

# Leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD

Informationen und Schritte zur Umsetzung

Im Rahmen dieser Unterlage wird zu Gunsten der besseren Lesbarkeit auf die Unterscheidung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verzichtet.

## Inhalt

Entgelt im neuen TVöD .....



Dienstvereinbarung im neuen TVöD .....



Die Ausgestaltung des TVöD als Chance .....



Systematische Leistungsbewertung  
oder Zielvereinbarung? .....



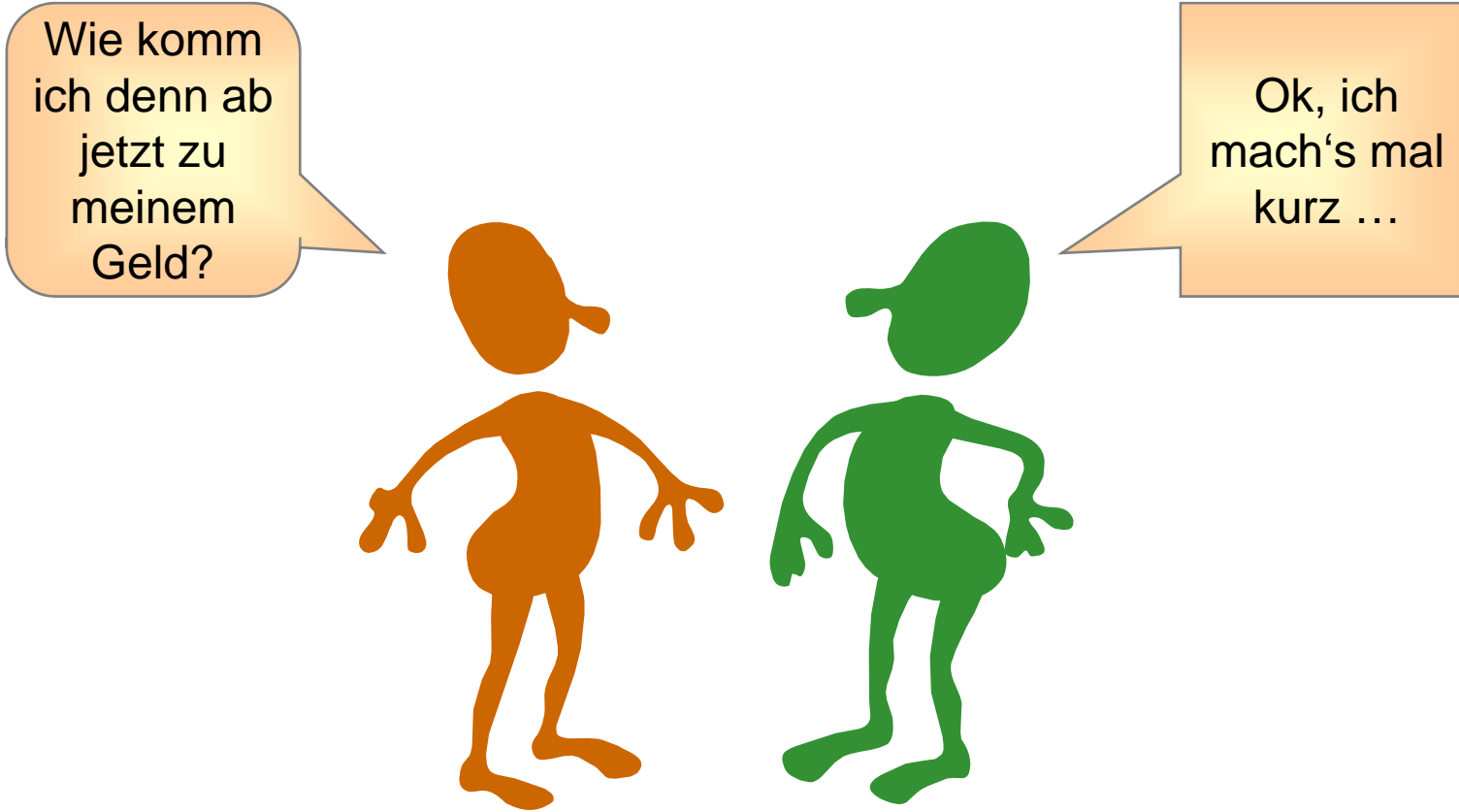
Schritte zur Umsetzung des TVöD .....





Also, bevor das los geht, hab ich aber noch ein paar Fragen ...





# Entgelt im neuen TVöD





► **Dieser Teil der Bezahlung erfolgt abhängig von erbrachter Leistung**

► **Dieser Teil der Bezahlung erfolgt in aufsteigenden Stufen (ebenfalls leistungsabhängig)**



# Tabellenentgelt im neuen TVöD



## Eine Leistungsorientierung besteht auch im Rahmen der Entgelttabelle:

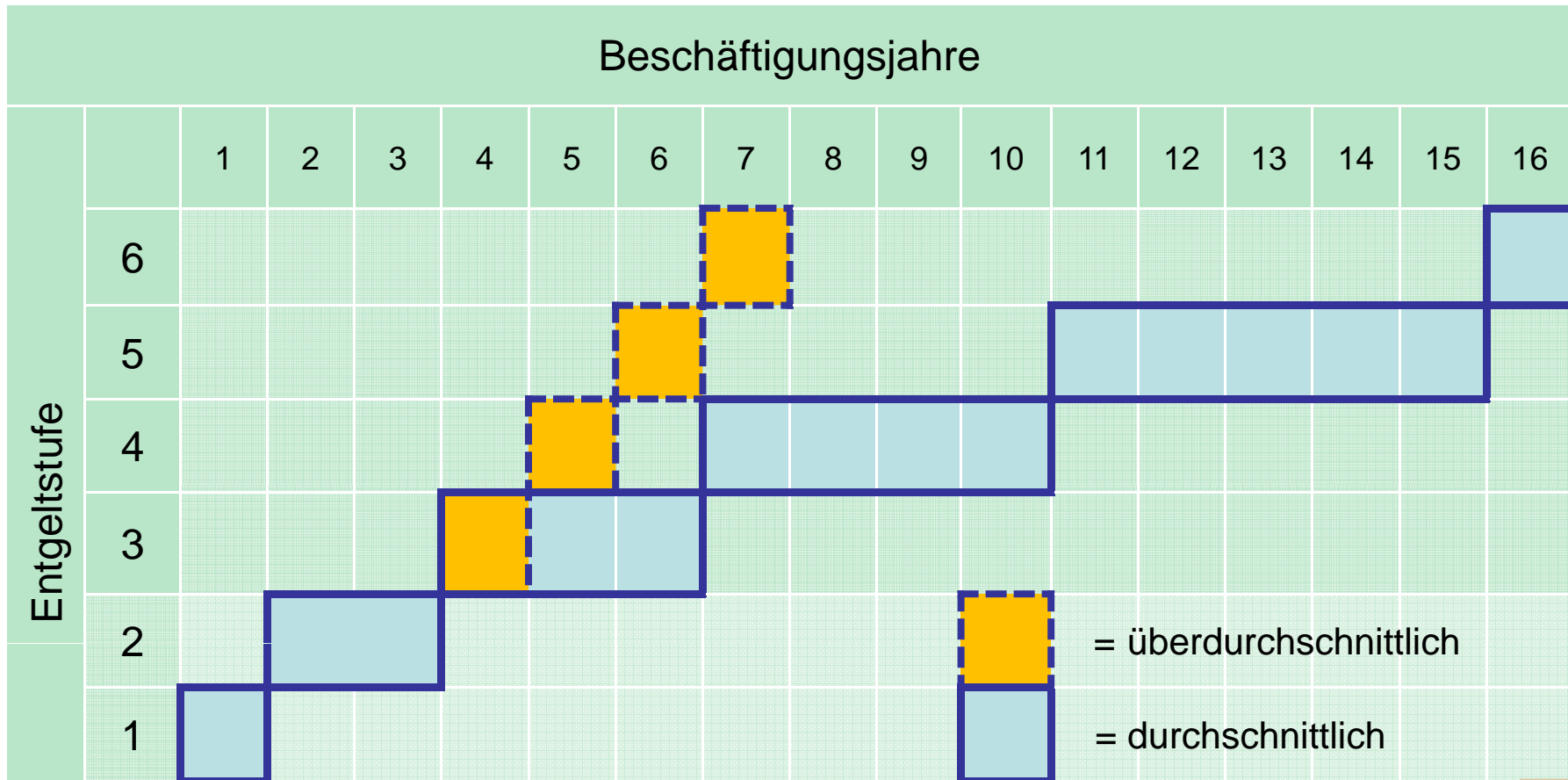
- ▶ In den Entwicklungsstufen kann sich die Stufenlaufzeit in Abhängigkeit zur individuellen Leistung verlängern bzw. verkürzen.
- ▶ Dafür ist aber eine erhebliche Abweichung oberhalb oder unterhalb der Durchschnittsleistung festzustellen.

