622,1	7253,7	7960,3
5	3215,5	3470,2	3751,6	4062,8	4407,9	4791,0	5216,1	5688,6	6216,4	6803,9	7459,1	8193,4
6	3282,3	3544,2	3833,8	4155,2	4510,6	4905,0	5344,5	5833,4	6377,7	6985,7	7664,5	8425,5
7	3350,1	3620,2	3917,0	4246,6	4613,3	5020,0	5472,9	5976,1	6538,9	7167,4	7869,9	8657,6
8	3418,9	3694,1	4000,2	4339,1	4716,0	5132,9	5600,2	6119,9	6700,1	7348,2	8075,3	8890,7
9	3485,6	3769,1	4082,3	4430,5	4817,7	5248,0	5728,6	6262,6	6861,4	7531,0	8280,7	9122,8
10	3554,4	3844,1	4165,5	4522,9	4920,4	5363,0	5856,0	6406,4	7022,6	7712,8	8486,1	9356,0
11	3622,2	3919,0	4248,7	4615,3	5023,1	5477,0	5984,3	6550,2	7183,9	7894,5	8691,5	9588,1
12	3689,0	3994,0	4330,9	4706,7	5124,7	5591,0	6111,7	6693,0	7346,1	8076,3	8896,9	9820,2
13	3757,8	4069,0	4414,0	4799,2	5227,4	5705,0	6240,1	6837,8	7506,3	8257,1	9102,3	10053,3
14	3824,5	4142,9	4497,2	4890,6	5330,1	5820,0	6367,4	6980,5	7667,6	8439,9	9307,7	10285,4
15	3893,4	4218,9	4579,4	4982,0	5432,8	5934,0	6494,7	7124,3	7828,8	8621,7	9512,1	10517,5

Abb. 6: Gehaltstabelle Neu (Stand 01.07.2006)

Beim Erholungsurlaub⁸¹ richtet sich die Höhe des Urlaubanspruches nach dem Lebensalter. Bis zum vollendeten 43. Lebensjahr gelten bei Vollbeschäftigung 200 Arbeitsstunden, ab dem vollendeten 43. Lebensjahr 240 Arbeitsstunden. Einen etwaigen Zusatzurlaub gibt es nur mehr für begünstigte Behinderte im Ausmaß von 40 Arbeitsstunden pro Jahr.⁸² Für Optanten gelten diese Bestimmungen erst mit Beginn des Kalenderjahres, das auf den Optionsantrag folgt. Für das Jahr, in dem die Option beantragt wird, gilt das bisher gültige Urlaubsausmaß.⁸³

*In den Anwendungsbereichen des LVBG und der DPL 1972 richtet sich das Ausmaß des Erholungsurlaubes grundsätzlich nach dem Lebensalter oder dem Zeitraum ab dem Stichtag; so gebühren bis zum vollendeten 35. Lebensjahr oder 10. Jahr ab dem Stichtag 200 Arbeitsstunden, vom vollendeten 35. Lebensjahr oder 10. Jahr ab Stichtag 216 Arbeitsstunden, vom vollendeten 43. Lebensjahr oder 18. Jahr ab Stichtag 232 Arbeitsstunden, vom vollendeten 25. Jahr ab Stichtag 240 Arbeitsstunden und vom vollendeten 50. Lebensjahr oder 30. Jahr ab Stichtag 248 Arbeitsstunden.*⁸⁴

Eine formelle Unkündbarstellung ist im neuen Dienstrecht nicht vorgesehen. Dafür ergeben sich aber nach 10 Dienstjahren automatisch günstigere Regelungen für die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall (siehe auch Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall) sowie für das Dienstende.⁸⁵ Zusätzlich gilt ein erhöhter Kündigungsschutz ab dem 50. Lebensjahr. Wer im alten System bereits unkündbar gestellt wurde, verliert diese formelle Unkündbarstellung bei Ausübung der Option.

⁸¹ Hütter et al. (2009), 125.

⁸² § 47 NÖ LBG.

⁸³ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 2.

⁸⁴ § 44 LVBG, § 42 DPL 1972.

⁸⁵ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 2.

*Vertragsbedienstete nach dem LVBG sind in ein unkündbares Dienstverhältnis zu übernehmen, wenn u. a. eine 10-jährige Dienstzeit vorliegt und die Dienstprüfung erfolgreich abgelegt wurde.*⁸⁶

Eine Pragmatisierung ist auch im neuen Dienstrecht vorgesehen und wird auch im neuen System weiter nach der bisherigen Praxis vorgenommen. Auch die Pragmatisierungen im alten System bleiben weiterhin aufrecht und bedingen nicht automatisch eine Option ins neue Dienstrecht. Pragmatisierungen⁸⁷ im neuen Dienstrecht wirken die ersten 6 Jahre provisorisch, danach werden diese allerdings automatisch definitiv gestellt.⁸⁸ Bei einer allfälligen rückwirkenden Option vor den Zeitpunkt der Pragmatisierung erfolgt die Übernahme daher provisorisch pragmatisch, bei einer Option ab dem Zeitpunkt der Pragmatisierung erfolgt die Übernahme ins neue System als definitiv pragmatisch.

Die Auszahlung der Monatsbezüge erfolgt einheitlich für beamtete Bedienstete und Vertragsbedienstete am Monatsende im Nachhinein⁸⁹. Beim Umstieg wird eine 50% Vorauszahlung zum bisherigen Auszahlungszeitpunkt und 50% zum Monatsende erfolgen. Sonderzahlungen werden zu 100% halbjährlich im Juni und November ausbezahlt⁹⁰. Die Überrechnung der Bezüge für einen allfälligen Rückwirkungszeitraum der Option und Nachzahlung werden binnen 6 Monaten getätigt. Im NÖ LBG sind die gleichen Jubiläumsbelohnungen wie im LVBG vorgesehen. Bei einer rückwirkenden Option wird eine zwischenzeitig ausgezahlte Jubiläumsbelohnung nicht neu berechnet.⁹¹

⁸⁶ Dafert, Haider (2007), 78.

⁸⁷ Hütter et al. (2009), 117.

⁸⁸ § 15 NÖ LBG.

⁸⁹ § 62 NÖ LBG.

⁹⁰ § 68 NÖ LBG.

⁹¹ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 4.

Das Monatsentgelt von Vertragsbediensteten nach dem LVBG ist am 15. eines jeden Monats, das Gehalt von Beamtinnen und Beamten nach der DPL 1972 am Monatsersten im Vorhinein auf ein von den Bediensteten zu eröffnendes Konto auszusahlen.⁹² Bediensteten nach dem LVBG und der DPL 1972 gebührt für das Kalendervierteljahr eine Sonderzahlung in der Höhe von 50% des im Monat der Auszahlung gebührenden Dienstbezuges. Die Sonderzahlungen sind am 1. bzw. 15 März, am 1. bzw. 15 Juni, am 1. bzw. 15 September und am 1. bzw. 15 Dezember auszusahlen.⁹³

Für das Entstehen von Überstunden⁹⁴ gilt im neuen Dienstrecht eine Monatsdurchrechnung. Angeordnete Mehrleistungen an Werktagen, die im betreffenden Kalendermonat nicht ausgeglichen werden konnten, gelten mit Ablauf des Kalendermonats insoweit als Überstunden, als die im jeweiligen Kalendermonat einer Vollbeschäftigung entsprechende Leistung überschritten wurde.⁹⁵

Es erfolgt nicht mehr eine Tagesbetrachtung, wie bei Beamten und Vertragsbediensteten nach DPL 1972 und LVBG.

Sonstige besoldungsrechtliche Ansprüche sind gemäß den Definitionen in § 60 Abs. 8 NÖ LBG, § 36 LVBG und § 69 DPL 1972⁹⁶ anzuwenden.

Bei Beamten und Vertragsbediensteten laut DPL 1972 und LVBG bleibt die Erschwerniszulage⁹⁷ bestehen.

⁹² § 26 LVBG, § 52 DPL 1972.

⁹³ § 28 LVBG, § 61 DPL 1972.

⁹⁴ Hütter et al. (2009), 121 und § 76 NÖ LBG.

⁹⁵ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 5 f.

⁹⁶ Dafert, Aigner (2007), 61.

⁹⁷ § 72 DPL 1972, § 36 LVBG.

Im Zuge der Dienstausbildung erfolgt künftig eine modulare Dienstausbildung als Rückgrat der Durchlässigkeit. Erforderliche Dienstausbildungen sind für die jeweiligen Verwendungen festgelegt. Beim Umstieg können (einmalig) auch geringwertige Dienstprüfungen in Verbindung mit Praxis angerechnet werden. Für Optanten ist vorgesehen, dass bereits abgelegte Dienstprüfungen auf Dienstprüfungen nach dem NÖ LBG angerechnet werden können. Die Einzelheiten sind bei den jeweiligen Referenzverordnungen (NÖ BRO), LGBl. 2100/1, bei den jeweiligen Referenzverwendungen (in der Zeile „Anrechnung Optanten“) geregelt.⁹⁸ Beim modularen System gelten bis zu einer Neugestaltung jeweils für die häufigsten Module folgende bestehende Dienstausbildungen: 1 Kanzleiprüfung (D)/ 2, 3 C-Prüfung/ 4, 5 B-Prüfung/ 6 A-Prüfung.

