

Leistungsentgelt nach § 18 TVöD

Dienstvereinbarung & Leistungsbewertung



Herzlich

Willkommen

in Fulda

**Leistungsentgelt nach § 18 TVöD
Dienstvereinbarung & Leistungsbewertung**



**Herzlich
Willkommen
in Fulda**

Thomas Mölter, Dipl.-Verwaltungswirt
Leiter Haupt- und Personalamt

Lothar Happ, Dipl.-Verwaltungswirt
Zentrales Controlling

Mit freundlicher Unterstützung der P&I AG
Your Partner for Integrated HR solutions

Inhalte

1. Ausgangslage – tarifliche Regelung
2. Was passiert, wenn nichts passiert?
3. Der Fuldaer Weg
4. Dienstvereinbarung
5. Systematische Leistungsbewertung/Zielvereinbarung
6. Budget & Verteilung
7. Schulung
8. Lösungsangebote zur technischen Abbildung des TVöD

**Der TVöD
legt eins der Tabuthemen
öffentlicher Verwaltungen offen:**

**Die Angst der Führungskräfte und
der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
eine Leistungsdifferenzierung
vorzunehmen, die Konsequenzen hat.**

Ausgangslage Leistungsentgelte (LE)

Ziele: Verbesserung der Dienstleistungen und Stärkung der Motivation
Eigenverantwortung und Führungskultur (§ 18 Abs. 1 TV-D-VKA)

Wie: Abschluss einer Dienstvereinbarung (DV)

➡ um Leistungsentgelt zu ermöglichen

Wann: bis spätestens 31.07.2007 (Satz 6 PE zu Abs. 4 zu § 18 TV-D-VKA)

➡ wenn nicht, dann Ausschüttung an alle Beschäftigten
in vorgegebener Höhe

➡ **zusätzlich zum Tabellenentgelt!**

Ziele richten sich an drei Zielgruppe

➡ gesamte Verwaltung / jeder einzelne MA / Führungskräfte

Appell (§ 18 abs. 2 Satz 1 TVÖD, Sätze 1 und 2 PE zu Absatz 4 des § 18 TVöD

„Ab 01.01.2007 wird Leistungsentgelt eingeführt“

Einführung sinnvoll, notwendig und beiderseits gewollt

klare Aufforderung, betriebliche Systeme zu vereinbaren

➡ **richtet sich an Verwaltung und Personalrat**

§ 18 ist eine betriebliche Öffnungsklausel, d.h.

➡ nutzbar **nur** durch Abschluss einer **DV**

nicht einigungsstellenfähig! (§ 18 Abs. 6 S. 3 TVöD)

unter Berücksichtigung tariflicher Vorgaben

mit verschiedenen methodischen Ansätzen

unter Nutzung von Gestaltungsoptionen

➡ Handlungsspielraum ist da und muss genutzt werden!

➡ sonst: festgelegte **Alternativszenarien**

1. Vereinbarungslösung: DV mit Volumen 1 %

Summe aus 12 ständigen Monatsentgelten aller TVöD Beschäftigten des Vorjahres angenommen mit

= **20 Mio. €**

davon 1 % als Gesamtvolumen für zielgerichtete Leistungsentgelt

= **200.000 €**

➡ Damit stünde hier ein Gesamtbetrag von **200.000 €** für die leistungsorientierte Vergütung aller MA zur Verfügung und wäre aus **leistungsabhängig** auszuschütten

2. Alternativszenario 2007: keine DV bis 31.07.2007

- Summe der Tabellenentgelte aller TVöD-Beschäftigten für September 2007 angenommen = **1,6 Mio €**
- davon betragen 12 % als Summe des leistungsunabhängigen Ausschüttungsbetrag (Gießkannenprinzip) = **192.000 €**

Damit stünden insgesamt **8.000 €** weniger als bei der Vereinbarungslösung zur Auszahlung im Dezember 2007 durch den Arbeitgeber an.

Achtung: keine Einsparung ! Pflicht zur Übertragung von 8.000 € für die LE ins Folgejahr und somit keine Einsparung!