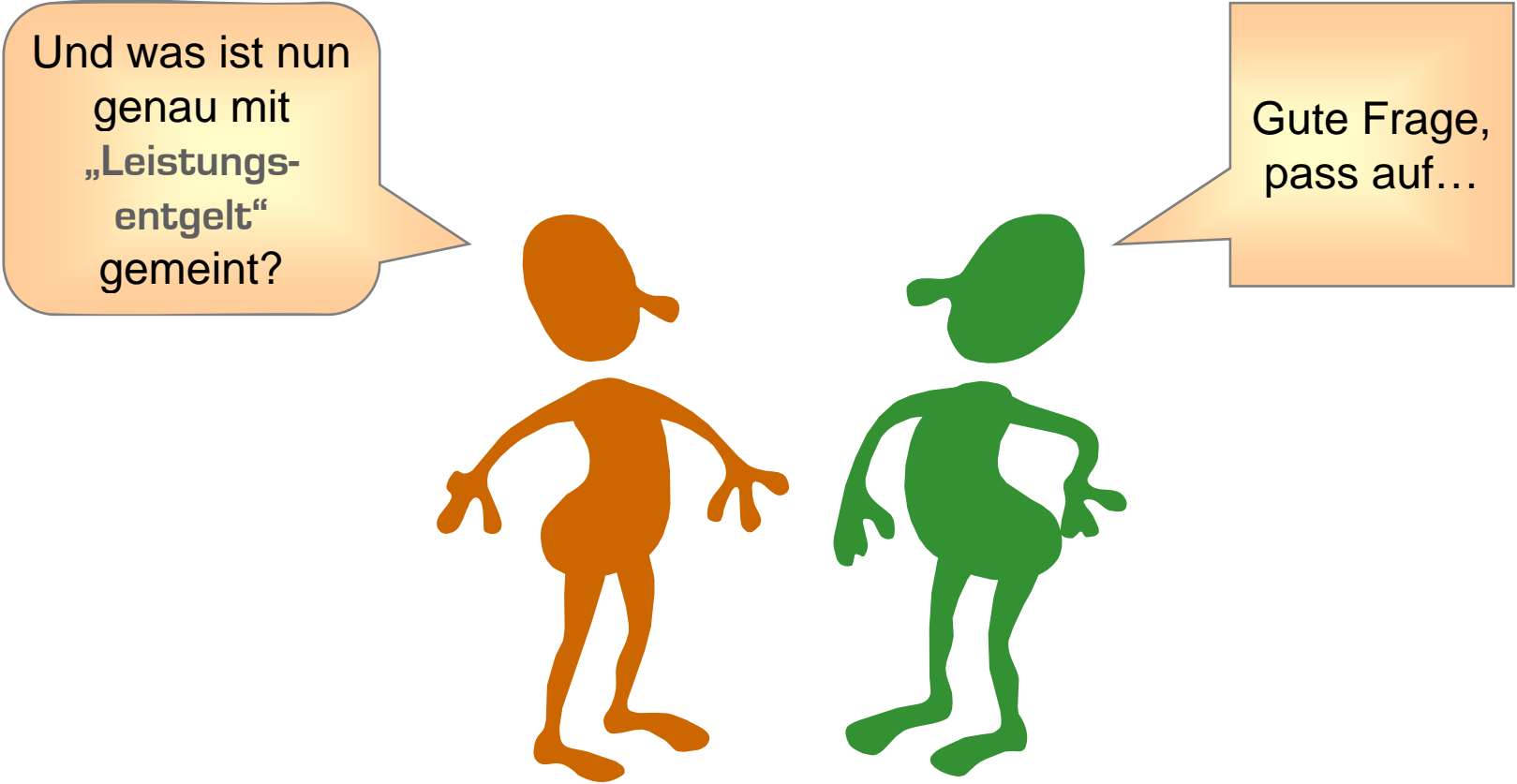
Stufenlaufzeiten der Entgelttabelle bei durchschnittlicher Leistung					
Grundentgelt		Entwicklungsstufen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
Berufsstart	nach 1 Jahr	nach 3 Jahren	nach 6 Jahren	nach 10 Jahren	nach 15 Jahren