Einstiegslaufbahnen⁹⁹ sind für Verwendungen vorgesehen, für die typischerweise außerhalb des Landesdienstes keine Berufserfahrung erworben werden kann (z. B. Verwendungen in der Berufsfamilie „Bereich Verwaltung“). Für die Dauer der Einstiegslaufbahn gebührt eine – je nach Verwendung – um bis zu 7 Gehaltsklassen niedrigere Entlohnung. Die Minstdauer einer Einstiegslaufbahn ist mit bis zu 2 Jahren festgesetzt. Auf die Dauer der Einstiegslaufbahn können nur gleichwertige (nicht bloß facheinschlägige) Zeiten angerechnet werden. Einstiegslaufbahnen enden durch Zuordnung nach Ablegung der allenfalls erforderlichen Dienstprüfung, frühestens jedoch nach dem Ablauf der jeweiligen Minstdauer. Beispiel: Aufnahme in die Referenzverwendung „KanzleibearbeiterIn“: Nach erfolgreicher Absolvierung der Dienstprüfung und einer Dauer von mindestens 1 Jahr in der NOG 5 steht das für diese Referenzverwendung zustehende Gehalt der NOG 6 zu. Auf Antrag können Zeiten einer gleichwertigen Verwendung – z. B. Zeiten als KanzleibearbeiterIn im Landesdienst OÖ – auf diese Einstiegslaufbahn angerechnet werden. Einstiegsphasen¹⁰⁰ sind bis zu einer Dauer von 3 Jahren

⁹⁸ Dafert, Haider (2007), 38.

⁹⁹ Dafert (2007), 13.

¹⁰⁰ Dafert (2007), 14.

für jene Verwendungen vorgesehen, für die auch außerhalb des Landesdienstes Berufserfahrung erworben werden kann. Für die Dauer der Einstiegsphase gebührt das Gehalt im Ausmaß von 90%. Facheinschlägige Zeiten werden auf die Dauer der Einstiegsphase von Amts wegen angerechnet.

Die Entgeltfortzahlung¹⁰¹ (z. B. im Zuge eines längerfristigen Krankenstandes) ist im wirtschaftlichen Effekt für Beamte und Vertragsbedienstete gleich. Die ersten 6 Monate werden 100%, in weiteren 6 Monaten 80% und danach 60% (bei Beamten) ausbezahlt. Bei Vertragsbediensteten erfolgt die Auszahlung in den ersten 10 Jahren anwachsend (wie bisher) und jeweils in Kombination mit dem Krankengeld der Sozialversicherung.¹⁰² Bei Beamten besteht eine 60%-Entgeltfortzahlung anstatt eines zeitlichen Ruhestandes.

Vertragsbedienstete			
Dienstzeit	volle Fortzahlung	40 % ¹⁾ des Bezuges	20 % ¹⁾ des Bezuges
bis 5 Jahre	42 Tage	42 Tage	-
bis 10 Jahre	42 Tage	140 Tage	-
ab 11. Jahr	42 Tage	140 Tage	182 Tage
Beamte			
Dienstzeit	volle Fortzahlung	80 % des Bezuges	60 % des Bezuges
bis 5 Jahre	84 Tage	280 Tage	ab 365. Tag
ab 6. Jahr	182 Tage	182 Tage	ab 365. Tag

¹⁾ zuzüglich volles Krankengeld des SV-Trägers (entspricht 60% des Bezuges)

Abb. 7: Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall

Ab der Option erfolgt die Abfertigung für alle, Beamte und Vertragsbedienstete, als „Abfertigung NEU“¹⁰³ über die Mitarbeitervorsorgekasse. Vertragsbedienstete, die noch im alten Abfertigungsregime sind (d. h. bei einem Eintritt vor dem 1. Jänner 2003) erhalten den hypothetischen

¹⁰¹ Hütter et al. (2009), 114 und § 80 NÖ LBG.

¹⁰² Hütter et al. (2009), 113 f..

¹⁰³ Hütter et al. (2009), 122.

Abfertigungsbetrag zum Zeitpunkt der Option „eingefroren“. Beim Ausscheiden wird geprüft, ob nach den alten Abfertigungsregelungen ein Anspruch auf Abfertigung bestehen würde und zusätzlich zur Mitarbeitervorsorgekasse auch die eingefrorene und entsprechend aufgewertete „Altabfertigung“ ausbezahlt wird. Bei Wahl des Optionszeitpunktes ist daher der Abfertigungsanspruch zu beachten. Ab der Option gilt sowohl für Beamte als auch für Vertragsbedienstete die „Abfertigung Neu“: Wie auch für alle seit dem 1. Jänner 2003 neu eingetretenen Vertragsbediensteten werden als Mitarbeitervorsorge 1,53% des monatlichen Entgelts in die NÖ Vorsorgekasse eingezahlt. Für die Abfertigungsansprüche von Vertragsbediensteten, deren Dienstverhältnis vor dem 1. Jänner 2003 begonnen hat, wird anlässlich der Option mit Bescheid die Höhe einer fiktiven Abfertigung zum Zeitpunkt der Zuordnung festgestellt. Endet das Dienstverhältnis unter den Voraussetzungen, die gemäß LVBG den Abfertigungsanspruch ausgelöst hätten, entsteht der Anspruch auf den festgestellten Betrag (dieser Betrag wird bis zum Ausscheiden mit den pensionsrechtlichen Aufwertungsfaktoren aufgewertet).¹⁰⁴

Begünstigte Behinderte¹⁰⁵ können auf Antrag fix nach ihrer Vorbildung entlohnt werden, unabhängig von der Bewertung ihres Arbeitsplatzes. Dadurch wird die Leistungseinschränkung durch die Behinderung berücksichtigt, und es besteht die Möglichkeit, ganz oder teilweise über den Dienstpostenplan geführt zu werden. Ebenso ist auch eine volle Integration ins Bewertungssystem möglich. Dabei erfolgt der Bezug nach der jeweils der Stelle zugeordneten Verwendung, Eine Beurteilung wird nach den allgemeinen Maßstäben (ohne Berücksichtigung der Behinderung) durchgeführt. Des Weiteren findet eine volle Anrechnung auf den Dienstpostenplan statt.

Die Beurteilung¹⁰⁶ von Mitarbeitern wird von Gesetzes wegen als positiv vermutet. Im Anlassfall wird in einem Verfahren durch die Dienstbehörde

¹⁰⁴ Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“, 4.

¹⁰⁵ Hütter et al. (2009), 115 und § 57 NÖ LBG.

¹⁰⁶ Hütter et al. (2009), 115 und § 58 NÖ LBG.

beurteilt, die mit Bescheid feststellt, ob die Leistung entspricht oder nicht entspricht. Bei erster negativer Beurteilung kommt es zu einer Bezugskürzung um 15% und einem neuerlichen Beurteilungsverfahren nach 6 Monaten. Bei darauf folgender zweiter negativer Beurteilung¹⁰⁷ endet das Dienstverhältnis von Gesetzes wegen. Anstatt der Bezugskürzung kann auch eine (verschlechternde) Versetzung erfolgen.

Die Beurteilung der Vertragsbediensteten nach dem LVBG erfolgt durch Dienstbeschreibung¹⁰⁸. Die Dienstbeschreibung ist die rechtsverbindliche Beschreibung der Leistung der Vertragsbediensteten, dass diese den im Allgemeinen erzielbaren angemessenen Arbeitserfolg erreicht, überschritten oder nicht erreicht haben. Das Ergebnis der Dienstbeschreibung lautet auf „Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten den im Allgemeinen erzielbaren angemessenen Arbeitserfolg erreicht haben, „Über dem Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten diesen Arbeitserfolg überschritten haben, oder „Unter dem Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten diesen Arbeitserfolg nicht erreicht haben. Die Abteilung Personalangelegenheiten fordert die Dienststellenleitung aus Anlass einzelner dienst- und besoldungsrechtlicher Maßnahmen zu einer Dienstbeschreibung von Vertragsbediensteten nach dem LVBG auf (z. B. Übernahme in ein unkündbares Dienstverhältnis, außerordentliche Vorrückung, Gewährung eines Ersatzbeitrages zur Höherversicherung, Vertragsverlängerung, Überstellung etc.). Eine periodische Dienstbeschreibung durch die Dienststellenleitung ist nicht vorgesehen.¹⁰⁹

Bei der Option ändert sich das Pensionsrecht nicht. Für Optanten gelten die jeweiligen pensionsrechtlichen (Übergangs-)Bestimmungen der Dienstpragmatik der Landesbeamten weiter. Für Neueintretende gilt das voll harmonisierte Pensionsrecht.¹¹⁰

¹⁰⁷ Hütter et al. (2009), 118.

¹⁰⁸ § 56 LVBG.

¹⁰⁹ Dafert, Aigner (2007), 94.

¹¹⁰ Dafert, Aigner (2007), 103 ff..

4.7 Eckpfeiler des neuen Dienstrechts

Zusammenfassend seien hier nochmals die Säulen des neuen Dienstrechtes angeführt. Grundlage dafür ist in erster Linie ein gemeinsames Gesetz für Beamte und Vertragsbedienstete, das NÖ LBG,¹¹¹ LGBl. Nr. 2100, welches für alle neuen Bediensteten Gültigkeit hat, aber auch für alle Bediensteten, die in das neue System wechseln (freiwillige Option). Daneben bleibt aber auch das bestehende Recht (DPL,¹¹² LVBG¹¹³) für alle Bediensteten, die nicht freiwillig in das neue System wechseln, aufrecht. Des Weiteren erfolgt eine stellenbezogene Entlohnung (Hay-Arbeitsplatzbewertung), der Einstieg über Einstiegsphasen¹¹⁴ und Einstiegslaufbahnen, eine teilweise Anrechnung einschlägiger privater Vordienstzeiten¹¹⁵ (zu beachten ist die Anrechnung nach der Einschlägigkeit, nicht nach dem Dienstgeber) und die Einführung eines provisorischen pragmatischen Dienstverhältnisses.¹¹⁶ Leistungsanreize sind die unmittelbare Auswirkung der Anforderungen am Arbeitsplatz auf die Entlohnung, die Durchlässigkeit mit Karrieremöglichkeiten (ohne externe Höherqualifikation). Eine neue modulare Dienstausbildung¹¹⁷ kann eine externe Höherqualifikation ersetzen, aber es besteht auch die Möglichkeit einer 15%-Gehaltsreduktion¹¹⁸ bei nicht entsprechender Arbeitsleistung. Das neue Beurteilungssystem sieht lediglich zwei Kalküle vor (entspricht/entspricht nicht).¹¹⁹ Für den Urlaubsanspruch¹²⁰ wird das Lebensalter als Anknüpfung

¹¹¹ NÖ Landes-Bedienstetengesetz (NÖ LBG), LGBl. Nr. 2100.