(Satz 4 PE zu Abs. 4 zu § 18 TVöD)

3. Alternativszenario 2008: keine DV bis 30.09.2007

- Summe der Tabellenentgelte aller TVöD-Beschäftigten für September 2007 erneut = **1,6 Mio €**
- davon betragen 6 % als Summe des leistungsunabhängigen Ausschüttungsbetrag (Gießkannenprinzip) = **96.000 €**

Damit stünden insgesamt **104.000 €** weniger als bei der Vereinbarungslösung zur Auszahlung im Dezember 2008. Der jeweilige Anteil für die einzelnen Beschäftigten hat sich im Vergleich zum Vorjahr hier **halbiert**.

Achtung: Pflicht zur Übertragung von 104.000 € für die LE ins Folgejahr und somit keine Einsparung!

(Satz 4 PE zu Abs. 4 zu § 18 TVöD)

- Tarifvertragsparteien werden die Umsetzung des § 18 TVöD Analysieren und ggf. notwendige Folgerungen ziehen (z.B. Schiedsstellen einrichten)
- Festlegung von Höchstgrenzen für eine teilweise Nichtauszahlung des Gesamtvolumens (1 %)
- Verzinsung des nicht ausgezahlten Gesamtvolumens wird geklärt

(Punkt 2 PE zu Abs. 4 zu § 18 TVöD)

- Ausschüttung nach Gießkanne vermeiden
- Möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte für das leistungsorientierte System gewinnen
- Lernendes System vereinbaren
- Kommunikation steht im Vordergrund, die Auszahlung eines Leistungsentgeltes ist in seiner Wirkung eher nachrangig
- Vorgabe: kein zusätzlicher Ressourcenaufwand
- Technikerunterstützte Ermittlung des Leistungsentgeltes, nur ein Berechnungslauf

Grundprinzipien der Zusammenarbeit in der BK:

- paritätisch besetztes Gremium alternierender Vorsitz
je 3 Vertreter Arbeitgeber/Arbeitnehmer
- Gemeinsames Ziel ist es, leistungsorientiertes Entgelt ab 01.01.2007 einzuführen, beiderseitiger Wille zur Einigung
- Die BK setzt sich als besonderes Ziel, einfache und praxisnahe Regelungen zu schaffen.
- Die BK betrachtet die Dienstvereinbarung zur Zahlung von Leistungsentgelt als Experimentierphase von 2 Jahren, insofern liegt es in beiderseitigem Interesse, dass die Vereinbarung keine Nachwirkung hat.

- Mitwirkung bei Entwicklung und Controlling des LE-Systems
- Empfehlung notwendiger Korrekturen des LE-Systems
- Beschwerdemanagement Entscheidungsvorschläge für AG
- Die Dienstvereinbarung wird unter Loslösung von sozialen Aspekten entwickelt und orientiert sich ausschließlich an Arbeitsprozessen und Ergebnissen.
- Teilzeitbeschäftigte erhalten Leistungsentgelt entsprechend der anteiligen Arbeitszeit.

- Schwererkrankte Mitarbeiter nehmen auf Antrag an dem System nicht teil. Die Schwere der Erkrankung wird nicht an einer Minderung der Erwerbsfähigkeit festgemacht; sie orientiert sich eher am tatsächlichen Ausmaß der Leistungseinschränkung.
- Für die Teilnahme am leistungsorientierten Entgeltsystem müssen mindestens 50% der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit im Beurteilungszeitraum tatsächlich geleistet worden sein.
- Sofern Leistungsentgelte auch gesetzlich für Beamte eingeführt werden, finden die Regelungen der Dienstvereinbarung „Leistungsentgelte“ analog Anwendung.

- ✓ 24.02.2006 Kickoff Veranstaltung für Führungskräfte
- ✓ 30.04.2006 Vorstellung eines Eckpunktepapiers
- ✓ 31.05.2006 Konzept Dienstvereinbarung & Bewertungssystem
- ✓ 06-09.2006 6 Sitzungen der Betrieblichen Kommission
- ✓ 04.10.2006 Beschluss des Personalrates
- ✓ 05.10.2006 Unterzeichnung der Dienstvereinbarung
- 04.12.2006 Personalversammlung, Vorstellung des Systems
- 12/2006-03/2007 Schulungen für Führungskräfte / BewerterInnen
- 01-09/2007 Bewertungszeitraum
- 30.09.2007 Abschluss des Bewertungsverfahrens
- 30.11.2007 Auszahlung der Leistungszulagen



Der Personalrat



Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung

zwischen der Stadt Fulda - vertreten durch den Oberbürgermeister -

und

dem Personalrat der Stadtverwaltung - vertreten durch den Vorsitzenden -

Präambel

Diese Dienstvereinbarung dient der betrieblichen Vereinbarung eines Systems nach § 18 TVöD zur Einführung und Entwicklung der leistungs- und erfolgsorientierten Bezahlung zum 01. Januar 2007.