## Durchschnittliche Stufenentwicklung + überdurchschnittliche Abweichung

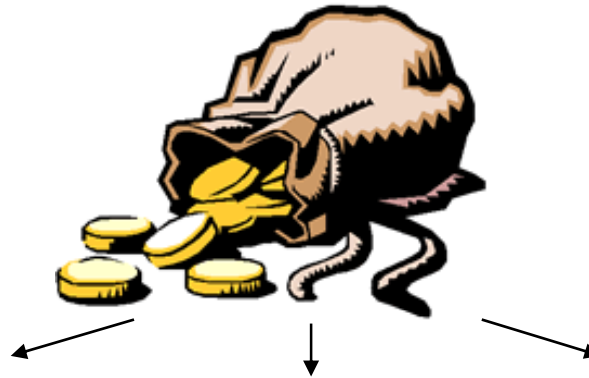




# Leistungsentgelt im neuen TVöD



## Formen des Leistungsentgelts



### Leistungsprämie

einmalige Zahlung

### Leistungszulage

wiederkehrende Zahlung,  
monatlich, zeitlich befristet,  
widerruflich

### Erfolgsprämie

einmalige Zahlung

#### Grundlage:

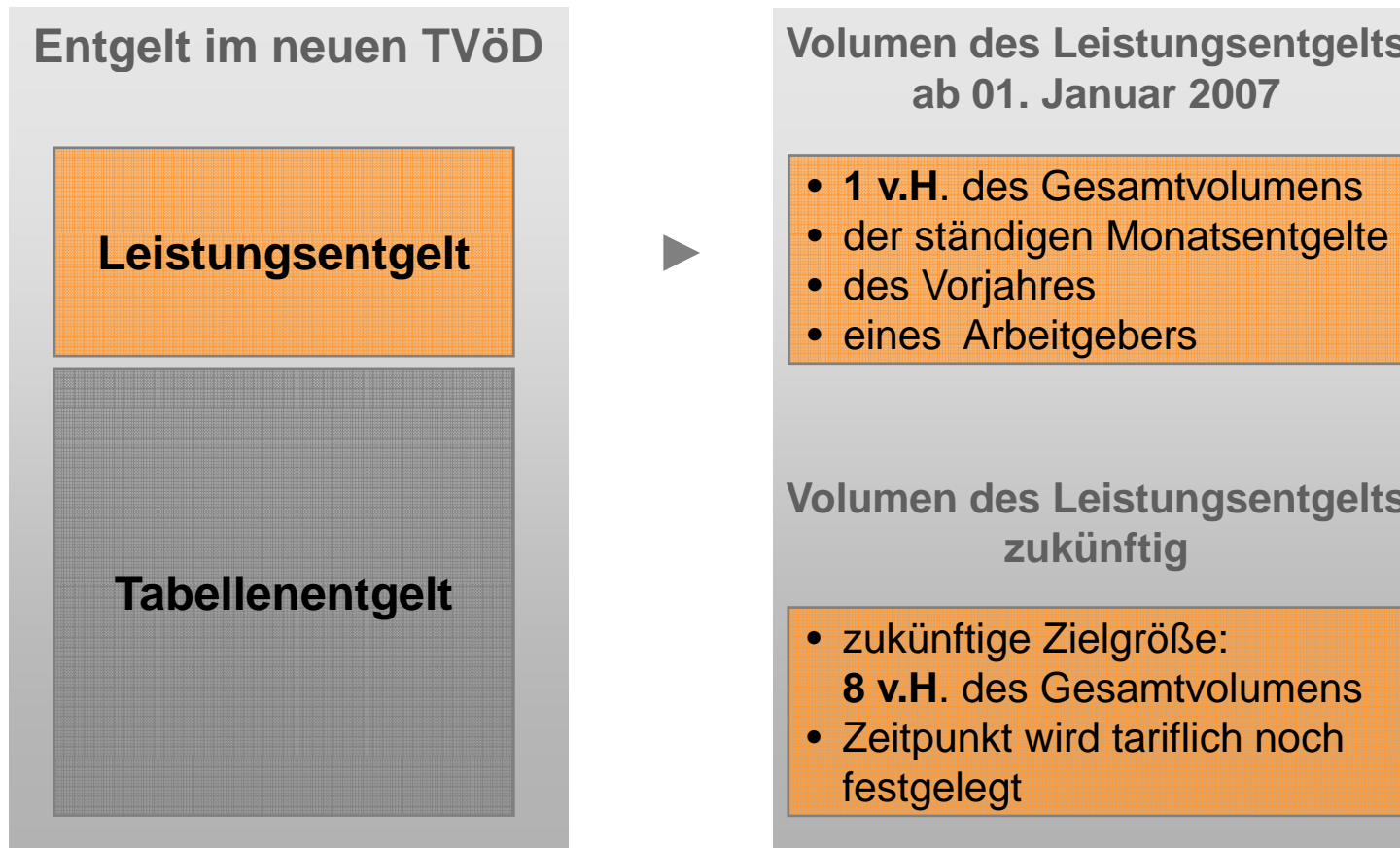
Zielvereinbarung (ZV) oder Systematische  
Leistungsbewertung (SLB)

#### Grundlage:

abhängig von einem  
bestimmten wirtschaftlichen  
Erfolg

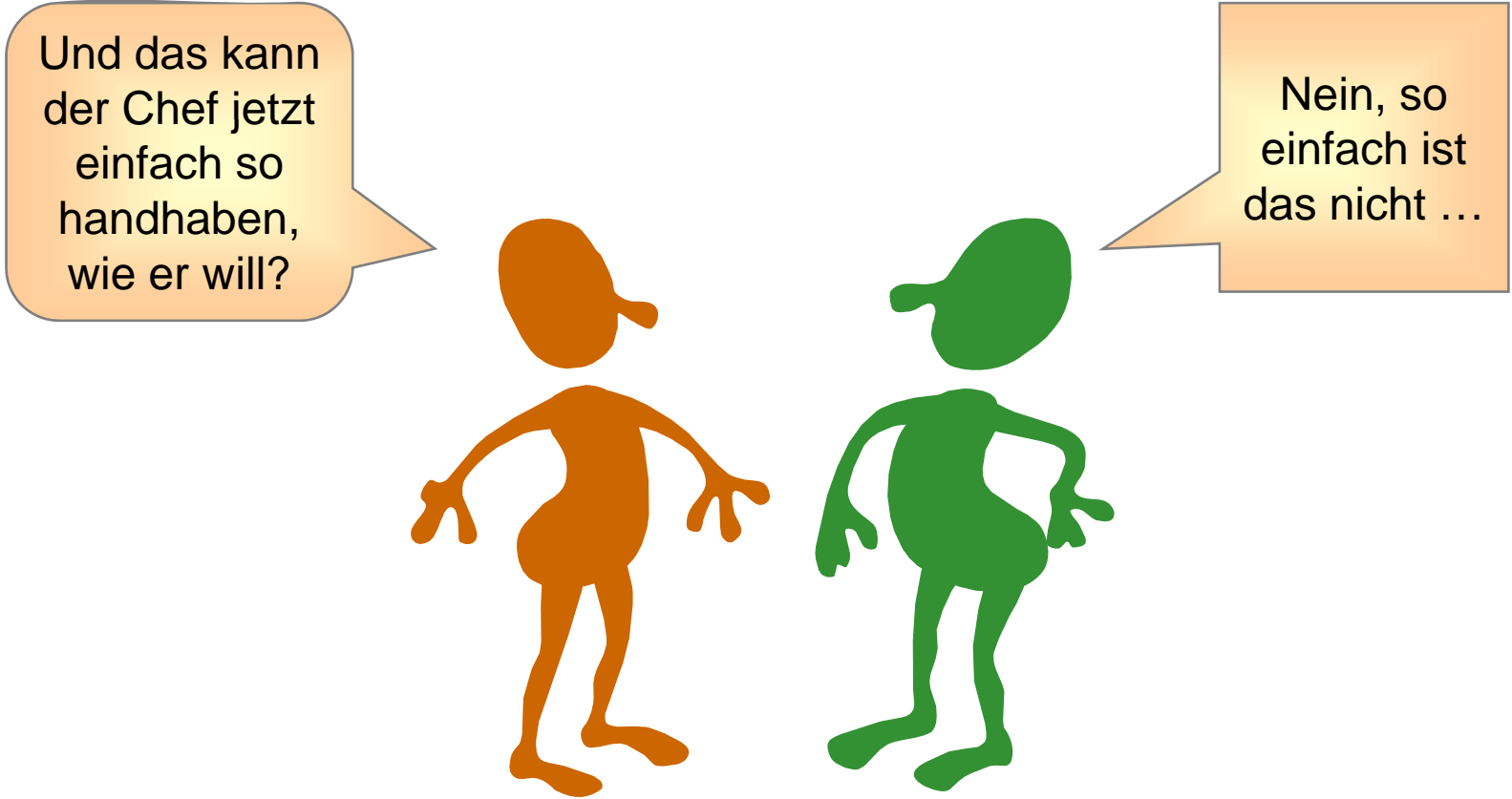
Die Kombination verschiedener Formen des Leistungsentgelts ist zulässig.