¹¹² Dienstpragmatik der Landesbeamten 1972 (DPL 1972), LGBl. Nr. 2200.

¹¹³ Landes-Vertragsbedienstetengesetz (LVBG), LGBl. Nr. 2300.

¹¹⁴ Hütter et al. (2009), 110 und § 16 NÖ LBG.

¹¹⁵ Hütter et al. (2009), 124 und § 7 NÖ LBG.

¹¹⁶ § 15 NÖ LBG.

¹¹⁷ Hütter et al. (2009), 116.

¹¹⁸ § 58 NÖ LBG.

¹¹⁹ Hütter et al. (2009), 115 und § 58 NÖ LBG.

herangezogen (5 Wochen bis 43 Jahre, danach 6 Wochen). Letztendlich erfolgt eine volle Harmonisierung des Pensionsrechts für Neueinsteiger (Pensionsbeiträge und Leistungsrecht sind voll harmonisiert). Auch Grundsätze, die die Neuorientierung der Besoldung im NÖ Landesdienst tragen, sind die, dass Aufgaben und Leistungen als Grundlage dienen. Eine Bewertung der Arbeitsplätze soll im Sinne erhöhter Transparenz das Vorbildungsprinzip als Anknüpfung für die Besoldung ersetzen. Des Weiteren flachere Gehaltsverläufe (höhere Einstiegsbezüge, flacherer Anstieg) und damit gleichmäßigere Verteilung der Lebensverdienstsumme (bei gleich bleibendem Gesamtaufwand). Durch eine Orientierung am Arbeitsmarkt soll die Attraktivität des Landes NÖ als Arbeitgeber erhalten bleiben. Durchlässigkeit und damit das Abgehen vom ausschließlichen Vor- und Ausbildungsprinzip sollen das Paket abrunden.¹²¹

5 Praktischer Teil: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse

5.1 Hypothese

Wie oben dargestellt wurde, ist ersichtlich, dass mehrere Unterschiede zwischen altem und neuem Dienstrecht bestehen und daher auch mehrere Gründe existieren, welche für oder gegen eine Option sprechen. All diese Pros und Cons muss jeder Mitarbeiter für sich abwägen und dementsprechend seine Entscheidung treffen. Im Vorfeld stellt sich allerdings die Frage, was diese Beweggründe sein können, um, auf diesen aufbauend, eine Hypothese formulieren zu können. Demzufolge werde ich versuchen, die Eckpunkt dieser Entscheidungen zu eruieren. Bei jedem Punkt kommt es aber darauf an, wie der Mitarbeiter jeden einzelnen Punkt jeweils bewertet und dahingehend seine Entscheidung für oder gegen eine Option trifft. Wenn man die beiden Systeme gegenüberstellt, kann man folgende grobe Unterschiede erkennen.

¹²⁰ Hütter et al. (2009), 125 und § 47 NÖ LBG.

¹²¹ Bußjäger (2007), 24.

5.1.1 Gehalt

Im alten Dienstrecht besteht eine progressiv verlaufende Gehaltskurve mit einem vergleichbar geringeren Einstiegsgehalt, jeweils größeren Gehaltssprüngen und einem vergleichbar größeren Anstieg im letzten Laufbahndrittel, der zu einem höheren Endgehalt führt. Auch fließt ins Gehalt die Überstundenabgeltung ein. Diese ist aber in den beiden Dienstrechtsformen unterschiedlich geregelt. Erfolgt im alten System eine Tagesbetrachtung, d. h. die Leistung wird sofort im angemessenen Ausmaß abgegolten, so wird im neuen Dienstrecht beim Entstehen von Überstunden die Durchrechnung des gesamten Kalendermonats herangezogen (Monatsdurchrechnung). Erst beim Leisten von Arbeitsstunden, welche das Monatssoll übersteigen, entstehen Überstunden. Entsprechend diesem Unterschied werden sich die Mitarbeiter auch unterschiedlich entscheiden. Erstens kommt es darauf an, welchen Stellenwert das Gehalt für die Mitarbeiter hat und zweitens in welchem Lebensalter/Dienstalter sich diese Mitarbeiter befinden. Anhand dieser grundlegenden Fakten wird man auf Entscheidungen der Mitarbeiter schließen können. Das Gehalt ist Grundlage für die Lebensexistenz und muss daher ein gewisses Maß erreichen, um den Lebensalltag sicherstellen zu können. Dazu kommen noch andere Faktoren, z. B. wie viele Verdiener sich im Haushalt befinden und wie viele Personen in selbigem leben. Auch sollen zukünftige Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Z. B. steht man vor einer Familien- oder Haushaltsgründung? Oder muss eventuell schon zusätzlich für die Pension vorgesorgt werden? Es stellen sich Fragen wie z. B.: Wie viele Berufsjahre können bereits aufgezeigt werden? Zahlt sich ein Wechsel finanziell aus (was ergab die Vergleichsrechnung bei der persönlichen Mitarbeiterberatung)? In welchem Gehaltsschema befindet man sich? Man kann erkennen, dass ein Wechsel z. B. im Schema kl3 aus finanzieller Sicht sinnvoll erscheint, da das Gehalt im NOG zu jedem Zeitpunkt über dem des alten Dienstrechts liegt. Dieser Unterschied ist gut anhand der Abb. 5 zu sehen. Im Vergleich dazu sieht man beim Schema kl2v, dass sich die beiden Gehaltskurven schneiden. Man wird sich aus rein finanzieller Sicht vermutlich für die Gehaltskurve entscheiden, deren Fläche unter der Kurve für die Zukunft

den größeren Wert liefert. Je älter der Mitarbeiter ist, desto unwahrscheinlicher ist daher ein Wechsel.

5.1.2 Vor- und Ausbildungsprinzip/Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeit

Im alten Dienstrecht ist man relativ strikt an seine Ausbildung und die dadurch begrenzte Anzahl an Stellen und Dienstzweigen eingeschränkt. Dies wird im neuen Dienstrecht abgeändert und erleichtert somit die Durchlässigkeit und Aufstiegsmöglichkeiten. Die Neuerung kann als zusätzlicher Leistungsanreiz gesehen werden. Dazu kommt, dass auch Praxis teilweise die Ausbildung ersetzen kann. Des Weiteren unterstützt eine modulare Dienstausbildung das Weiterkommen in NÖ Landesdienst. Auch wird ein Wechsel innerhalb der Stellenbeschreibung durch die Zusammenfassung in Berufsfamilien erleichtert, da dadurch mehrere Posten für eine Stellenbeschreibung in Frage kommen (z. B. kann die Berufsfamilie „Sachbearbeiter II“ sowohl in der Stelle „Sachbearbeiter Wohnbauförderung“ als auch in der Stelle „Sachbearbeiter Servicestelle“ und anderen eingesetzt werden). Es können durch dieses neue System entsprechende externe Fortbildungen (kein neue externe Fortbildung ist notwendig) wegfallen. Dahingehend eröffnen sich für einen Mitarbeiter im neuen System mehrere Möglichkeiten einer beruflichen Verwirklichung. Auch werden Mitarbeiter, welche die Flexibilität suchen, eventuell mehr zum neuen Dienstrecht tendieren, da sie innerhalb des NÖ Landesdienstes mehr Alternativen zum Stellenwechsel vorfinden. Der zusätzliche Leistungsanreiz trägt seinen Teil dazu bei.

5.1.3 Urlaubsanspruch

Die Bemessung erfolgt im neuen Dienstrecht klar und eindeutig. Bis zum 43. Lebensjahr (LJ) steht ein Ausmaß von 200 Arbeitsstunden zu, ab dem 43. LJ erhöht sich der Anspruch auf 240 Arbeitsstunden. Umgerechnet mit einem 8-Stunden-Arbeitstag und einer 5-Tages-Woche entspricht dies im ersten Fall 5 Wochen und im zweiten Fall 6 Wochen Urlaubsanspruch pro Kalenderjahr. Im alten System gestaltet sich die Berechnung etwas komplexer. Bis zum vollendeten 35. LJ oder dem 10. Jahr ab dem Stichtag besteht Anspruch auf

200 Arbeitsstunden (vergleichbar mit dem ersten Fall im neuen Dienstrecht – 5 Wochen Urlaubsanspruch). Ab dem vollendeten 35. LJ oder dem 10. Jahr ab dem Stichtag beträgt der Urlaubsanspruch 216 Arbeitsstunden (2 zusätzliche Urlaubstage), vom vollendeten 43. LJ oder dem 18. Jahr ab dem Stichtag 232 Arbeitsstunden (2 weitere Urlaubstage), vom vollendeten 25. Jahr ab dem Stichtag 240 Arbeitsstunden (vergleichbar mit dem zweiten Fall im neuen Dienstrecht) und vom vollendeten 50. LJ oder dem 30. Jahr ab dem Stichtag beträgt der Urlaubsanspruch 248 Arbeitsstunden. Hinzu kommen Sonderregelungen in Abhängigkeit der Entlohnungsgruppe laut § 44 Z 1 lit f LVBG oder von bestimmten Dienstzweigen laut § 44 Z 3 lit a LVBG. So können Urlaubsansprüche von bis zu 296 Arbeitsstunden entstehen (diese entsprechen 7 Wochen und 2 Tagen).

Ein Mitarbeiter, welcher seiner Freizeit- und Urlaubsgestaltung eine hohe Wertigkeit beimischt, könnte daher die Option ausschlagen, und zwar in der Erwartung eines um bis zu 1 Woche und 2 Tage größeren Urlaubsausmaßes im letzten Drittel seines Arbeitslebens.

