

Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst - aus Sicht eines kommunalen Arbeitgebers

1. Einführung
2. Leistungsbezogene Stufenaufstiege (§ 17 TVöD / TV-L)
3. Leistungsentgelte nach § 18 TVöD / TV-L
4. Erste Erfahrungen mit den leistungsbezogenen Elementen des TVöD / TV-L, Ausblick

**Referentin:
Anna Wollenberg**

Leistungsbezahlung im TVöD / TV-L

Ziele der Regelung des § 17 Abs. 2

- Kein automatisches Aufrücken in den Stufen nur durch Zeitablauf oder Älterwerden (Abkehr von Senioritätsprinzip)
- Unterstützung der Personalentwicklung
- Stärkung der Führungsverantwortung
- dauerhafte Vergütungserhöhung

Ziele des Leistungsentgelts nach § 18

- dient Unterstützung der Personalführung durch Motivation
- wird einmalig oder zeitlich befristet gezahlt

„Die Instrumente bestehen unabhängig voneinander und dienen unterschiedlichen Zielen.“ (Protokollerklärung zu § 17 Abs. 2)

Finanzielle Auswirkungen (Quelle: KGSt)

Mehr-/Minderverdienste nach § 17 Abs. 2 in einem Zeitraum von 16 Jahren bei dem selben Arbeitgeber:

- Einkommen, wenn jede Entwicklungsstufe ein Jahr früher erreicht wird:
EG 6 = 5.040 Euro / EG 10 = 14.760
- Einkommen, wenn jede Stufe bereits nach einem Jahr erreicht wird:
EG 6 = 13.200 Euro / EG 10 = 37.320 Euro
- Einkommen, wenn eine einmalige Hemmung in Stufe 3 erfolgt:
EG 6 = 3.480 Euro / EG 10 = 12.600 Euro
- Einkommen, wenn eine dauerhafte Hemmung in Stufe 3 erfolgt:
EG 6 = 16.860 Euro / EG 10 = 52.440 Euro

Neues Tarifrecht

Überblick über die Tarifverträge im öffentlichen Dienst

TVöD (VKA) → Beschäftigte der Kommunen

TVöD (Bund) → Beschäftigte des Bundes

TV-L → Beschäftigte der Länder



Gleiche Regelungsinhalte im jeweiligen § 17

Unterschiedliche Regelungsinhalte im jeweiligen § 18 !

für die Einführung von Leistungsentgelten ist erforderlich:

§ 18 TVöD-VKA → Dienst-/Betriebsvereinbarung

§ 18 TVöD-Bund → Leistungs-Tarifvertrag-Bund

§ 18 TV-L → Tarifvertrag (landesbezirklich)

Leistungsabhängige Stufenaufstiege

Stufenlaufzeiten

Grundsätzlich sind innerhalb derselben Entgeltgruppe folgende Stufenlaufzeiten geregelt:

Stufe	Laufzeit	Stufe	Laufzeit	Stufe	Laufzeit	Stufe	Laufzeit	Stufe	Laufzeit	Stufe
1	1 Jahr	2	2 Jahre	3	3 Jahre	4	4 Jahre	5	5 Jahre	6

Verkürzung/Verlängerung ab Stufe 3 in Abhängigkeit zur Leistung/Nichtleistung gemäß § 17 Abs. 2 TVöD/TV-L

Leistungsabhängige Stufenaufstiege

Verkürzung der Stufenlaufzeit

Voraussetzung:

- **erheblich über** dem Durchschnitt liegende Leistungen

Problem:

- Keine Definition des „Durchschnitt“ durch die Tarifvertragsparteien
- Abweichungen vom Durchschnitt in einem besonderen Ausmaß

↳ Feststellung liegt im **billigen Ermessen** des Arbeitgebers (§ 315 BGB) → Beurteilungskriterien erforderlich
(messbar / objektivierbar)

Folge:

Aufstieg in die nächst höhere Stufe,
Beginn der Stufenlaufzeit in der neuen Stufe

Leistungsabhängige Stufenaufstiege

Verlängerung (Aussetzung) der Stufenlaufzeit (1)

Voraussetzung:

- **erheblich unter** dem Durchschnitt liegende Leistungen
Problem: Definition der unterdurchschnittlichen Leistungen

Weiteres Verfahren bei ausgesetztem Stufenaufstieg



Verpflichtung zur jährlichen Überprüfung

ob

Aussetzung der Stufenlaufzeit beendet wird

oder

die Stufenlaufzeit weiter ausgesetzt bleibt



Theoretisch ist dauerhafte Aussetzung
des Stufenaufstiegs möglich

aber: **Beschwerdeverfahren** vorgesehen!