- ▶ **Leistungsentgelt können einzelne Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten erhalten.**





# Dienstvereinbarung im neuen TVöD



## **Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung ist vor der Umsetzung betrieblich auszugestalten:**

- Beim Bund: durch gesonderten Tarifvertrag (LeistungsTV-Bund) + Dienstvereinbarungen
- Bei den kommunalen Arbeitgebern: durch Dienstvereinbarung
- Bundesländer: analoge Regelungen im TV-L

## **Zur Ausgestaltung gehört die Festlegung auf die Methoden der Leistungsfeststellung in Form von**

- Zielvereinbarungen oder
- Systematische Leistungsbewertung





## Die Methoden der Leistungsbewertung gemäß TVöD

### Zielvereinbarung (ZV)

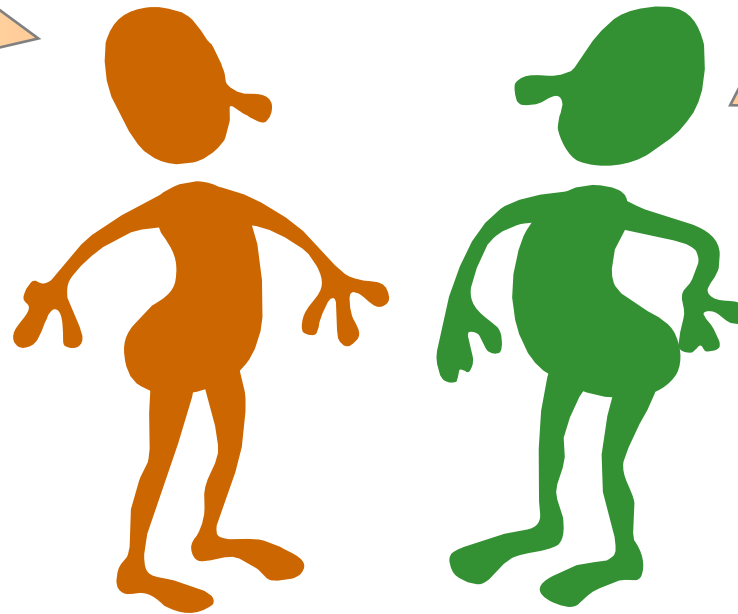
- *freiwillige Abrede* mit dem Beschäftigten (i.d.R. durch befristete Nebenabrede)
- Verständigung auf vereinbarte oder vorgegebene Ziele
- zwischen Führungskraft und Beschäftigten/Team
- über objektivierbare und messbare Leistungsziele
- Ziele müssen in regelmäßiger Arbeitszeit erreichbar sein
- Soll-Ist-Vergleich
- Ohne Zielvereinbarung kein Leistungsentgelt

### Systematische Leistungsbewertung (SLB)

- beruht auf einem betrieblich d.h. mit der Personalvertretung vereinbarten System
- erfolgt *unabhängig* von der Zustimmung der Beschäftigten
- Bewertung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien
- i.d.R. zur Feststellung erbrachter Leistungen
- SLB wird ggf. Teil der Zielvereinbarung



Hat der neue TVöD eigentlich irgendwelche Vorteile für die Verwaltung ?



Aber ja!

Das neue Tarifrecht eröffnet z. B. die Chance, besser im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um qualifizierte Mitarbeiter zu bestehen oder mit der Verwaltungsreform voran zu kommen. Es kommt darauf an, was man daraus macht...



# Die Ausgestaltung des TVöD als Chance

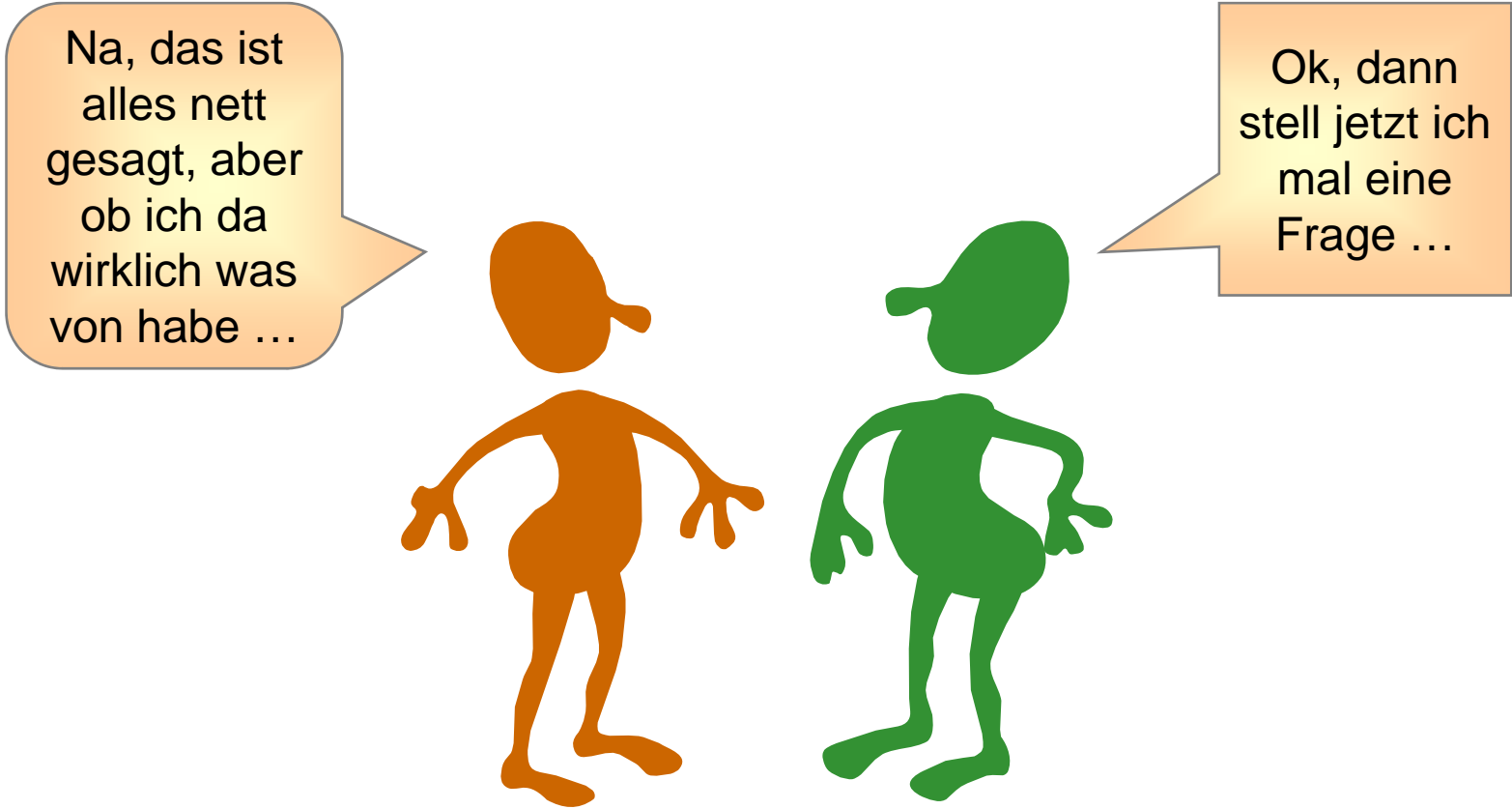


„Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, **die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern.**