5.1.4 Unkündbarstellung/Pragmatisierung

Die formelle Unkündbarstellung besteht im alten Dienstrecht folgender Maßen. Vertragsbedienstete nach dem LVBG sind in ein unkündbares Dienstverhältnis zu übernehmen, wenn u. a. eine 10-jährige Dienstzeit vorliegt und die Dienstprüfung erfolgreich abgelegt wurde. Diese formelle Unkündbarstellung ist im neuen Dienstrecht nicht vorgesehen (dafür gibt es nach 10 Jahren automatisch günstigere Regelungen, z. B. bei der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, zusätzlicher erhöhter Kündigungsschutz ab dem 50. Lebensjahr). Wer im alten System bereits unkündbar gestellt wurde, verliert diese formelle Unkündbarstellung bei Option. Passend zu diesem Abschnitt sei hier auch erwähnt, dass eine Pragmatisierung im alten System erhalten bleibt und auch im neuen Dienstrecht Bestand hat. Hier erfolgt aber in den ersten 6 Jahren der Pragmatisierung eine provisorische (kündbare) Stellung, welche nach Ablauf dieser Zeitspanne in ein definitives Verhältnis übergeht.

Mitarbeiter, welchen ein sicherer Arbeitsplatz ein großes Anliegen ist, werden vermutlich eine Wahl zum Wechsel nicht treffen.

5.1.5 Beurteilung

Die Beurteilung der Vertragsbediensteten nach dem LVBG erfolgt durch eine Dienstbeschreibung. Diese Dienstbeschreibung ist die rechtsverbindliche Beschreibung der Leistung der Vertragsbediensteten, dass dieser den im Allgemeinen erzielbaren angemessenen Arbeitserfolg überschritten, erreicht oder nicht erreicht hat. Das Ergebnis der Dienstbeschreibung lautet auf „Über dem Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten diesen Arbeitserfolg überschritten haben, auf „Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten den im Allgemeinen erzielbaren angemessenen Arbeitserfolg erreicht haben oder „Unter dem Durchschnitt“, wenn die Vertragsbediensteten diesen Arbeitserfolg nicht erreicht haben. Die Abteilung Personalangelegenheiten fordert die Dienststellenleitung aus Anlass einzelner dienst- und besoldungsrechtlicher Maßnahmen zu einer Dienstbeschreibung von Vertragsbediensteten nach dem LVBG auf (z. B. Übernahme in ein unkündbares Dienstverhältnis, außerordentliche Vorrückung, Gewährung eines Ersatzbeitrages zur Höherversicherung, Vertragsverlängerung, Überstellung etc.). Eine periodische Dienstbeschreibung durch die Dienststellenleitung ist nicht vorgesehen. Im neuen Dienstrecht existieren lediglich zwei Kalküle: „entspricht“ und „entspricht nicht“. Nach einer etwaigen ersten negativen Beurteilung mit „entspricht nicht“ erfolgt eine Bezugskürzung um 15%, und es erfolgt eine neuerliche Beurteilung nach 6 Monaten. Erfolgt dann eine zweite negative Beurteilung, endet damit das Dienstverhältnis. Anstatt der Bezugskürzung kann auch eine (verschlechternde) Versetzung erfolgen.

Diese Vorgehensweise könnte zwar Leistungsanreize schaffen, jedoch weist ein System, welches auf Androhungen basiert, auch seine negativen Seiten auf. Hier möchte ich eine kritische Nebenbemerkung abgeben und die Sinnhaftigkeit solcher Vorgehensweisen in einem Hierarchiesystem wie dem NÖ Landesdienst in Frage stellen. Es könnten dadurch der Skrupellosigkeit und dem Ausnützen von Machtgefällen Türen und Tore geöffnet werden.

Neben den genannten Punkten existieren natürlich noch weitere Unterschiede zwischen den beiden Systemen. Jedoch kommt der obigen Anführung eine starke Gewichtung zu. Ich meine, dass dahingehend die Entscheidung der Mitarbeiter für oder gegen die Option erfolgte.

5.1.6 Fazit

Zusammenfassend komme ich zu folgender persönlicher Meinung und Hypothesenformulierung.

Die Mitarbeiter werden optieren und ins neue Dienstrecht (NÖ LBG) wechseln, wenn sie auf Grund ihrer (fehlenden) Ausbildung (z. B. keine Matura) im alten System (LVBG oder DPL) in eine niedrigere Gehaltsklasse (z. B. kl3) eingestuft wurden und daher ein niedrigeres Gehalt erhalten. Durch den Wechsel wird ihre Einstufung angepasst (Entlohnung entsprechend der Verwendung und nicht auf Grund der Vorbildung). Entgegen dieser Entscheidung werden jene Mitarbeiter, welche einen sicheren Arbeitsplatz vorziehen, im alten System verweilen. Mit dem Wegfall der formellen Unkündbarkeit im NÖ LBG wäre diese Sicherheit nicht mehr wie vorher gegeben. Außerdem zeigen manche Mitarbeiter eventuell Skepsis am neuen System auf Grund diverser im Vorfeld nicht angekündigter Änderungen. Ein weiterer Entscheidungsgrund kann die Aussicht auf einen höheren Urlaubsanspruch im letzten Drittel des Landesdienstes sein. Da die Aufstiegsmöglichkeiten im Bereich der Jugendwohlfahrt relativ eingeschränkt sind und etwaige Schritte ohnedies an interne Weiterbildungen geknüpft sind, wird dieser Punkt nicht gravierenden Einfluss auf die Entscheidungen haben.

5.2 Interviewleitfaden

Aus obigen Annahmen erfolgte die Fragenformulierung für den Interviewleitfaden. Dabei wurde versucht, die Punkte der Hypothese umzusetzen. Des Weiteren wurden demographische sowie allgemeine Fragen hinzugefügt. Aus dieser Vorgehensweise hat sich die Struktur ergeben, welche im Anhang (Interview-Leitfaden) nachzulesen ist.

Zur Einleitung und Auflockerung der Gesprächssituation wird mit demographischen Fragen begonnen, welche eine Zuteilung der befragten Experten ermöglicht. Es erfolgen darauf Fragen zur Einzelberatung, welche jedem Mitarbeiter vor der Wahl pro oder contra Option angeboten wurde. Darauf folgend werden allgemeine Fragen gestellt. Diese sollen Aufschluss auf die persönliche Einstellung des Experten zur jeweiligen Entscheidung bringen. Danach folgen Fragen zu den anderen Kernpunkten der Hypothese: Gehalt, Beurteilung (welche einen Einfluss auf das Gehalt haben kann), Aus- und Weiterbildung, Urlaubsausmaß und Unkündbarstellung/Pragmatisierung.

Die Experteninterviews werden mit Zustimmung der Befragten aufgezeichnet, um sicherzustellen, dass keine Daten und Informationen verloren gehen können. Um eine Zurückverfolgung auf die befragte Person zu unterbinden, werden die Daten zur Auswertung anonymisiert. Die transkribierten Interviews sind im Anhang (Transkriptionen) nachzulesen.

5.3 Auswertung

Bei den Interviews wurden sowohl Optanten als auch Nicht-Optanten befragt. Dabei stellte sich heraus, dass sich bei einer Person eine spezielle Situation ergab. Der Experte entschied sich vorerst pro Option, revidierte diesen Entschluss allerdings im Nachhinein und blieb im alten System. Innerhalb der Altersklassen wurden sowohl jüngere als auch ältere Semester interviewt, bezüglich der Aus- und Vorbildung wurden Gespräche mit Nicht-Maturanten, Maturanten und Personen mit abgeschlossenem Studium geführt. Dadurch konnte ein entsprechender Querschnitt betrachtet werden.

Die jeweiligen Interviews wurden nach der Aufnahme transkribiert und liegen am Institut auf (trans1 bis trans10). Bei der Auswertung wurden die Zitate mit den Annahmen der Hypothese verglichen und entsprechend zugeteilt. Die entsprechenden Zitate werden folgendermaßen ausgewiesen: transXY/ABC, wobei XY für die Interviewnummerierung und ABC als Platzhalter für den entsprechenden Fragenblock im Interview stehen. So soll ein Auffinden des Zitates im transkribierten Interview gegeben sein. Die Zitate werden trotz der

großen Textmenge als Fußnote angeführt um einen sofortigen Vergleich zu ermöglichen.

Im Zuge der Auswertung zeigte sich, dass die Experten großteils zu den Themen „Beratungsgespräch“, „Sicherheit“ und „Finanzielles“ kritisch Stellung nahmen. Des Weiteren war zu erkennen, dass sie dem neuen System auch positive Aspekte abgewinnen konnten. Hier seien „Aus- und Weiterbildung“ und die „neue Vorrückung und Gehaltskurve“ genannt.

5.3.1 Beratungsgespräch

Experten, welche auf Grund ihrer Ausbildung (keine Matura) im alten System niedriger eingestuft waren, wussten teilweise schon vor dem Beratungsgespräch, dass sie sich pro Option entscheiden würden. Da die finanzielle Aufwertung vergleichbar groß war, nahmen sie die sonstigen Änderungen in Kauf.¹²² Teilweise wurden die Beratungsgespräche auch erst gar nicht wahr genommen, weil die Mitarbeiter bereits im Vorfeld entschieden hatten die Option nicht zu ziehen.¹²³ In anderen Fällen waren sich auch Mitarbeiter bereits vor den Beratungsgesprächen klar, nicht zu optieren, nutzten aber trotzdem die Chance zu Informationszwecken.¹²⁴ Die Beratungsgespräche, die der Entscheidung pro oder contra Option vorausgegangen waren, wurden aus Expertensicht kritisch als

¹²² trans10:/Beratungsgespräch: ... für mich war von Anfang an klar, dass ich optieren werde. trans4/Beratungsgespräch: ... weil für kl3, die jahrelang die gleiche Arbeit wie Sozialpädagogen gemacht haben, viel weniger Geld verdient haben, ... somit habe ich sowieso gewonnen. trans4/Urlaubsanspruch: Also ich als Optierter verliere Urlaub, aber das ist mir eigentlich egal im Gegenzug zu dem Mehrgehalt was ich bekomme.

