

13. Fachtagung des KWI:

Der Leistungsfaktor in der Kommunalverwaltung

-

Erfahrungen aus der Praxis

Potsdam, 11.05.2007

Referentin: Katja Weisel,
KGSt Programmbereich Personalmanagement,
Rechtsanwältin

katja.weisel@kgst.de, Tel. 0221 – 37689 28

Sparzwang **versus** leistungsorientierte Bezahlung?

Leistungsdifferenzierung (auch über das Entgelt)

- war langjährige **Forderung** vieler Institutionen
(DST, KGSt, dbb, ver.di, vieler Kommunen, ...)
- kann die **Steuerung unterstützen**
- kann die **Verbesserung der Dienstleistung** unterstützen

Instrumente des TVöD dazu haben **bereits jetzt**
(zum Teil vor endgültiger Einführung) **positive**
Effekte !!!

1. Instrumente des TVöD zur Leistungsdifferenzierung

Wechsel vom BAT zum TVöD am 01.10.2005, wesentliche Eckpunkte

- **Stärkung** der Führungsverantwortung
- stärkere Ziel- und **Ergebnisorientierung**
- **Abschaffung** familienstandsbezogener Entgeltbestandteile
- teilweise Abkehr vom **Senioritätsprinzip**

- Einführung **leistungsabhängiger** Bezahlungselemente
 - Leistungsentgelt (**LE**, § 18 TVöD)
 - leistungsabhängige Bewegung in den Entgeltstufen (**SB**, § 17 Abs. 2 TVöD)

Ziele des und Weg zum Leistungsentgelt

(§ 18 TVöD-VKA)

- Ziele:**
1. Verbesserung der **Dienstleistungen**
 2. Stärkung der **Motivation** und Eigenverantwortung
 3. Stärkung der **Führungskompetenz**

(§ 18 Abs. 1 TVöD-VKA)

Wie: Abschluss einer Dienstvereinbarung (**DV**)
→ zur **Ermöglichung** von Leistungsentgelt

→ **zusätzlich** zum Tabellenentgelt !!!

Leistungsabhängige Stufenbewegung

(§ 17 Abs. 2 TVöD-VKA)

Was: leistungsabhängige Verkürzung **oder** Verlängerung des Verbleibs in Stufen **einer** Entgeltgruppe (ab Stufe 3)

Wie: bei „erheblicher“ Über-/Unterschreitung der „durchschnittlichen“ Leistung

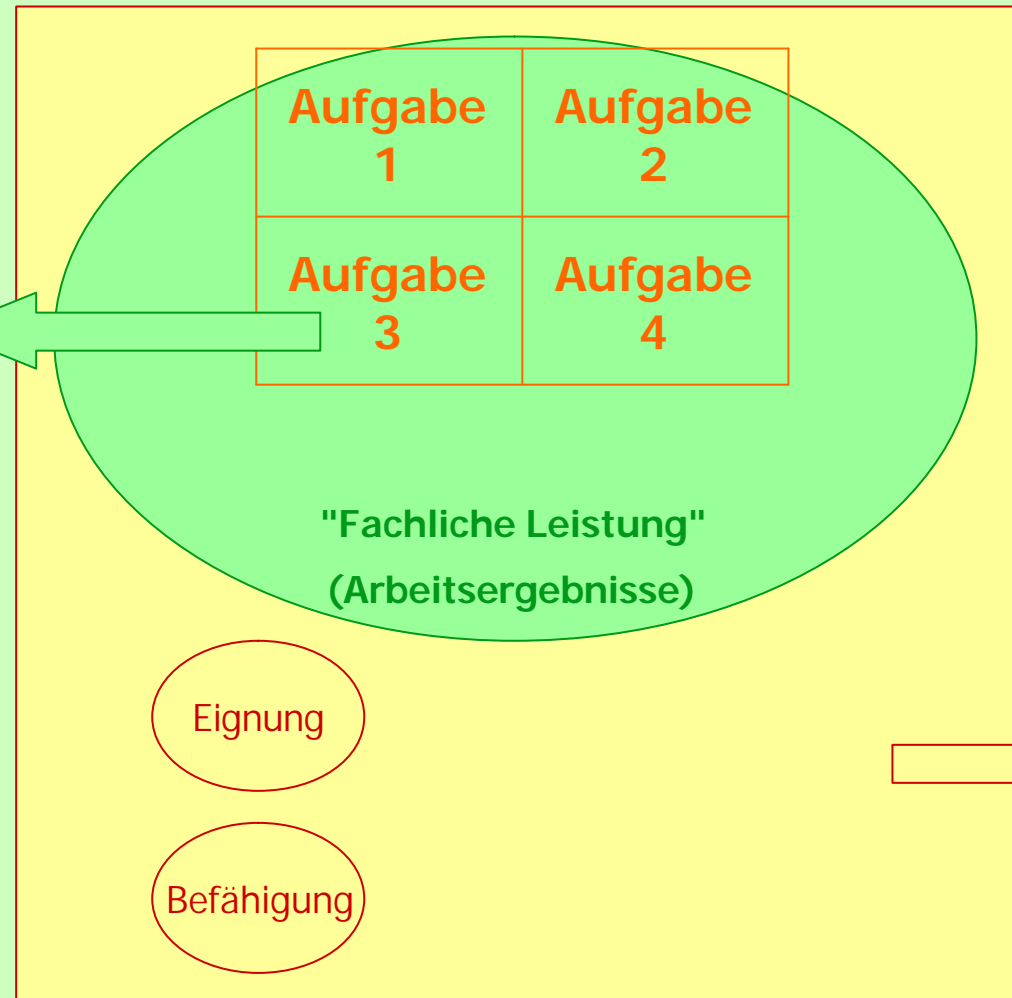
Wann: für ehemalige BAT 1ler: ab 01.10.2007
für ehemalige BMT-G 1ler: individuell lt. TVÜ-VKA