Zugleich sollen **Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz** gestärkt werden.“

Quelle: § 18 Abs. 1 TVöD





# Mehr Geld oder früher Feierabend?

## Was vermuten Sie:

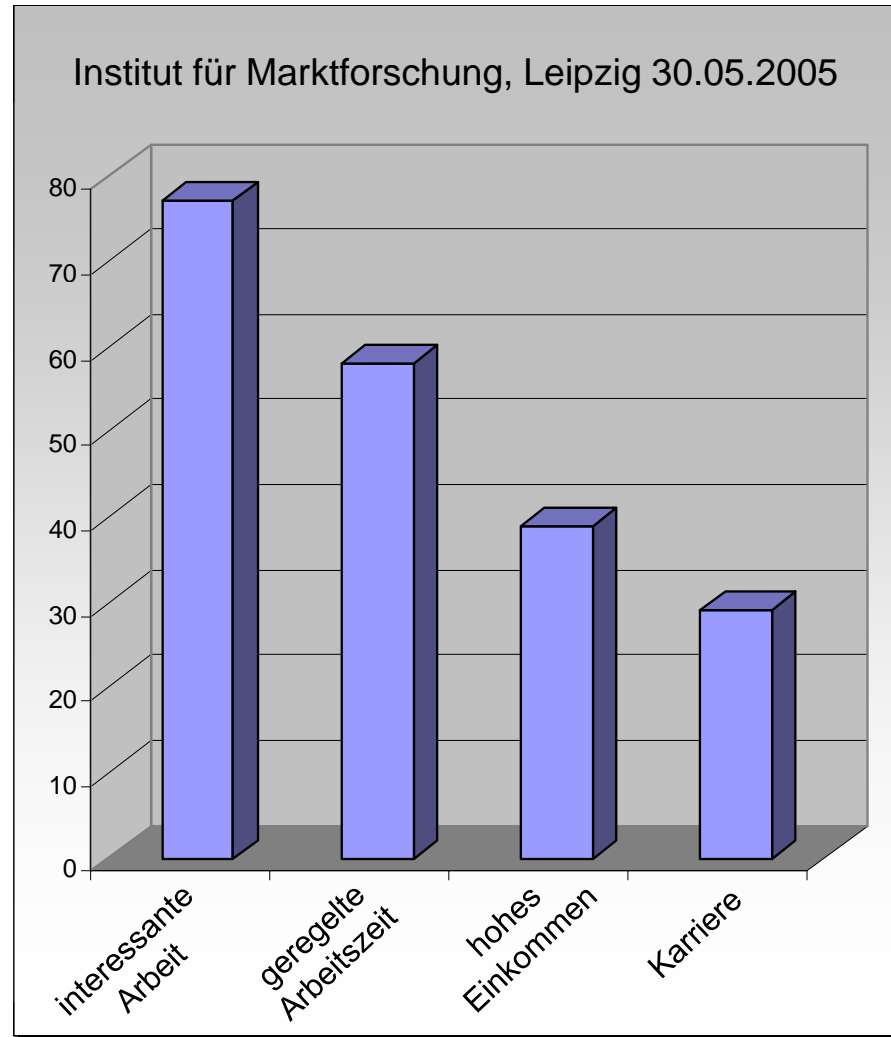
In welcher Rangfolge ordnen die meisten Arbeitnehmer folgende Kriterien?

- a. Karriere
- b. geregelte Arbeitszeit
- c. hohes Einkommen
- d. interessante Arbeit

<b>Lösung</b>				
Rangfolge	<b>d</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>a</b>



# Mehr Geld oder früher Feierabend?



## **Beschäftigte nennen als größten Verstärker ihrer Arbeitszufriedenheit:**

- an 1. Stelle: „Arbeit, die Spaß macht.“
- an 2. Stelle: „Sinnvolle Arbeitsinhalte.“
- an 3. Stelle: „Leistungsprämien.“