Leistungsabhängige Stufenaufstiege

Verlängerung (Aussetzung) der Stufenlaufzeit (2)

Betriebliches Beschwerdeverfahren:

- **Schriftliche Beschwerde** des Beschäftigten an den Arbeitgeber gegen Verlängerung der Stufenlaufzeit
- Prüfung durch den Arbeitgeber; bei Nichtabhilfe Weiterleitung an die betriebliche Kommission
 - ➔ Die betriebliche Kommission hat ein **beratendes Vorschlagsrecht**
- Arbeitgeber obliegt die **abschließende Entscheidung** (der Rechtsweg steht dem Arbeitnehmer offen)

Leistungsentgelt - § 18 TVöD / TV-L -

Startgröße 2007  1 Prozent

- ❖ **der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres**
- ❖ **aller beim jeweiligen Arbeitgeber unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten**
 - ❖ variable und leistungsorientierte Bezahlung
 - ❖ zusätzlich zum Tabellenentgelt
- ❖ **Zielgröße: 8 Prozent**

Finanzierung der Startgröße

- ❖ Keine „on-top“- Zahlung,
- ❖ Finanzierung im Wesentlichen aus gekürzter Jahressonderzahlung und
- ❖ auslaufenden Besitzständen (insbes. Kinderzuschläge)


Leistungsentgelt - § 18 TVöD / TV-L -

Ständige Monatsentgelte sind insbesondere:

- Tabellenentgelt (Bruttoentgelt), (ohne Beiträge des Arbeitgebers zur Sozialversicherung und zur Zusatzversorgung),
- Besitzstandszulagen,
- Wechselschicht- und Schichtzulage bei ständiger Schichtarbeit,
- Funktionszulagen,
- Pflegezulagen,
- Entgelt im Krankheitsfall, Krankengeldzuschuss,
- Urlaubsentgelte
- pauschale monatliche Zahlungen (wie z. B. für Überstunden usw.).

Leistungsentgelt - § 18 Abs. 3 TVöD -

Entgeltbestandteile, die nicht in das Gesamtvolumen einfließen sind insbesondere

- Abfindungen,
- Aufwandsentschädigungen,
- Einmalzahlungen (z.B. auch Jubiläumsgeld),
- Jahressonderzahlungen,
- Leistungsentgelte,
- Strukturausgleichszahlungen,
- Entgelte der außertariflichen Beschäftigten
- **unständige Entgeltbestandteile** 

Leistungsentgelt - § 18 Abs. 3 TVöD -

unständige Entgeltbestandteile können (müssen aber nicht) in das Gesamtvolumen mit einbezogen werden. Das sind insbesondere:

- Zeitzuschläge, Überstundenzuschläge,
- Entgelt für Mehrarbeit,
- Erschwerniszuschläge,
- Bereitschaftsdienstentgelte,
- Rufbereitschaftsdienstentgelte, einschließlich Entgelt für Arbeit in der Rufbereitschaft,
- Zulagen bei vorübergehender höherwertiger Tätigkeit gem. § 14 TVöD / TV-L.

Leistungsentgelt - § 18 Abs. 4 TVöD -

Methoden

Formen

Zielvereinbarung

Leistungsprämie

Erfolgsprämie

Systematische
Leistungsbewertung

Leistungszulage



auch andere Umsetzungen möglich

Methoden des TVÖD

Zielvereinbarung (ZV)	Systematische Leistungsbewertung (SLB)
Freiwillige Abrede	Mit dem Betriebsrat/Personalrat vereinbartes betriebliches System
Über objektivierbare Leistungsziele und ihre Erfüllung	Zur Feststellung erbrachter Leistungen
	Nach möglichst messbaren / anderweitig objektivierbaren Kriterien
Verständigung auf vereinbarte oder vorgegebene Ziele	Unabhängig von der Zustimmung des Mitarbeiters
Ohne Leistungserbringung kein Leistungsentgelt	Keine Regelbeurteilung!

Systematische Leistungsbewertung

Vorteile der SLB

- ❖ Deutlich einfacher bei der Erstellung
- ❖ Aufbau auf bereits vorhandene Beurteilungssysteme ist möglich
- ❖ Weniger Aufwand bei der Umsetzung
- ❖ Nicht oder schwer messbare Leistungen können erfasst werden
- ❖ Leistungsfeststellung bedarf keiner Zustimmung der Beschäftigten
- ❖ Zentral erstellt, für alle Beschäftigten (Gleichbehandlung)

Nachteile der SLB

- ❖ Statisch ausgelegt (keine Veränderungen)
- ❖ Tendenz zur Angleichung
- ❖ Fehlende Beteiligung des Beschäftigten
- ❖ Vergangenheitsbezogen, nicht zukunftsorientiert

Keine Regelbeurteilung!