1. Ziel und Geltungsbereich

Die Verwaltungsleitung und der Personalrat regeln die Vergabe von Leistungsentgelten mit dem Ziel, die Leistungsbereitschaft, die Arbeitsproduktivität und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu steigern.

2 Grundsätze des Leistungsentgeltes

- 2.1 Das Leistungsentgelt wird in Form einer einmaligen jährlichen Zahlung als Leistungsprämie vergeben.
- 2.2 Eine möglichst objektive, transparente und gerechte Leistungsfeststellung ist die Basis der Vergabe des Leistungsentgeltes. Die Leistung wird jährlich festgestellt. Die Leistungsfeststellung erfolgt in Form einer systematischen Leistungsbewertung (SLB) und optional mit der Bewertung von Zielvereinbarungen (ZV). Diese beruht auf einer analytischen Betrachtung von Leistung nach Merkmalen, die für alle Arbeitsplätze/-bereiche gilt. Grundlage hierfür ist der beigefügte Bewertungsbogen. Die SLB/ZV entspricht nicht der anlassbezogenen Beurteilung.
- 2.4 Möglichst weitreichende Objektivität und Transparenz sollen gesichert werden durch: die eingehende und rechtzeitige Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das System der Leistungsfeststellung und der Leistungsentgeltvergabe die Schulung der dafür verantwortlichen Führungskräfte/Bewerter die kontinuierliche, nachvollziehbare Offenlegung von Maßstäben und Verfahrensschritten die Etablierung des Leistungsentgeltsystems als „lernendes System“.

3 Zielvereinbarungen

- 3.1 Zielvereinbarungen sind ein Konzept, bei dem zwischen der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter konkrete Ziele vereinbart werden, die in der Regel bis zum Ende einer bestimmten Zielvereinbarungsperiode (Kalenderjahr) erreicht werden sollen. Der Abschluss einer Zielvereinbarung kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer initiiert werden.
- 3.2 Die Ziele, die zu einer leistungsorientierten Bezahlung führen, müssen zwischen der/dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig vereinbart werden.
- 3.3 Die Ziele müssen schriftlich fixiert und präzisiert werden und vom Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter unterzeichnet werden. Es dürfen nur solche Ziele vereinbart werden, die realistisch und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und innerhalb der Arbeitszeit erreicht werden können. Leistungsminderung bzw. Schwerbehinderung müssen bei der Festlegung der Ziele entsprechend berücksichtigt werden.
- 3.4 Kriterien für die Zielvereinbarung sind z.B.
 - Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
 - Verbesserung der Dienstleistungsqualität
 - Verbesserung der Kunden/-Bürgerorientierung.

Sonstige weitere Zielvereinbarungen können unter Beachtung der unter Punkt 3.3 aufgeführten Grundsätze vereinbart werden. Mit den Beschäftigten können bis zu zwei Ziele vereinbart werden.

- 3.5 Mit den Beschäftigten können bis zu zwei Ziele vereinbart werden.
- 3.6 Während der Laufzeit der Zielvereinbarungen müssen die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter fortwährend von ihren Vorgesetzten begleitet werden und „Feedback“ erhalten. Es muss ein Zwischengespräch stattfinden, wenn gravierende, vorher nicht erkennbare Umstände auftreten und die Möglichkeit zu Korrekturen der vereinbarten Ziele besteht. Auf diese Weise bleibt die Flexibilität der Zielvereinbarung erhalten.
- 3.7 Wird die ursprüngliche Vereinbarung durch externe Umstände (z.B. Vorgesetzten-Wechsel) gegenstandslos, müssen das Ziel/die Ziele und deren Gewichtung entsprechend den Maßgaben der Dienstvereinbarung ab dem Zeitpunkt des Eintritts des Ereignisses neu vereinbart werden. Die bis dahin erbrachten Leistungen müssen bei der neuen Zielvereinbarung entsprechend berücksichtigt werden.
- 3.8 Bei Eintritt, Austritt und Versetzungen während der Laufzeit einer Zielvereinbarung sind die Ziele jeweils entsprechend anzupassen.
- 3.9 Die Zielvereinbarung ergibt keine arbeitsvertragliche Verpflichtung und ist keine Nebenabrede zum Arbeitsvertrag.