## **Moderne Vergütungssysteme aktivieren die Potenziale von Mitarbeitern,**

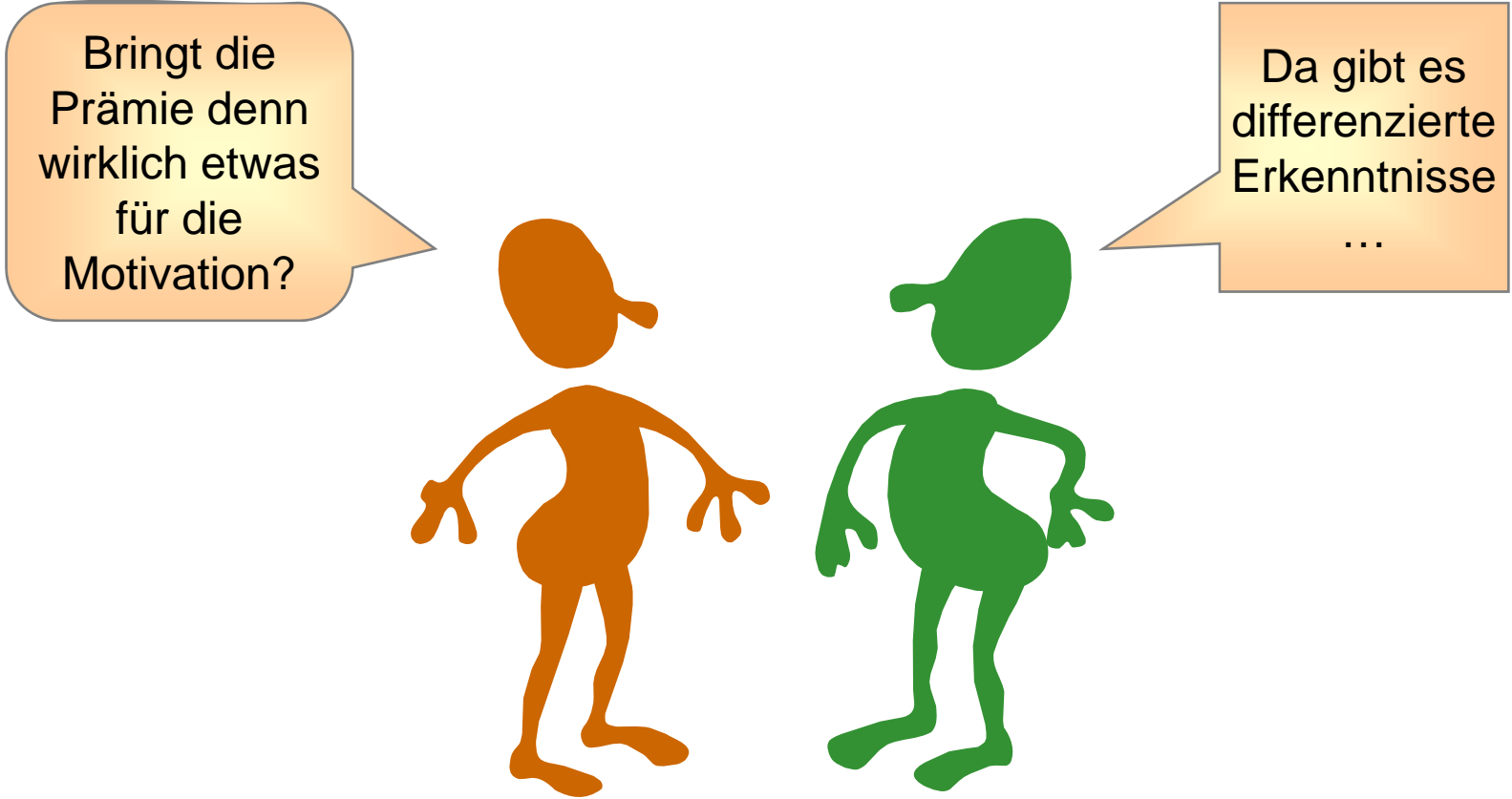
wenn sie ermöglichen, dass Mitarbeiter

- über ihren Arbeitsplatz nachdenken
- Freiräume zur Gestaltung erhalten
- am Erfolg des Unternehmens teilhaben.

*Quelle: nach OECD Mai 2005 „Performance-related Pay Policies for Government Employees*







Finanzielle Anreize tragen kaum zu einer Leistungssteigerung bei ! Eher werden Veränderungen durch bessere Prozess-Steuerung und Managementkultur erzielt – hinsichtlich:

- Personalführung und Arbeitsorganisation;
- effiziente Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterbeurteilungsverfahren,
- Klarstellung von Aufgaben,
- Schaffung eines besseren Dialogs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- mehr Teamarbeit, Erwerb von Kompetenzen,
- erhöhte Flexibilität in der Erbringung der Arbeitsleistung.

Leistungsorientierte Vergütung kann somit als **Katalysator** zur Herbeiführung solcher Veränderungen und zum Aushandeln eines neuen "Leistungsdeals," dienen und kann so zu einer neuen Arbeitskultur mit positiver Auswirkung auf die Arbeitsleistung beitragen.

Quelle: nach OECD Mai 2005 „Performance-related Pay Policies for Government Employees“



## Aspekte zur leistungsorientierten Vergütung

- Leistungsorientierte Bezahlung erfüllt ihren Zweck nicht durch den monetären Anreiz, sondern als gelungenes System zur Verbesserung von Führung und Leistung.
- Der Begriff der Leistung an sich ist komplex; es ist nicht leicht, geeignete quantitative Kriterien zu finden.
- Viele Studien sind außerdem zu dem Schluss gekommen, dass nur eine begrenzte Auswirkung von leistungsbezogener Vergütung auf die Leistung zu beobachten ist oder sogar negativ sein kann.

Quelle: nach OECD Mai 2005 „Performance-related Pay Policies for Government Employees“



## Aspekte zu Zielvereinbarungen

Gestalten zu wollen, beginnt mit der Formulierung von Zielen und schließt die Übernahme von **Verantwortung** für das eigene Tun ein. Das gilt für alle Ebenen der Verwaltung.

Mitarbeiter, die erleben, dass ihre Führungskräfte sich nicht an Zielen ausrichten, werden auch für sich selbst keinen Handlungsbedarf sehen.

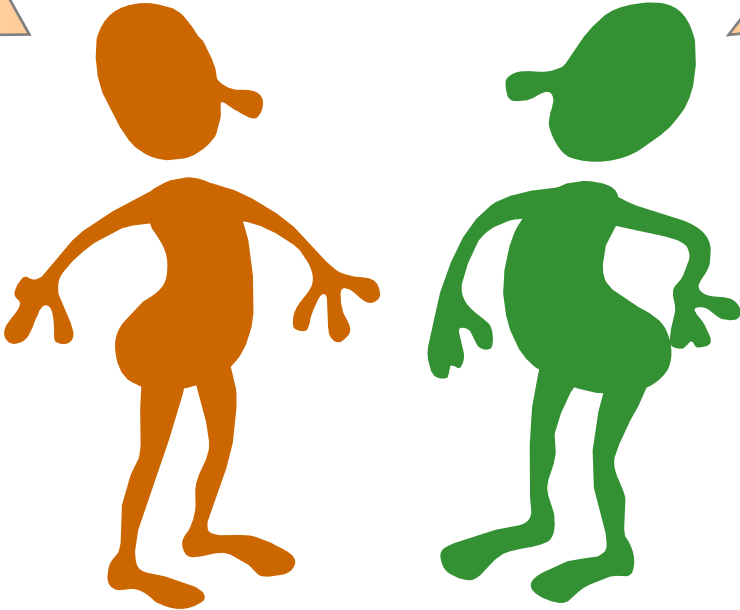
In der Vereinbarung von Zielen liegt die große Chance, eigenständiger und selbstverantwortlicher zu arbeiten.

Wie Mitarbeiterbefragungen zeigen, bestehen diese Wünsche entgegen anders lautenden Annahmen mehrheitlich auch bei den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Wesentlich ist, dass dazu immer zwei Pole gehören: Verantwortungsbewusstsein und Partizipation.

*Quelle: nach „Vorlage zur ersten Sitzung der KGSt-AG - Umsetzung des TVöD“ Oktober 2005*



Du meinst also,  
  
wenn die  
Verwaltung sich  
schon mit dem  
TVöD beschäftigt,  
  
dann könnte sie  
auch gleich mit  
Zielvereinbarungen  
arbeiten?



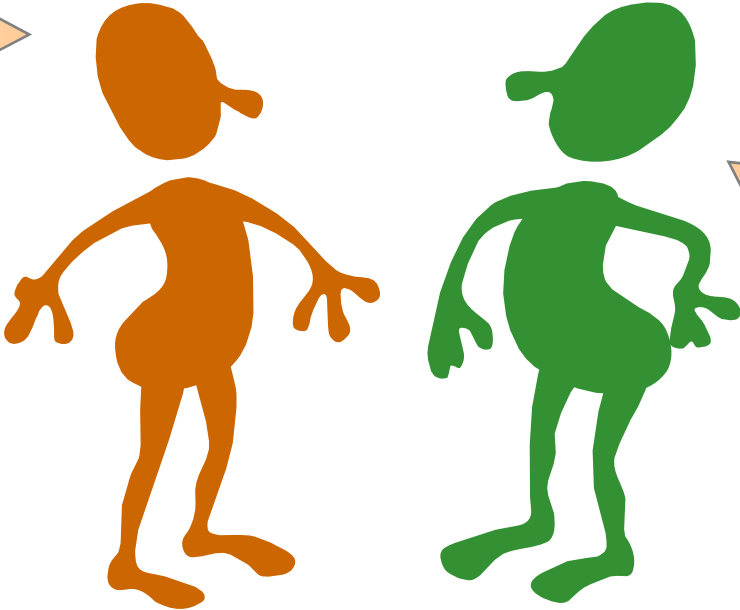
Ja, ungefähr so ...  
  