Zielvereinbarung

Vorteile der ZV

- ❖ Verbesserung der Kommunikation
- ❖ Erfolgsorientierung und Motivation
- ❖ Gezielte Nutzung von Potential
- ❖ Objektivierung leistungsbezogener Prämienzahlungen (Transparenz)
- ❖ Teamziele möglich
- ❖ Ziele stehen fest, es wird ein größeres Maß an Objektivität, Transparenz und Motivation erreicht
- ❖ Dynamische Gestaltung, jährlich neue Ziele

Nachteile der ZV

- ❖ Großer Aufwand
- **Verknüpfung von Zielvereinbarung und SLB ist möglich!**

Verknüpfungsmodell (VKA)

Kopplung von ZV und SLB

Ziel 1 Verkürzung der Wartezeit für Kunden um 10 min	40 %
Ziel 2 Bearbeitung von min. 2300 Akten im Jahr	40 %
Ziel 3 Erfüllung der SLB	20 %

Leistungsentgelt - § 18 Abs. 6 TVöD -

Inhalte der Betriebs-/Dienstvereinbarung, insbes.:

➔ *DV ist zwingend für Einführung von Leistungsentgelten (§ 18 TVöD)*

- Verfahren der Leistungsentgelteinführung, Intention der Leistungsentgelte z.B. „Verbesserung der Dienstleistungen“
- Ziele zur Sicherung/Verbesserung der Effektivität/Effizienz
- Auswahl der Formen und Methoden, ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen und Zielerreichungsgraden, zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen und SLB
- Anpassung der Zielvereinbarung bei wesentlichen Änderungen der Geschäftsgrundlage
- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen, Auszahlungsregelungen
- Überprüfung und Verteilung des Finanzvolumens, Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen
- Betriebliche Kommission, Inhalte der Geschäftsordnung

Folgen bei verspätetem Abschluss einer Dienstvereinbarung (TVöD) bzw. landesbezirklichen Tarifvertrages (TV-L)

Keine DV bis zum	Die Beschäftigten erhalten zusätzlich zu ihrem Entgelt
1.) 31.07.2007	im Dezember 2007 12 % des für den Monat September 2007 zustehenden Tabellenentgelts (nur Grundgehalt ohne weitere Entgeltbestandteile).
2.) 30.09.2007	im Dezember 2008 6 % des für den Monat September 2007 zustehenden Tabellenentgelts (nur Grundgehalt ohne weitere Entgeltbestandteile). Der Rest des Gesamtvolumens wird in das Folgejahr übertragen. <u>TV-L:</u> Kein Tarifvertrag bis 31.07.2007: 12 % in allen Folgejahren

Betriebliche Kommission - § 17 und § 18 -

- ❖ **Identische Kommissionen** bei § 17 TVöD/TV-L und § 18 TVöD
- ❖ **Beratung über schriftlich begründete Beschwerden**,
die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen und
Unterbreitung von Entscheidungsvorschlägen
 - ❖ **Die Letztentscheidung bei konkreten Beschwerden**
liegt immer beim Arbeitgeber
 - ❖ **Die Entscheidung über empfohlene Systemkorrekturen (§ 18)**
liegt bei den Betriebsparteien

Die Mitglieder der betrieblichen Kommission

- ◆ werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personalrat benannt, sie müssen aus dem Betrieb kommen
- ◆ max. 2-3 Vertreter pro Seite empfehlenswert

Ziele finden und vereinbaren - Der Zielfindungsprozess -

Was wollen
wir erreichen?

Was müssen
wir dafür tun?

Welche
Ressourcen
brauchen wir?

Wie müssen wir
es tun?



Zielfindungsprozess

Definition der Ziele →

Beschreibung der Ziele

In der Regel
3 max. 5 Ziele

- klar und spezifisch
- anspruchsvoll – aber erreichbar
- bewertbar
- vom Mitarbeiter akzeptiert

Beispiele für Ziele (1)

- **Steigerung der eigenen Planungsleistungen im Planungsbüro um x %**
- **Senkung der Verwaltungskosten um x %**
- **Senkung der Pflegekosten für die Grünanlagen um x %**
- **Verkürzung der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von Anträgen um x %**
- **Optimierung der Besucherzufriedenheit mit den Dienstleistungen und Wartezeiten**
- **Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit**
- **Senkung des Krankenstandes um x %**
- **Erhöhung der Kulturspenden um x %**