¹²³ trans3/Beratungsgespräch: ... weil für mich eigentlich klar war, dass ich das Ganze nicht in Anspruch nehme. trans7/Beratungsgespräch: ... weil es für mich klar war, dass ich nicht optieren werde.

¹²⁴ trans6/Beratungsgespräch: ... war mir aber im Vorhinein sicher, dass ich im Alten bleibe. ... Für mich war eigentlich von Anfang an klar, dass ich nicht optieren werde.

Werbeveranstaltung „PRO Option“ bezeichnet.¹²⁵ Bekrittelt wurde auch, dass die Berater nicht über ein entsprechendes Detailwissen verfügten. Später stellte sich heraus, dass dies an zu eingeschränkten Basisinformationen der Berater selbst lag.¹²⁶

5.3.2 Sicherheit

Viele Personen waren schon im Vorfeld vorsichtig und trauten den Neuerungen nur bedingt.¹²⁷ Den Verlust der Unkündbarkeit sieht ein Großteil der

¹²⁵ trans1/Beratungsgespräch: ... sehr viel Propaganda gemacht worden ist Er hat nur sehr viel Werbung gemacht. trans9/Beratungsgespräch: Das war eine Werbeveranstaltung FÜR die Option. ... Es wurden nur die positiven Aspekte gebracht. trans4/Beratungsgespräch: Zuerst wurde sehr geworben

¹²⁶ trans1/Beratungsgespräch: Mir ist der Berater aber nicht sehr kompetent vorgekommen ... und wenn man ihn nach Details gefragt hat, dann hat er gemeint, er weiß das auch nicht so genau. ... und halt auch die Aufklärung darüber, was sich alles ändern würde im Falle einer Optierung. trans9/Beratungsgespräch: Der Berater hat sich selbst nicht ausgedacht. Auf kritische Fragen wurde nicht eingegangen. trans6/Beratungsgespräch: ... die Leute, die einen beraten haben, teilweise auch nicht sehr gut aufgeklärt waren oder Bescheid gewusst haben eigentlich. trans8/Beratungsgespräch: ... es vorher kleine Schwierigkeiten gab trans5/Beratungsgespräch: ... der mich berät, hat auch nicht mehr gewusst und nicht ausreichend gewusst. trans10/Beratungsgespräch: ... die Informationen haben nicht gestimmt. Was man dort gesagt hat. trans4/Beratungsgespräch: ... einen Vertrag unterschrieben unter falschen Voraussetzungen, und das war für mich eigentlich nicht korrekt. ... im Endeffekt ist eben raus gekommen, dass sie selbst nicht gut beraten wurden.

¹²⁷ trans1/Beratungsgespräch: ... das Land hat sicher nichts zum Herschenken und das hat sicher irgendeinen Haken und mir geht die Sicherheit halt vor. trans1/Unkündbarkeit: das war eben eine meiner Befürchtungen ... dass da dann die Unkündbarkeit wegfallen würde. trans9/Unkündbarkeit: Das ist ganz klar. Damit der Dienstgeber flexibler wird, die Leute hin und her schieben, kündigen, aufnehmen kann. trans3/Beratungsgespräche: ... weil mir eigentlich das Vertrauen im Land auch gefehlt hat. ... Ich finde, es ist nicht die Wahrheit gesagt worden. trans6/Beratungsgespräch: Ich habe mir schon gedacht, dass ein paar Hintertürchen offen gelassen wurden. trans7/Allg. Fragen: Im Nachhinein hat sich mehrheitlich bewahrheitet, dass unsere Sorgen berechtigt waren. trans7/Gehalt: Ich glaube, dass einfach zu viele Schlupflöcher im neuen System sind. trans8/Beratungsgespräch: Die Zusatzinformation hat mich in Wahrheit dann noch bestätigt bei dem, was ich schon vermutet habe. trans4/Beratungsgespräch: Das

Befragten als massive Beschneidung ihrer Sicherheit an.¹²⁸ Die Experten sind auch noch rückwirkend betrachtet mit ihrer Entscheidung, nicht zu optieren, zufrieden.¹²⁹ Gründe für ein Verweilen im alten System sind unter anderem: ein Maturaabschluss, welcher eine bessere Gehaltseinstufung zur Folge hat/der Urlaubsanspruch, welcher unterschiedlich geregelt ist und im alten System höher ausfällt/sowie die Überstundenregelung, welche ins Gehalt einfließt.¹³⁰ Auch wurden die kritischen Betrachtungen („Misstrauen“) der Experten bestärkt, da sich Änderungen ergaben, die ihren Sicherheitsaspekten abträglich gewesen wären.¹³¹ Die Experten kritisieren auch die Vorgehensweise im hierarchischen

dürfte das Land im Nachhinein irgendwo festgelegt haben. trans4/Unkündbarstellung: ... hier hat sich das Land NÖ wieder so einen Polster geschaffen

¹²⁸ trans3/Unkündbarstellung: Von der Arbeitnehmerseite ist es natürlich wieder schlecht, keine Frage. trans6/Unkündbarstellung: ... wenn da irgendetwas vorfällt, wird man die leichter los. trans8/Unkündbarstellung: Für die Angestellten ist das eine Vergütung, die dann wegfällt. trans5/Unkündbarstellung: Weil sie dann leichter kündigen können trans4/Unkündbarstellung: ... damit man sich leichter von den Leuten trennen kann.

¹²⁹ trans1/Beratungsgespräch: ich bin froh, dass ich es nicht gemacht habe, im Nachhinein. trans1/Allg. Fragen: da täte die Eisenbahn darüber fahren. Ich täte nicht optieren. trans3/Gehalt: ... was eben auch ein Grund ist, weswegen ich das nicht genommen habe. ... meines ist mir lieber. trans7/Gehalt: Die alten Verträge sind einfach besser und sicherer. trans8/Gehalt: Natürlich ist man froh, wenn man im Alten ist trans5/Beratungsgespräch: ... Diverses bei Kollegen als Tatsachen beobachtet. Die haben dann weniger Geld bekommen. ... hätte ich diese Informationen vorher gehabt, hätte ich sicher nicht optiert. trans5/Allg. Fragen: Jetzt weiß ich, dass ich sicher nicht optieren würde.

¹³⁰ trans10/Beratungsgespräch: wenn ich einen Maturaabschluss hätte. ... weil ich dort mehr Urlaub hätte Das war der Vorteil gegenüber jetzt. trans4/Allg. Fragen: ... jederzeit ins alte System wechseln, wenn der Grundgehalt der gleiche bliebe trans2/Allg. Fragen: Das ich im alten System doch mehr verdienen würde.

¹³¹ trans1/Allg. Fragen: ... mangelnde Aufklärung, ... Urlaub verkürzen, Wegfall der Unkündbarkeit trans9/Allg. Fragen: Weil sich im Endeffekt herausgestellt hat, dass die Einbußen oder negativen Begleiterscheinungen wirklich vorhanden sind. ... Zulagen fallen teilweise ganz weg, Kündigungsschutz, Urlaub, Und es wurde ihnen aber nicht gesagt, dass sie um die Zulagen umfallen. trans8/Allg. Fragen: ein bisschen mehr Sicherheit in der

System (z. B. bei der Beurteilung) und sehen hier einen Mangel bei der Subjektivität mancher Entscheidungen.¹³² Dazu werden auch seitens der Experten Verbesserungsvorschläge gebracht.¹³³ Auch sei hier bezüglich der Sicherheit zu erwähnen, dass die Änderungen im Urlaubsanspruch von den Experten als nachteilig angesehen werden.¹³⁴

Geschichte, dass man dann nicht mehr soviel ändern kann. trans5/Allg. Fragen: Weil es nicht absehbar ist, welche Hintertürn sie noch finden Für mich war nicht absehbar was noch geändert wird, im Nachhinein. trans4/Gehalt: ... und plötzlich, eine Neuerung, ohne das irgendjemand was weiß

¹³² trans1/Gehalt: ... weil das halt schon seitens des Chefs vielleicht sehr subjektiv ausgelegt werden könnte. trans1/Beurteilung: ... die Subjektivität spielt da halt eine viel zu große Rolle trans9/Gehalt: ... ein Problem, weil eine Beurteilung in dem Bereich nie objektiv sein kann, und es hängt sehr viel von der Sympathie der Leitung ab trans9/Beurteilung: weil es immer nur von einer Person getroffen wird ... nicht objektiv sein kann. trans3/Beurteilung: ... weil das ganz einfach extrem auf Sympathie abzielt. ... das ist halt leider Gottes nicht objektiv. trans7/Gehalt: Das ist einer der Hauptgründe, warum ich nicht optiert bin. ... weil wenn man jemanden nicht mag, kann man schneller kürzen. trans8/Gehalt: Das finde ich für sehr krass, nachdem es ja ... der Leitung des Hauses obliegt, diese Einstufung vorzunehmen. trans8/Beurteilung: Da mag's dann vielleicht mal Probleme geben, wenn einem der Chef nicht wohl gesonnen ist und dass sich da vielleicht dann daraus Schwierigkeiten ergeben können. trans5/Gehalt: Das finde ich schlecht, weil es sehr subjektiv gewertet werden kann, und das kann man schwer ... auch wirklich nachweisen. trans5/Beurteilung: ... dass da nicht mehr Subjektives rein fließt trans4/Gehalt: Und außerdem liegt das im Auge des Betrachters. ... Also das ist so subjektiv irgendwo. trans2/Gehalt: Weil wenn jetzt jemand wirklich aus Sympathiegründen sagt ... dann ist es halt eine schwierige Geschichte.