4 Betriebliche Kommission

- 4.1 Bei der Entwicklung und beim Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder paritätisch vom Arbeitgeber und vom Personalrat mit je drei Personen benannt werden. Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Leistungsentgeltsystems bzw. seiner Anwendung beziehen. Der Arbeitgeber entscheidet nach Anhörung der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. Notwendige Korrekturen des Systems empfiehlt die betriebliche Kommission. Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt, darüber hinaus ist das Schwerbehindertengesetz zu beachten.
- 4.2 Der Vorsitz der betrieblichen Kommission alterniert jährlich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, wobei die Benennung durch die jeweilige Seite erfolgt. Wenn eine der Seiten den Vorsitz inne hat, stellt die andere Seite den stellvertretenden Vorsitz.
- 4.3 Die Kommission ist über alle Leistungsentgeltvergabeentscheidungen zu informieren. Zur Sicherstellung ihres Auftrages sind der Kommission die aufbereiteten Daten der systematischen Leistungsbewertung vorzulegen. Im Beschwerdefall sind die entsprechenden Bewertungsbögen heranzuziehen.
- 4.4 Die betriebliche Kommission ist beschlussfähig bei Anwesenheit von jeweils zwei Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Sofern die Kommission keine einvernehmliche Empfehlung geben kann, werden die gegensätzlichen Positionen dem Arbeitgeber dargestellt.
- 4.5 Der Datenschutz ist zu gewährleisten. Die Mitglieder der betrieblichen Kommission unterliegen der besonderen Verschwiegenheit.

5 Leistungsentgelt-Budget

Das jährliche Budget für Leistungsentgelte wird entsprechend der tariflichen Regelungen ermittelt. Grundsätzlich werden Ämterbudgets gebildet. Abweichend hiervon kann die betriebliche Kommission Budgets zusammenlegen oder Unterverteilungen vornehmen. Die Ausschüttung der Leistungsentgelte erfolgt nach den Ergebnissen der systematischen Leistungsbewertungen. Für jede Leistungsstufe legt die betriebliche Kommission zunächst folgende Werte fest:

C = 0 % **B** = 70 % **A** = 100 % **A+** = 120 % **A++** = 160 %

6 Leistungsfeststellung und Leistungsentgeltvergabe

6.1 Für alle Beschäftigten im Geltungsbereich des TVöD ist eine Leistungsfeststellung zu treffen. Die Verwaltungsleitung legt die Bewerter für die Leistungsfeststellungen fest. In der Regel ist dies der direkte Vorgesetzte der zu bewertenden Beschäftigten.

Die Namensliste der Bewerter ist der betrieblichen Kommission vorzulegen und muss fortgeschrieben werden. Jeder Bewerter wird entsprechend geschult.

6.2 Die Bewerter vollziehen die systematische Leistungsbeobachtung und -einschätzung im Arbeitsbereich als Teil ihres alltäglichen Führungshandelns. Sie erstellen zum 30.09. eines Jahres die Leistungsbewertungen und geben ein regelmäßiges Feedback der Beobachtungs- und Bewertungsergebnisse an die zu bewertenden Beschäftigten.

6.3 Ist eine bewertete Person mit der Leistungsfeststellung und/oder Leistungsentgeltvergabe nicht einverstanden, kann sie innerhalb von zwei Wochen nach der Eröffnung bei der betrieblichen Kommission schriftliche Beschwerde führen.

6.4 Teilzeitbeschäftigte erhalten das Leistungsentgelt entsprechend der anteiligen Arbeitszeit.

6.5 Freigestellte Personalratsmitglieder nehmen in vollem Umfang an dem System der leistungsorientierten Bezahlung teil, sie werden weder benachteiligt noch begünstigt.