Beispiele für Ziele (2)

Oberziele + Unterziele (nach Baumgartner&Co)

Ziel	ansatzweise erfüllt	voll erfüllt	über-erfüllt	Messung
Reduzierung des Aktenbestandes um 25% (Ober- und Unterziel)	bis 30.09.	bis 31.05.	bis 30.04.	Zählung durch Abteilungsleiter/in
<u>Oberziel:</u> Einführung der Doppik <u>Unterziel:</u> Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung der Doppik in der Buchhaltung (Individualziel)	bis 13.12.	30.11.	30.9.	Konzept liegt vor und wurde im Team diskutiert

Zielbemessung

Messindikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung sind:

- ◆ Güte
- ◆ Menge
- ◆ Zeit
- ◆ ggf. andere

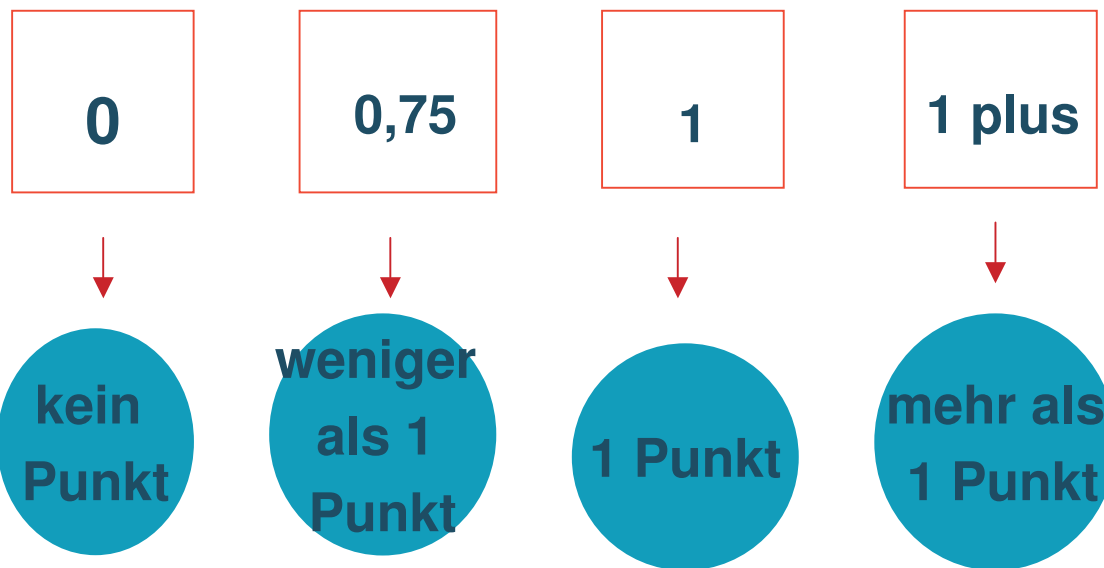
Wichtig: alle maßgeblichen Kriterien sind zu würdigen und zueinander zu gewichten. Im Zielfindungsprozess ist deutlich zu machen, welches Kriterium bei welchem Ziel Priorität hat.

Beispiel:

Ziel ist die Erstellung eines Projektes in einer bestimmten Zeit

Es ist zu Beginn bereits festzulegen, welche Auswirkungen es hat, wenn zwar das Projekt in der Zielvorgabe eingehalten wird, das Projekt aber nur von bescheidener Qualität ist.