Die meisten  
Mitarbeiter wollen  
eben mitgestalten  
dürfen !  
  
Außerdem bringt  
es die Verwaltung  
vorwärts !



# Systematische Leistungsbewertung oder Zielvereinbarungen?



Aber haben Zielvereinbarungen denn nur Vorteile ?



Es hängt von den jeweiligen Umständen ab – das ist ungefähr so, wie die Entscheidung welches Auto das richtige ist ... es kommt auf die Situation an!



	<b>Systematische Leistungsbewertung</b>	<b>Zielvereinbarungen</b>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Einmaliger Entwicklungsaufwand</li><li>■ Bei entsprechender Übung: einfach anwendbar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Bringen die Organisation voran</li><li>■ Sind an einem Ergebnis orientiert</li><li>■ Energieeinsatz ist vorwärtsgerichtet</li><li>■ Aktivieren die Mitarbeiter</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hoher Trainingsaufwand (Führungstraining)</li><li>■ Manche Kriterien schwer überprüfbar</li><li>■ Fehlende Akzeptanz ("subjektiv!")</li><li>■ rückwärtsgewandt, top-down</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erfolgsmaßstäbe fehlen zunächst oft</li><li>■ Zielthemen anfangs z. T. schwer zu finden</li><li>■ Störfaktoren können Zielerreichung behindern</li></ul>





Im Rahmen der SLB werden zunächst Kriterien/Merkmale festgelegt, die für die Beurteilung der Leistung relevant sind. Die zu beobachtenden Merkmale sollten an die Art und Funktion (ggf. an die Kultur) der Organisation(seinheit) angepasst sein.

In der Beurteilung werden den Merkmalen dann Ausprägungen zugeordnet. Die Bewertung kann mit oder ohne Bezug zu den Anforderungen der Stelle / des Tätigkeitsbereichs vorgenommen werden. Die Skalierung der Ausprägungen bezieht sich dann auf das Vorhandensein des Merkmals bei dem bewerteten Menschen ("trifft zu", "trifft eingeschränkt zu" etc.) oder (wie im folgenden Beispiel) auf die Erfüllung der Anforderungen des Tätigkeitsbereichs.

Leistungsbewertungen ohne Bezug zur Tätigkeit sind kritisch zu sehen, weil beim Vergleich von Menschen ohne Tätigkeitsbezug die „Normalleistung“ schwer zu bestimmen ist.



# Ein Beispiel für eine Systematische Leistungsbewertung

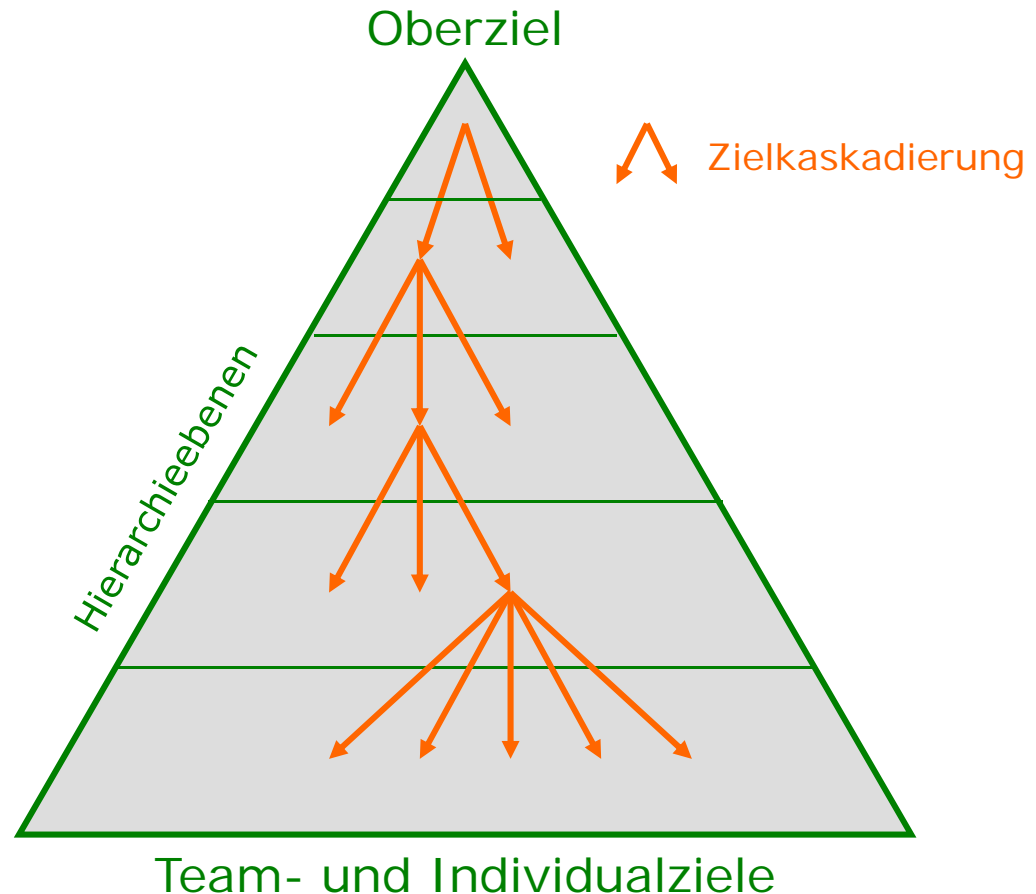
Ausprägung Merkmale	übertrifft die Anforderungen	entspricht den Anforderungen	entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	entspricht nicht den Anforderungen
Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Methodenkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Operative Ziele werden im Rahmen eines Zielesystems von den Unternehmenszielen heruntergebrochen.

Diese Kaskadierung beginnt bei den Oberzielen der Verwaltungsspitze und erfolgt durch alle Hierarchieebenen.

Alle Mitglieder der Organisation bekommen eigene Ziele und doch ist sichergestellt, dass jeder mit seinen Zielen die übergeordnete Strategie verfolgt.