6.6 Leistungsgeminderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. Ihre arbeitsplatzbezogenen Leistungsminderungen sind durch ein ärztliches Attest zu belegen und durch die betriebliche Kommission angemessen zu berücksichtigen. Schwer erkrankte Mitarbeiter nehmen auf Antrag an dem System nicht teil. Die Schwere der Erkrankung wird nicht an einer Minderung der Erwerbsfähigkeit (GdB) festgemacht; sie orientiert sich eher am tatsächlichen Ausmaß der Leistungseinschränkung. Die betriebliche Kommission entscheidet über die Anträge.

6.7 Für die Teilnahme am leistungsorientierten Entgeltsystem müssen mindestens 50% der vertraglichen Arbeitszeit im Beurteilungszeitraum tatsächlich geleistet worden sein.

7 Nachbetrachtung des Leistungsentgeltsystems

- 7.1 Zum 31.12. eines jeden Jahres werden die Erfahrungen mit dem Leistungsentgeltsystem durch die betriebliche Kommission bewertet.
- 7.2 Aufgrund dieser Ergebnisse entscheidet die Verwaltungsleitung unter Beteiligung der betrieblichen Kommission über die Weiterentwicklung des Leistungsentgeltsystems.
- 7.3 Die Dienstvereinbarung über die leistungsorientierte Bezahlung wird von der Verwaltung und dem Personalrat als lernendes System betrachtet. Die Betriebsparteien verständigen sich darauf, notwendige Veränderungen permanent vorzunehmen. Ziel ist es, sachgerechte Regelungen zu definieren und hierfür wirtschaftliche Prozesse zu entwickeln. Künftige Änderungen der Dienstvereinbarung werden zunächst in Protokollerklärungen festgehalten, die jährlich in die Dienstvereinbarung eingearbeitet werden.

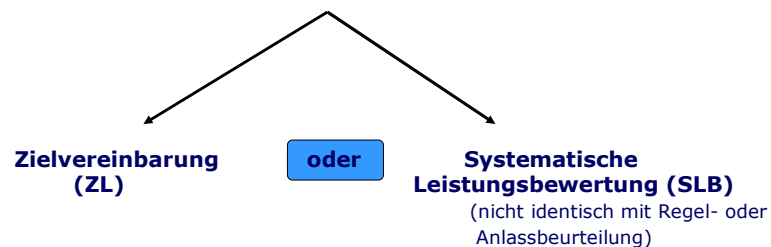
8 Inkrafttreten und Gültigkeit der Dienstvereinbarung

- 8.1 Sollten Teile dieser Dienstvereinbarung für unwirksam erklärt werden, wird die Wirksamkeit der übrigen Teile nicht berührt. Die Parteien verpflichten sich, anstelle der unwirksamen Regelung eine dem gewollten Ziel möglichst nahe kommende Regelung zu treffen.
- 8.2 Die Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von beiden Seiten jederzeit gekündigt werden. Bei einer Kündigung beträgt die Nachwirkungszeit 12 Monate, mindestens jedoch bis zum 31.12. des nächsten Jahres.

Bewertung von Leistung

Fragen zur Methode

Vergleich von Zielerreichungen mit in ZV angestrebten Zielen oder über eine SLB:



Die Stadt Fulda hat sich für ein duales System entschieden.

- „Für uns lassen sich überhaupt keine Ziele finden!“
- „Tätigkeit ist zu komplex, um sie in Zielvereinbarungen abzubilden!“
- „Ziele zu finden ist zu aufwendig!“
- „Prioritäten verändern sich zu oft, Ziele sind daher nicht stabil!“
- „In der freien Wirtschaft sind Zielvereinbarungen möglich, im kommunalen Bereich nicht!“

Spezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden

Messbar/Bewertbar

Die Zielerreichung muss mess- oder bewertbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Bewertung einer Zielerreichung müssen konkrete Kriterien festgelegt werden.

Anpruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit des Einzelnen abgestimmt ist.