¹³³ trans1/Gehalt: Ich würde da ein Gremium ... einberufen trans9/Beurteilung: ... dann muss das eine Kommission sein. trans3/Beurteilung: ... dann würde ich eine schriftliche Beurteilung ... machen. trans7/Beurteilung: ... da gehört eine schriftliche Beurteilung. Viel mehr Kalküle und außerdem ein Text. trans5/Beurteilung: standardisierte Fragen.

¹³⁴ trans1/Urlaubsanspruch: gerade in unserem Beruf, die Erholungsfähigkeit, die wir so dringend brauchen, wird jetzt noch mehr gekürzt ... das war halt ... auch ein Rückschritt ... weil gerade wir mehr Erholungsfähigkeit brauchen ... und im Alter braucht man auch mehr Freizeit zum Regenerieren. trans9/Urlaubsanspruch: Grundsätzlich finde ich das Alte besser, weil man mehr Urlaub hat. trans3/Beratungsgespräch: ... weil mir das zu wenig Urlaub gewesen wäre trans3/Urlaubsanspruch: ... nur Nachteile, wenn ich weniger Urlaub habe.

5.3.3 Finanzielle Sichtweise

Einhellige Meinung der Experten pro Option war die Aussage, dass Mitarbeiter nur dann optiert haben, wenn sich ihr Gehalt dadurch entsprechend erhöhen wird.¹³⁵ Auch bezüglich der Gehaltsaspekte, wie Überstundenabgeltung und Zulagen, sehen sowohl Optanten als auch Nicht-Optanten eine ungerechte Vorgehensweise seitens des Landes.¹³⁶ Mitarbeiter, welche nicht optiert haben,

trans6/Urlaubsanspruch: Da würde ich auf alle Fälle das alte System vorziehen. trans7/Urlaubsanspruch: Das alte System ist auf jeden Fall besser, ... umso älter ... umso mehr Urlaubsanspruch trans8/Allg. Fragen: Für mich im Speziellen müsste der Urlaub der gleiche sein, so wie ich ihn jetzt habe trans8/Urlaubsanspruch: Das ist genau mein Punkt, warum ich nicht optiert habe, weil ich den Urlaubsanspruch nicht verlieren wollte trans10/Urlaubsanspruch: Das alte System war besser. Da hatte ich um ungefähr 36 Stunden mehr als jetzt mit den sechs Wochen ab einem Alter von 43 Jahren. trans4/Urlaubsanspruch: Die Sozialpädagogen bräuchten eigentlich mehr auf Grund der anderen Belastung. trans2/Urlaubsanspruch: ... das ist vielleicht für gewisse Berufsgruppen (z. B.: sozialer Dienst) täte es nicht schaden, dass die vielleicht ein bisschen mehr Urlaubszeit hätten. ... Da wäre ich schon dafür, dass die ein paar Stunden mehr Urlaub hätten.

¹³⁵ trans1/Allg. Fragen: ... sicher, weil sie einiges mehr bekommen an Geld, weil sie halt sehr niedrig eingestuft waren vorher ... hauptsächlich die kl3 Leute. trans9/Allg. Fragen: Ich glaube die Leute haben optiert, weil sie ganz einfach mehr Geld verdient haben. Weil das Einkommen größer ist. trans3/Allg. Fragen: ... die optiert haben, waren alle welche, die keine Matura gehabt haben ... und für die hat es doch einen eklatanten Gehaltssprung gegeben. ... Der Hauptgrund war der finanzielle. trans6/Allg. Fragen: ... war sicherlich der Hauptgrund, die keine Matura haben, die gleiche Arbeit machen und um einiges weniger verdient haben und durch diese Optierung schon mehr Geld bekommen werden trans7/Allg. Fragen: Das Geld war der Grund. trans8/Allg. Fragen: ... dass sie viel mehr verdienen – der Verdienst. trans5/Allg. Fragen: Der höhere Verdienst und der gerechte Verdienst für die gleiche Arbeit. trans10/Allg. Fragen: ... nur die optiert, die weniger verdient haben. Alle anderen haben nicht optiert. Die finanzielle Situation war der Hauptgrund. Rein nur das Gehalt. Die andern Punkte interessieren mich nicht. trans4/Allg. Fragen: ... weil es für mich eben finanziell eben besser gestellt bin. trans4/Allg. Fragen: Also der Hauptgrund war das Geld. Der Mehrverdienst. ... bei kl3 zahlt es sich wirklich aus. trans2/Allg. Fragen: Ich bin finanziell besser ausgestiegen. ... Die, die optiert haben, haben es sicher aus finanziellen Gründen gemacht, doch früher zu mehr Geld kommen

¹³⁶ trans1/Gehalt: ... sind die Kollegen damals auch nicht so aufgeklärt worden trans9/Gehalt: Ich finde es einen Schwachsinn, wenn es zwei verschiedene Systeme gibt. Das

würden nur das höhere Gehalt in Anspruch nehmen, wenn die restlichen Bedingungen, des alten Systems bestehen blieben.¹³⁷ Bei einigen Landesbediensteten, vor allem bei den Älteren, ergab die Berechnung, dass sich ein Wechsel aus finanzieller Sicht nicht auszahlen würde.¹³⁸

5.3.4 Aus- und Weiterbildung/Vorrückung

Es konnten von den Experten auch positive Aspekte der Dienstrechtsreform gefunden werden, welche im alten System bis dato anderswertig gehandhabt wurden. So fand die Möglichkeit, dass entsprechende Praxis Teile der Ausbildung ersetzen können, regen Anklang.¹³⁹ Eine andere Sichtweise von

ist eine Zweiklassengesellschaft innerhalb des Landesdienstes. trans3/Gehalt: ... ich bin nach wie vor froh, dass ich im alten Schema bin. trans6/Gehalt: ... mir hat die Berechnung vom alten System besser gefallen trans7/Gehalt: Ich finde die alte Berechnung auf jeden Fall besser. trans8/Gehalt: Also da vermute ich auch für die Zukunft vielleicht ein bisschen Zündstoff trans10/Allg. Fragen: Die Alte war besser. ... gleich zum Tragen kommt. trans4/Gehalt: ... finde ich es manchmal schon als ungerecht.

¹³⁷ trans3/Allg. Fragen: Ohne Vertragsänderung mehr Geld, dann ja. trans9/Allg. Fragen: auf eine flache Gehaltskurve würde ich mich schon einlassen, aber es dürften die negativen Begleiterscheinungen nicht sein. trans6/Gehalt: ... ich würde es wahrscheinlich auch machen. trans5/Allg. Fragen: Meine Unkündbarstellung bleibt aufrecht und ich verdiene ein Eck mehr.

¹³⁸ trans1/Beratungsgespräch: ... hätte sich das überschritten und es bringt nicht wirklich etwas. trans6/Beratungsgespräch: Da auf Grund des Kurvenvergleichs ersichtlich war, dass für mich nicht mehr rauskommen wird.

¹³⁹ trans6/Aus- und Weiterbildung: ... das finde ich auf alle Fälle sehr, sehr positiv. ... Die berufsspezifische Erfahrung bekommt dadurch mehr Wertigkeit als z. B. ob man jetzt Matura hat. trans3/Aus- und Weiterbildung: ... wenn wirklich wer in der Praxis über Jahre lang diese Qualifikation angesammelt hat, finde ich, spricht nichts dagegen. Nur dass er halt auf dem Papier eine Matura hat oder einen akademischen Titel, da finde ich es sogar gut, dass teilweise Praxis mehr zählt. trans1/Aus- und Weiterbildung: ... finde ich ganz gut. Weil nur die schulische Qualifikation und wir machen im Grunde dieselbe Arbeit da herinnen mit unterschiedlicher Vorbildung. trans5/Aus- und Weiterbildung: Ich finde diese Möglichkeit auf jeden Fall gut. trans8/Aus- und Weiterbildung: ... es Leute gibt, die die Möglichkeit der Ausbildung vielleicht nicht hatten ... und einfach für den Job trotzdem gut geschaffen sind. trans10/Aus- und Weiterbildung: Finde ich gut. Weil es für mich zutrifft. Ich habe jahrelang den gleichen Job wie meine Kollegen gemacht, aber keine Matura und dadurch habe ich viel weniger verdient. Die

Experten ist allerdings die, dass diese Vorgehensweise sehr wohl kritisch betrachtet wird. Einige Experten hinterfragen dieses Vorgehen, indem sie sich die Frage der Ausbildungsvorschriften für diverse Berufe stellen. Wird dadurch nicht das System ad absurdum geführt?¹⁴⁰ Für gut befinden die Experten auch die Variante des höheren Anfangsgehaltes mit der Vorrückung in Biennien, Triennien und Quadriennien.¹⁴¹

Kollegen haben teilweise sogar „nur“ normale Matura gehabt und diese gar nicht von einer pädagogischen Schule. Darum habe ich auch optiert. trans4/Aus- und Weiterbildung: ... also ich war fähig und sicher eine gute Wahl, das wurde aber verhindert, weil ich keine Matura gehabt habe. trans2/Aus- und Weiterbildung: Ja, das finde ich auch gut, weil auch die Leistung entscheidend ist und vielleicht die eigene Weiterbildung die private Weiterbildung alles dazu kommt. Das ist einfach ein gutes System, ein Leistungssystem.

¹⁴⁰ trans9/Aus- und Weiterbildung: ... es gibt eine spezielle Ausbildung für Sozialpädagogen. ... Ich kann auch nicht Architekt sein, wenn ich Baumeister bin und das halt auch kann. Außerdem finde ich Maturaniveau wichtig ... um die Ausbildung zu ersetzen, geht es nur um billigere Arbeitsplätze. trans7/Aus- und Weiterbildung: ... um das Maturaniveau ist so lange gekämpft worden, dass eben nicht irgendeine Friseurin im Heim Erzieherin sein kann. trans8/Aus- und Weiterbildung: ... finde ich es nicht so gut, da das Niveau des Posten einfach, wenn er denn so gefordert ist, dass das einen Sinn macht.