## Beispiele für Zielvereinbarungen

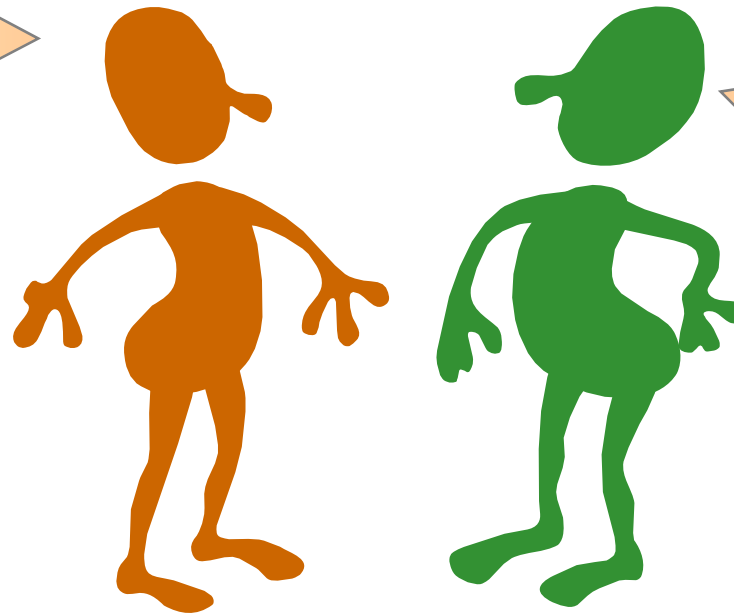
Ziel:	Art des Ziels:	Messgröße / Vorgabe:
Reduzierung der Durchlaufzeiten von xy-Anträgen	Teamziel	Werktage / höchstens 4
Senkung der Widerspruchsquote bei xy-Bescheiden	Individualziel	Widerspruchsquote / -10%
Aufbau eines Informationsnetzwerks zur TVöD-Umsetzung	Individualziel	neue Netzwerkpartner / mind. 3 pro Monat



# Schritte zur Umsetzung des TVöD



Gut, und wie sieht das Ganze bei uns nun genau aus?



Na ja, wir sind noch bei der Arbeit. Wir haben die Umsetzung als Projekt gestaltet und es sind noch einige Schritte nötig ...

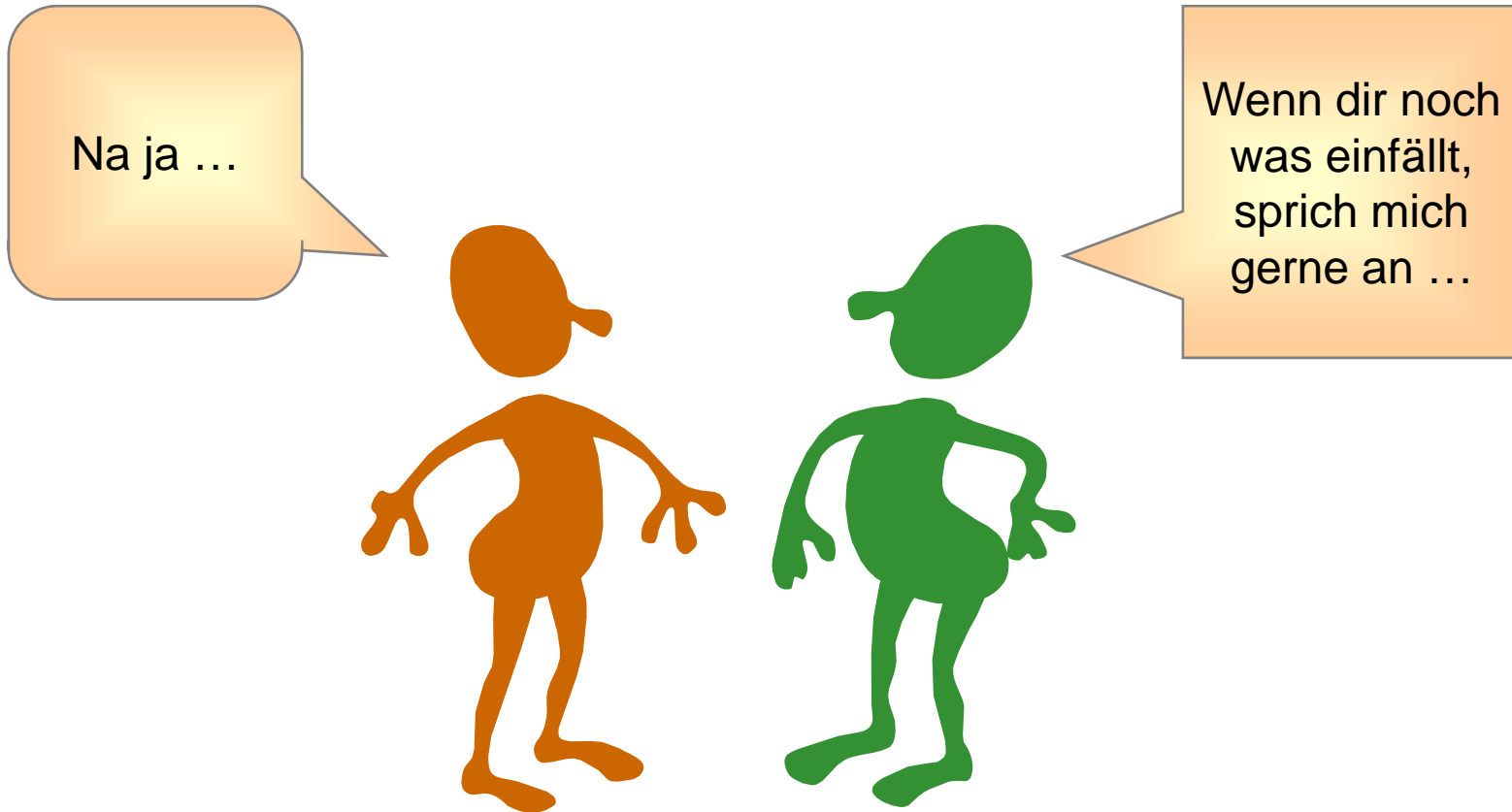


# Schritte zur Umsetzung des TVöD

1. Information	2. Konzeptdiskussion	3. Konzeptentwicklung	4. Projektplanung	5. Projektumsetzung	6. Implementierung	7. Führungskräftequalifizierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltungsmöglichkeiten des TVöD kennenlernen</li> <li>• erste Umsetzungs-ideen entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsgrundlage schaffen</li> <li>• Umsetzungs-alternativen passend zum eigenen Haus entwerfen</li> </ul>	<p>Auf Basis der Vorlage aus der Konzeptdiskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Konzept entwickeln</li> <li>• eine Dienstvereinbarung abschließen</li> </ul>	<p>TVöD-Umsetzung als Projekt planen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektauftrag klären</li> <li>• Projektmitglieder auswählen</li> <li>• Projektgruppe starten</li> <li>• Umsetzungs-schritte definieren</li> </ul>	<p>Gestaltung des Bewertungssystems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsinstrumente neu entwickeln oder vorhandene überarbeiten</li> <li>• Informationssysteme gestalten</li> </ul>	<p>Information der Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Information</li> <li>• Informationsworkshop mit Mitarbeitern zur Ausgestaltung</li> </ul> <p>Anwendung der neuen Instrumente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Workshops zum Erfahrungsaustausch</li> <li>• Seminare zur Professionalisierung im Umgang mit den neuen Instrumenten</li> </ul>



Noch Fragen?





Wenn Sie noch Fragen haben ...

**... nutzen Sie unser Unterstützungsangebot ...**

Sie können uns Fragen schicken, die wir gern beantworten:

[info@tvoed-umsetzen.de](mailto:info@tvoed-umsetzen.de)