Realistisch

Ziele müssen realistisch sein und ihre Erreichung vom Mitarbeiter beeinflussbar sein

Terminiert

Es muss ein Zeitpunkt angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll

Beispielziel Bauhof

- Oberziele**
- Verkehrssicherheit auf Straßen und Wegen gewährleisten bzw. verbessern (Überprüfungen durchführen, Instandsetzungen)
 - Wirtschaftlichkeit
 - Möglichst wenig Beschwerden/Klagen von Bürgerinnen/Bürgern
 - Kurze Reaktionszeiten auf Schadenshinweisen
 - Qualifizierung der Mitarbeiter

- Zielideen**
- Einhaltung bestimmter Reaktionszeiten auf Schadensmeldungen
 - Verringerung Stillstands- und Rüstzeiten
 - Mitverantwortung der Mitarbeiter für Maschinen einführen
 - Verbesserung Winterdienst (Ausfall Streufahrzeuge minimieren, Optimierung Streustrecken, klare Zuständigkeiten u.a.)

Verbesserung des Winterdienstes

Ziel	nicht erfüllt	ansatzweise erfüllt	voll erfüllt	übererfüllt	Messung
Abschluss des Winterdienstes (festgelegte Fahrstrecken) bis 6:00 Uhr (wenn bis 2:00 Uhr alarmiert wird)		Wird für >80 % der Einsatztage eingehalten	Wird für >90 % der Einsatztage eingehalten	Wird für >95 % der Einsatztage eingehalten	Zählung durch Amtsleiter

Beispielziel Jugendamt

- Oberziele**
- Image verbessern
 - Prävention verbessern
 - Kosten reduzieren
 - Bürgerorientierung verbessern
 - Prozesse verbessern

- Zielideen**
- Hilfe zur Selbsthilfe ausbauen
 - Niederschwellige Hilfe ausbauen
 - Reduzierung der Dauer der Hilfe
 - Gespräche (Telefonate) effizienter führen
 - Erreichbarkeit verbessern
 - Bearbeitungszeiten verbessern bzw. garantieren
 - Anzahl stattgegebener Widersprüche verbessern

Kostenreduzierung bei Hilfe zur Erziehung

Ziel	nicht erfüllt	ansatzweise erfüllt	voll erfüllt	übererfüllt	Messung
Überprüfung der Eignung und Notwendigkeit ambulanten Hilfe und Stundenreduzierung um 10 % bis um 31.12.2007	0 %	< 10 %	10-12 %	> 12 %	Durchschnittliche Zeit pro Fall, Status und zukünftige Messung per Aufzeichnung

Budget & Verteilung *Beispiel*

	1	2	3	4	5	6
	Werte aus Bewertungsbogen	siehe Bewertungsbogen	Vorgabe pro Stufe	Sp1 * Sp2 /100	Teilzeit arbeitsvertraglich	Sp4 * Sp5
Person 1 Vollzeit	Gewicht	Stufe	Pkt. / Stufe	Leistungs-entgelt Wert	Teilzeit	Leistungs-entgelt Wert 1
Ziel 1	0	0	0%	0,00	1,00	0,00
Ziel 2	0	0	0%	0,00	1,00	0,00
Quantität	20	A++	160%	0,32	1,00	0,32
Qualität	45	A	100%	0,45	1,00	0,45
Wirtschaftlichkeit	10	C	0%	0,00	1,00	0,00
Zusammenarbeit	25	B	70%	0,18	1,00	0,18
	100			0,95		0,95

Budget & Verteilung *Beispiel*

	1	2	3	4	5	6
	Werte aus Bewertungsbogen	siehe Bewertungsbogen	Vorgabe pro Stufe	Sp1 * Sp2 /100	Teilzeit arbeitsvertraglich	Sp4 * Sp5
Person 2 Teilzeit	Gewicht	Stufe	Pkt. / Stufe	Leistungs-entgelt Wert	Teilzeit	Leistungs-entgelt Wert 1
Ziel 1	30	A+	120%	0,36	0,50	0,18
Ziel 2	0	0	0%	0,00	0,50	0,00
Quantität	20	A++	160%	0,32	0,50	0,16
Qualität	25	A	100%	0,25	0,50	0,13
Wirtschaftlichkeit	10	C	0%	0,00	0,50	0,00
Zusammenarbeit	15	B	70%	0,11	0,50	0,05
	100			1,04		0,52