¹⁴¹ trans2/Gehalt: Ich finde das neue System eben gerade als junger Mensch sehr brauchbar und gut. ... Ich finde es einfach der Privatwirtschaft ähnlicher. trans8/Gehalt: Wäre ich jetzt noch jung und würde ich frisch anfangen – unter den Bedingungen könnte ich es mir schon gut vorstellen. ... ist noch immer gut bezahlt trans5/Gehalt: Weil man als Junger das Geld braucht und sich noch was schaffen muss. trans1/Gehalt: Wenn man die Bedingungen vorher kennt, ist es in Ordnung. trans9/Allg. Fragen: ...auf eine flachere Gehaltskurve würde ich mich schon einlassen trans9/Gehalt: Grundsätzlich finde ich die flache Gehaltskurve für eine gute Sache. ... Gegen das Vorrückungssystem an sich habe ich gar nichts, finde ich gut. Es hat sicher mehr Vorteile als Nachteile. trans6/Gehalt: Für junge Mitarbeiter ist wahrscheinlich der Gehalt schon ausschlaggebend, der höhere Anfangsgehalt. ... ich würde es wahrscheinlich auch machen. ... Ich glaube, dass es für Jüngere oder für diejenigen, die anfangen, ist das interessanter, weil sie im Endeffekt am Anfang mehr Geld sehen oder bekommen. ... für neue Mitarbeiter ist es wahrscheinlich sicherlich lukrativer oder ein Anreiz zumindest.

5.3.5 Spezialfall

Interessanterweise wurde auch, abweichend vom Großteil der Experten, ein Spezialfall erfasst. Eine Person entschied sich im ersten Schritt pro Option, revidierte diese Entscheidung aber kurze Zeit später wieder. Auch hier überwogen letztendlich Argumente in Richtung „sicherer Arbeitsplatz“. Die Person hat bei Kollegen, welche bereits vor besagter Person optiert hatten, miterlebt, dass seitens des Landes NÖ im Nachhinein Änderungen vorgenommen wurden. Daher erwies sich die Situation für den Mitarbeiter als zu vage, um diesem System das Vertrauen zu schenken. Die Person erwog daher den Rückzug des Optionsantrages.

5.3.6 Fazit zur Auswertung

Die Hypothese konnten anhand der Expertenbefragungen gut belegt werden. Die Allgemeinheit bestärkte die Annahme, dass ein Wechsel stark von den Gehaltsänderungen abhängt. Den Wegfall der Unkündbarstellung wurde als Einschränkung ihres sicheren Arbeitsplatzes beim Land NÖ gesehen. Auch bestätigte sich in den Aussagen der Experten die Skepsis gegenüber den Änderungen, da nach den Optierungen unvorhergesehene Änderungen seitens des Landes NÖ vorgenommen wurden. Des Weiteren wurde dem Aspekt des höheren Urlaubsausmaßes im alten System entsprechende Wichtigkeit beigemessen.

6 Schlussfolgerung

In der vorliegenden Arbeit habe ich versucht, die Beweggründe herauszufinden und darzulegen, warum Mitarbeiter im Niederösterreichischen Landesdienst im Zuge der Besoldungsreform, welche 2008 umgesetzt wurde, einen Modellwechsel in ein neues Dienstrecht und Besoldungsschema vollzogen haben.

Basis hierfür waren vor allem Gesetzestexte, die für jeden Mitarbeiter im Niederösterreichischen Landesdienst Gültigkeit haben (die entsprechenden

Gesetztestexte sind im Anhang angeführt und im Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes unter <http://www.ris.bka.gv.at/> abrufbar).

Durch Vertreter des Landes Niederösterreich wurden die Mitarbeiter im Vorfeld entsprechend informiert. Diverses Informations- und Präsentationmaterial zeigte mir deutlich den Weg und die Position des Landes Niederösterreichs im Zuge der Umstrukturierung auf.

Für die Basisarbeit konsultierte das Land Niederösterreich die Firma Hay Group Incorporated, deren grundlegende Vorgehensweise ebenfalls in diese Arbeit eingeflossen ist.

Um die Meinungen, Stellungnahmen und Ansichten der Mitarbeiter einbringen zu können, führte ich mit den Betroffenen Experteninterviews, welche in einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Diese Vorgehensweise wurde vorab mit der Personalvertretung des Landes Niederösterreich abgeklärt.

Aufbauend auf den grundlegenden Änderungen und den Unterschieden der verschiedenen Gesetztestexte strukturierten sich einige Elemente heraus, welche in meine Hypothesenformulierung einfließen. Es zeigt sich, dass vor allem zwei Gründe pro oder contra Option von Wichtigkeit waren. Zum einem die finanzielle Besserstellung im neuen System und zum anderen die größere Sicherheit im alten System. Jeder Mitarbeiter musste für sich selbst abwägen und eine Entscheidung treffen.

Es zeigte sich für mich schon vorweg, dass Mitarbeiter, die im alten System auf Grund ihrer Vorbildung (keine Matura) niedriger im Gehaltssystem eingestuft waren, zum Großteil den Weg der Option gingen. Dies zeigen auch eindeutig die Aussagen der interviewten Personen. Die Optanten mussten allerdings auch einige Abstriche in Kauf nehmen, welche wiederum andere Mitarbeiter, die nicht optierten, weiterhin genießen können. Bei selbigen überwog der Gedanke des sicheren Arbeitsplatzes, ein mehr an Urlaubsanspruch und ein besserer Kündigungsschutz den finanziellen Gehaltszuwachs im neuen System.

Die Auswertung deckte sich mit meinen Hypothesen.

Auffällig war, dass seitens der Nicht-Optanten großes Misstrauen herrschte. Es zeigte sich, dass dies auf Änderungen zurückzuführen ist, welche zum Zeitpunkt der Einführung der Optionsmöglichkeit noch nicht absehbar waren. Dahingehend zeigten sich sowohl Optanten als auch Nicht-Optanten überrascht. Mitarbeiter, die nicht ins neue System wechselten, zeigten sich erfreut und bestärkt in ihrer Entscheidung. Mitarbeiter, welche ins neue System wechselten, mussten diese nachfolgenden Änderungen dulden. Es ist ihnen aber auf Grund der finanziellen Besserstellung leichter gefallen.

Wie kann man dieses Ergebnis weiter verwerten?

Es kann hiermit auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden, welche auf zukünftige Strukturwandlungen Einfluss nehmen könnten. Bereits Erlebtes kann begutachtet, Fehler können ausgemerzt und verbessert werden. Dies könnte bei künftigen Umstrukturierungen für alle Akteure zu einer Win-win-Situation führen.

Gerade aufgrund absehbarer Umstrukturierungen und medial geforderten Veränderungen im Bildungssektor und auf Bundesebene kann diese Arbeit durchaus eine gewinnbringende Anregung auf Basis der Erfahrungen im niederösterreichischen Landesdienst darstellen.

Interview-Leitfaden

Zu Beginn möchte ich erwähnen, dass das Interview in kollegialer Du-Form geführt wird. Des Weiteren erkläre ich noch einmal kurz, warum ich das Interview mit Dir führen möchte. Das Ziel der Untersuchung besteht darin folgende Frage zu beantworten:

„Die Besoldungsschemata des öffentlichen Dienstes in Niederösterreich im Vergleich – die Motive der Mitarbeiter für und gegen einen Modellwechsel“

Das Ziel des Interviews ist es, anhand von Expertenbefragungen Einblick in die Entscheidungsfaktoren pro oder contra Option zu bekommen. Anhand derer soll dann Aufschluss gefunden werden "warum Mitarbeiter ein Modell wechseln".

Zur Vereinfachung der Aufzeichnung, Dokumentation und um sicher gehen zu können, dass keine Information verloren geht, wird das Interview auf Band aufgenommen. Diese Vorgehensweise erleichtert die anschließende Auswertung erheblich.

Was hier gesprochen wird, wird vertraulich behandelt. Die Ergebnisse werden für die Auswertung wissenschaftlich anonymisiert. Dadurch kann niemand daraus auf eine bestimmte Person schließen.

Sollte irgendetwas dagegen sprechen, bitte ich dies jetzt zu äußern!

Demographische Fragen (4 Stk.)

Welche Altersgruppe trifft für dich zu?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- 51 - 60
- > 60

Männlich/weiblich?

Höchste abgeschlossene Ausbildung? Pflichtschule/Matura/Studium?

Seit wann/wie vielen Jahren bist du im NÖ Landesdienst?

Bist du Alleinverdiener? Ja/Nein.

Wie viele Personen leben im Haushalt?

Fragen zur Einzelberatung (5 Stk.)

(Wie werden die einzelnen (abstrakten) Gehaltsvergleiche berechnet? Dazu wird die derzeitige Einstufung der Mitarbeiter (MA) herangezogen und mit dem Gehaltsansatz der neuen Referenzverwendung bis zum 65. LJ verglichen werden.)

Hast du die Einzelberatung genutzt? (warum?)

- Wie ist diese verlaufen?
- Wie warst du mit den Berechnungen zufrieden?
- Was hat gefehlt?

Hättest du dich bei anderen/zusätzlichen Informationen anders entschieden? (warum?)

Allgemeine Fragen (4 Stk.)

Würdest du dich heute gleich entscheiden oder eine andere Wahl treffen? (warum?)

Was müsste geschehen, dass du doch noch optieren würdest?

Was müsste geschehen, dass du wieder ins alte System wechseln würdest?

Nicht alle mit 'höheren' Gehaltskurven werden zwingend optieren.

Warum haben deine KollegenInnen deiner Meinung nach optiert (Hauptgrund)? (warum?)

Gib bitte eine Wertigkeit/Reihung der Gründe/Kriterien für deine Entscheidung an?

(Gehalt, Aus- und Weiterbildung/Aufstiegsmöglichkeit, Urlaubsanspruch, Unkündbarkeit/Pragmatisierung, Beurteilung)

Fragen zum Gehalt (4 Stk.)