Zielbemessung



Ausschüttungskriterien

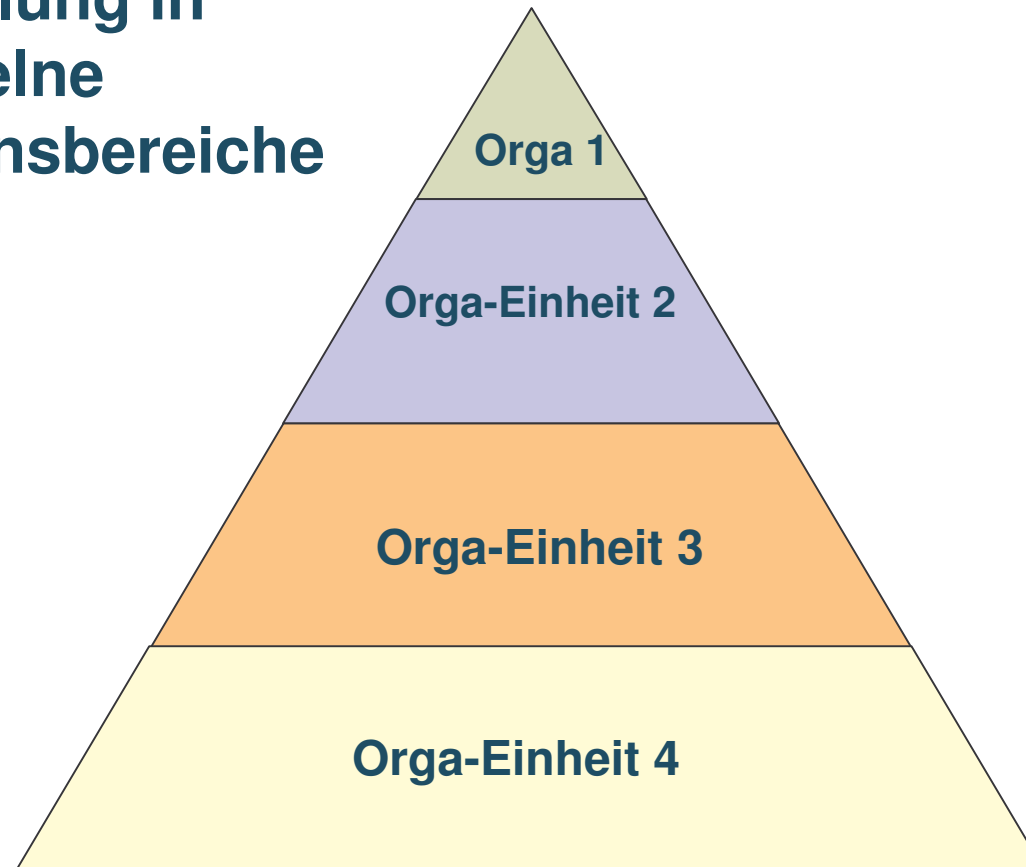
Gesamtbudget



1%

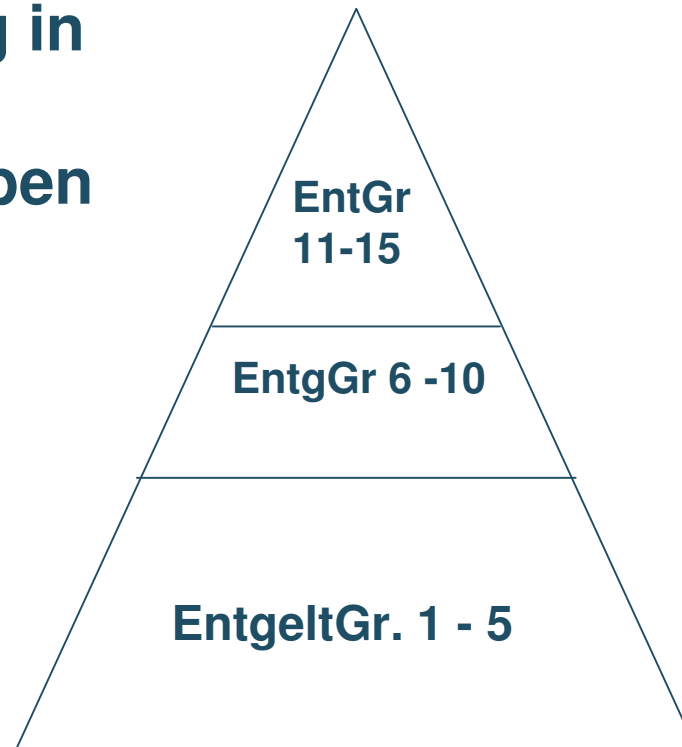
Ausschüttungskriterien

Unterteilung in
einzelne
Organisationsbereiche



Ausschüttungskriterien

Unterteilung in
einzelne
Entgeltgruppen



Aktueller Stand Leistungsentgelte

- **Im Bereich der Länder gibt es z. Zt. noch keine landesbezirklichen Tarifverträge gem. § 18 TV-L.**
- **Der Bund hat einen Tarifvertrag gem. § 18 TVöD-Bund abgeschlossen (Leistungs-TV-Bund).**
- **In den Kommunen sind noch nicht flächendeckend Dienstvereinbarungen gem. § 18 TVöD abgeschlossen worden. Teilweise gibt es bereits Leistungssystem, teilweise wird damit erst jetzt begonnen**

Ausblick

- Was bringt die Tarifrunde 2008 für den Bereich TVöD bzgl. des Gesamtvolumens (Zielgröße 8%)?
- Welche Regelungen wird es zukünftig für Beamte geben (Föderalismusreform)?
- Es ist ein Kulturwandel erforderlich.

Leistungsentgelte

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**