Budget & Verteilung Beispiel

Basissetgelt = 445.678 € Budget LE = 4.457 € Anzahl Personen = 16 rechnt pro Person = 279 €	Ergebnis Bewertung	Budget Leistungsentgelt	Summe der LE Werte	Sp2 / Sp3	Sp1 * Sp4
	Leistungsentgelt Wert 1	Budget LE Amt 15	Anteile nach SLB	Prämie nach Anteilen	Prämie Einzelperson
Person 1 Vollzeit	0,95	4.457 €	15,48	288 €	274 €
Person 2 Teilzeit	0,52	4.457 €	15,48	288 €	150 €
Person 3	1,12	4.457 €	15,48	288 €	322 €
Person 4	0,61	4.457 €	15,48	288 €	176 €
Person 5	0,70	4.457 €	15,48	288 €	202 €
Person 6	1,40	4.457 €	15,48	288 €	403 €
Person 7	1,30	4.457 €	15,48	288 €	374 €
Person 8	1,60	4.457 €	15,48	288 €	461 €
Person 9	1,20	4.457 €	15,48	288 €	346 €
Person 10	1,00	4.457 €	15,48	288 €	288 €
Person 11	1,32	4.457 €	15,48	288 €	380 €
Person 12	0,30	4.457 €	15,48	288 €	86 €
Person 13	0,66	4.457 €	15,48	288 €	190 €
Person 14	1,20	4.457 €	15,48	288 €	346 €
Person 15	0,00	4.457 €	15,48	288 €	0 €
Person 16	1,60	4.457 €	15,48	288 €	461 €
	15,48				4.457 €

Modelle unterschiedlicher Gewichtung

LE - Stufe	Wert	Personen	Anteile nach Gewichtung	Budget LE Amt	Anteile nach SLB	Prämie nach Anteil	Prämie nach Leistungsstufe	Prämie Einzelperson
A++	160%	1	1,60	4.457 €	15,90	280,31 €	448,50 €	448,50 €
A+	120%	3	3,60	4.457 €	15,90	280,31 €	1.009,13 €	336,38 €
A	100%	10	10,00	4.457 €	15,90	280,31 €	2.803,14 €	280,31 €
B	70%	1	0,70	4.457 €	15,90	280,31 €	196,22 €	196,22 €
C	0%	1	0,00	4.457 €	15,90	280,31 €	0,00 €	0,00 €
		16	15,90				4.457,00 €	
A++	160%	1	1,60	4.457 €	16,90	263,73 €	421,96 €	421,96 €
A+	120%	3	3,60	4.457 €	16,90	263,73 €	949,42 €	316,47 €
A	100%	11	11,00	4.457 €	16,90	263,73 €	2.901,01 €	263,73 €
B	70%	1	0,70	4.457 €	16,90	263,73 €	184,61 €	184,61 €
C	0%		0,00	4.457 €	16,90	263,73 €	0,00 €	
		16	16,90				4.457,00 €	
A++	160%	2	3,20	4.457 €	15,80	282,09 €	902,68 €	451,34 €
A+	120%	1	1,20	4.457 €	15,80	282,09 €	338,51 €	338,51 €
A	100%	10	10,00	4.457 €	15,80	282,09 €	2.820,89 €	282,09 €
B	70%	2	1,40	4.457 €	15,80	282,09 €	394,92 €	197,46 €
C	0%	1	0,00	4.457 €	15,80	282,09 €	0,00 €	0,00 €
		16	15,80				4.457,00 €	

Ziel ➔ Konkrete Anwendungshinweise für die Handhabung der Leistungsentgelte auf der Basis der von der Stadt Fulda entwickelten Systems. Übungen wie die Bewerber die Leistung der MitarbeiterInnen differenziert, möglichst objektiv und von den MitarbeiterInnen akzeptiert bewerten können

Inhalte

- ➔ Stellenwert von Leistungsentgelten und Leistungsbewertung als
- ➔ Führungsinstrument
- ➔ Leistungsentgelte und Motivation
- ➔ Maßstäbe und Kriterien von Leistung
- ➔ Anforderungsprofile – Zielvereinbarung – Beobachtung – Leistungsfeststellung
- ➔ Zielerreichungsgrad als Messgröße der Leistung
- ➔ Beurteilung als Messgröße der Leistung
- ➔ Einen einheitlichen Bewertungsmaßstab finden
- ➔ Bewertungsfehler vermeiden
- ➔ Führungsgespräche im Vorfeld der Leistungsbewertung
- ➔ Bewertungsgespräche erfolgreich führen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !



Für Fragen
stehen wir
gerne zur
Verfügung.

Lothar **Thomas**
Happ **Mölter**