(Im neuen Dienstrecht (DR) ist keine außerordentliche Vorrückung vorgesehen, aber die Möglichkeit der außerordentlichen Zuwendung (Belohnung) bleibt weiter bestehen.)

Würdest du gerne nochmals unter den neuen Bedingungen am Beginn deiner Berufslaufbahn stehen (Stichwort: höheres Anfangsgehalt, Hausstands- oder Familiengründung)? (warum/warum nicht?)

Wie ist deine Meinung zur Überstunden(ÜSt)-Berechnung?

- Monatsdurchrechnung bei Mehrdienstleistungen/Überstunden (im LBG)
- Tagesbetrachtung im alten System (LVBG)

Wie stehst du zur Möglichkeit der 15%igen Gehaltskürzung bei einer Beurteilung mit "entspricht nicht"?

Wie beurteilst du die Vorrückung in Biennien (5x), Triennien (5x), Quadriennien (dann bis zur Gehaltsstufe 15)?

Fragen zur Beurteilung (3 Stk.)

Was hältst du von den neuen Beurteilungskalkülen "entspricht/entspricht nicht"?

Was würdest du daran ändern wollen? (warum?)

Wie ist deine Sichtweise zum alten System "über dem Durchschnitt/Durchschnitt/unter dem Durchschnitt"?

Fragen zur Aus- und Weiterbildung (1 Stk.)

Wie beurteilst du die Möglichkeit, dass Praxis Teile der Ausbildung ersetzen kann?

(Das bedeutet, dass man z. B. ohne Matura einen Posten besetzen kann, für den als Ausbildungsniveau "Maturaniveau" definiert ist, wenn der betreffende Mitarbeiter langjährige Erfahrung nachweisen kann, die zu einem vergleichbaren Niveau des Wissens geführt hat.

Für Optanten ist vorgesehen, dass bereits abgelegte Dienstprüfungen nach dem NÖ LBG angerechnet werden können.)

Fragen zum Urlaubsanspruch (2 Stk.)

Im neuen DR gilt folgender Urlaubsanspruch: 5 Wochen bis zum 43. Lebensjahr, 6 ab dem 43. LJ (Abhängigkeit vom Lebensalter)
Welche Vor- und Nachteile siehst du bei dieser Regelung?

Welche Vor- und Nachteile siehst du beim alten System? (Infos siehe Hypothese)

(Im neuen DR kein Anspruch auf Zusatzurlaub bei Bezug einer Gefahrenzulage od. Zugehörigkeit zu einem best. Dienstzweig.)

Fragen zur Unkündbarstellung und Pragmatisierung (2 Stk.)

Warum, glaubest du, wurde die formelle Unkündbarstellung im neuen DR aufgelassen?

(Bei Option verliert man diese formelle Unkündbarstellung.)

Im neuen DR ist weiterhin die Pragmatisierung vorgesehen. Allerdings besteht die ersten 6 Jahre ein provisorisches (kündbares) Dienstverhältnis, welches danach in ein definitives übergeht.
Wie ist deine Meinung dazu?

Gesetzestexte

Dienstpragmatik der Landsbeamten (DPL 1972), LGBl. Nr. 2200.

Landes-Vertragsbedienstetengesetz (LVBG), LGBl. Nr. 2300.

NÖ Landesbedienstetengesetz (NÖ LBG), LGBl. Nr. 2100.

NÖ Bewertungs- und Referenzverwendungsordnung (NÖ BRO), LGBl. Nr. 2100/1.

Literaturverzeichnis

Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Personalangelegenheiten, (2007), Besoldung – Neu im NÖ Landesdienst Information zur Option, Präsentationsfolien.

Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Personalangelegenheiten, (2006), Folder „Was bedeutet ‚Option‘?“.

Amt der NÖ Landesregierung, (2006), NÖ Landes-Bedienstetengesetz; Motivenbericht.

Amt der NÖ Landesregierung, Projektgruppe Besoldung-Neu, (2006), Besoldung – Neu im NÖ Landesdienst, Präsentationsfolien.

Bußjäger, Peter (2007), Dienstrechtsreformen im Bundesstaat, Institut für Föderalismus, Innsbruck.

Dafert, Gerhard (2007), Dienstrecht Skriptum C, Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Personalangelegenheiten.

Dafert, Gerhard, Haider, Andreas (2007), Handbuch Dienstrecht, Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Personalangelegenheiten.

Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst, Keupp, Heiner, von Rosenstiel, Lutz, Wolff, Stephan (1995), Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2. Auflage, Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Fritz Neugebauer (GÖD), (2012), Titelgeschichte „Das neue Dienstrecht ist überfällig: Wir müssen konkurrenzfähig bleiben!“, Ausgabe 3/ April-Mai 2012.

Gläser, J., Laudel, G. (2009), Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 3., überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.

Gorden, Raymond L., (1975), Interviewing. Strategies, techniques and tactics, Homewood, TheDorsey Press, Illionois.

Hay Group, Inc., (2005), Hay Job Evaluation, Working Paper.

Hütter, Michael, Teufl, Roland, (2009), Wegweiser für den niederösterreichischen Landesdienst, Landespersonalvertretung der NÖ Landesbediensteten – Wählergruppe „ÖAAB-Fachgruppe NÖ Landesbedienstete und FCG“.

Mieg, Harald A., Näf, Matthias, (2005), Experteninterviews, 2. Auflage, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich.

Curriculum Vitae

Christian GRÜN, Bakk.

geb. 3. März 1970, Wien

**Sozialpädagoge mit DPZ
dipl. Erlebnispädagoge**



Familienstand verheiratet, 2 Töchter
Adresse Flurgasse 36, 2230 Gänserndorf
Telefon +43 676 / 4259221
e-mail ch.gruen@aon.at

Ausbildung

10/2009 – **Magister-Studium der Betriebswirtschaft**
 Universität Wien
12/2005 – 11/2007 **Diplomlehrgang systemische Erlebnispädagogik**
 www.naturalspartnerin.at
09/2003 – 05/2006 **Kolleg für Sozialpädagogik**
 Diplomprüfungszeugnis
04/2004 **Bakkalaureus der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften**
 Bakk. rer. soc. oec.
1991 – 2003 **Studium der Betriebswirtschaft**
 Universität Wien
1988 – 1991 **Studium der Wirtschaftsinformatik**
 Universität Wien
1980 – 1988 **Bundesrealgymnasium Gänserndorf**
 Matura – 05/1988

Beruf

seit 02/2011 **Sozialpädagoge (Intensivbetreuer)**
 NÖ Kinder- und Jugend-Betreuungszentrum „kijub“ Matzen
10/2010 – 01/2011 **Vaterschaftskarenz**
 mit tageweisem Arbeitseinsatz
seit 04/2009 **Obmann der Personalvertretung**
 NÖ Kinder- und Jugend-Betreuungszentrum „kijub“ Matzen
04/2004 – 09/2010 **Sozialpädagoge**
 NÖ Kinder- und Jugend-Betreuungszentrum „kijub“ Matzen
12/2003 – 03/2004 **Sozialpädagoge**
 Lebenshilfe Baumgarten
04/2001 – 09/2003 **Financial Analyst**
 Hewlett-Packard Ges.m.b.H., Wien
12/1997 – 03/2001 **Business Admin Support**
 Hewlett-Packard Ges.m.b.H., Wien
09/1997 – 11/1997 **Angestellter**
 Grain GmbH, Wien
10/1996 – 08/1997 **Zivildienst**
 NÖ Landes- Pensionisten- und Pflegeheim „Barbaraheim“ Gänserndorf

Curriculum Vitae

Christian GRÜN, Bakk.

geb. 3. März 1970, Wien

Sozialpädagoge mit DPZ

dipl. Erlebnispädagoge

Zusatzqualifikationen

Dipl. Erlebnispädagoge	www.naturalspartnerin.at
Handball (Staatlich geprüfter Lehrwart / B-Lizenz)	Österreichischer Handball Bund www.oehb.at Bundessportakademie Linz www.bsba.at
Übungsleiter Sportklettern	www.therapieklettern.com
Fortbildung Klettern als Therapie – Ergotherapie	www.therapieklettern.com
Akademielehrgang Ski Alpin	Sportunion Österreich, PI Hollabrunn, Universitätssportinstitut Wien
Therapiehunde-Ausbildung	www.tierealstherapie.org
Sprachen	Deutsch, Englisch
Computer	Microsoft Office
Führerschein	B

Hobbys

Meine Familie mit Hund
Freundeskreis
Wandern und Naturerlebnisse
Handball
Musik

Abstract

Das Land Niederösterreich entschied sich nach längeren Vorarbeiten im Jahr 2008 eine Besoldungsreform umzusetzen und einzuführen. Durch diese Umstrukturierung soll der Dienst beim Land Niederösterreich attraktiv gestaltet werden und Anreize geben das Land Niederösterreich als Arbeitgeber aufzuwerten.

Warum bestehende Mitarbeiter sich entschlossen haben vom alten in ein neues System zu wechseln, wird in dieser Arbeit beleuchtet.

Um die Sichtweise der Betroffenen erheben zu können, wird die Methode des Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse eingesetzt. Diese Methode wird hier erläutert, wobei auf die Vorgehensweise von Gläser et al. (2009) zurückgegriffen wird.

Die Basis zur Umstrukturierung legten die Erfahrungen der Firma Hay Group Incorporated, welche vom Land Niederösterreich konsultiert wurde. Diesem Unternehmen und dessen Methoden wird ein eigenes Kapitel gewidmet.

Des Weiteren werden die Unterschiede der beiden Systeme (alt und neu) beleuchtet und die groben Differenzen, welche für die Mitarbeiter ausschlaggebend sein können, aufgezeigt.

Abschließend werden die gewonnen theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umgesetzt, Experteninterviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse aufgearbeitet.