➔ **finanzielle Bedeutung** einer Stufensteigerung ist gewachsen

➔ Höhergruppierung kann **ihren eigentlichen Platz** einnehmen

„Leistungsbegriff“ ?

Aufgaben-
priorisierung
= LE



Regel-
beurteilung
= SB

→ LE zur Steuerung, SB zur „Belohnung“!

1. verschiedene tarifliche Ziele

LE → zur Verbesserung der **Dienstleistung** der Gesamteinheit

SB → zur Unterstützung der **Personalentwicklung** einzelner Mitarbeiter

2. verschiedene Maßstäbe

LE → für die (**einmalige**) Erreichung eines **Ziels** / eines Maßstabs

SB → für die (**dauerhafte**) erhebliche Über-/Unterschreitung der durchschnittlichen (**Gesamt-**) Leistung durch einzelnen Mitarbeiter

3. andere Mechanismen

LE → Abschluss einer örtlichen **Dienstvereinbarung** durch AG und PR

SB → Beurteilungsentscheidung des **Arbeitgebers**

2. Ausgangslage bei der Einführung leistungsorientierter Bezahlung



Quelle: Ammelburg, Gerd. Die Unternehmenszukunft, Strukturen und Führungsstil im Wandel zum 3. Jahrtausend, 4. Auflage, Freiburg im Breisgau, 1993, S. 430.

Der TVöD
macht eines der **Tabuthemen**
im öffentlichen Bereich sichtbar:

die Angst der Führungskräfte und
der Mitarbeiter/-innen,
eine Leistungsdifferenzierung
vorzunehmen, die Konsequenzen hat.

→ Notwendigkeit eines Kulturwandels !!!

Notenverteilung der Beamten des gehobenen Dienstes der Allgemeinen Inneren
Verwaltung des Freistaates Bayern

	hervorragend/ sehr tüchtig	übertrifft erheblich	andere Noten
A 13	95,5%	4,5%	
A 12	55,4%	39,9%	4,7%
A 11	17,1%	51,2%	31,7%
A 10	0,3%	26,5%	73,2%
A 9		1,7%	98,3%



Quelle: Bayerisches Staatsministerium des Innern, Projektgruppe Motivationsförderung, "Motivationsförderung durch nicht-monetäre Faktoren", Schlussbericht, München 1994, S. 29

Motivationsfaktoren in einer Organisation



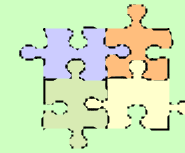
Risiken?

- ✓ unklare Zielsetzungen
- ✓ Führung
- ✓ fehlende Kommunikation
- ✓ Nachhaltigkeit der Anreizwirkung
- ✓ Finanzrisiken
- ✓ ...

3. Erfolgsfaktoren für den Einführungsprozess

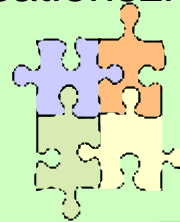
LE: Baustein eines ganzheitlichen Entgeltkonzeptes

Identifikation mit und Orientierung an strategischen Verwaltungs-/Organisationszielen



Erfolgsbeteiligung

Beitrag zur Schaffung einer Innovationskultur



Belohnung für neue Ideen
(„Vorschlagswesen“)

Steuerung, Zielorientierung, Motivation, Differenzierung nach Leistung,

Leistungsentgelt nach dem TVöD

Fortfall des Automatismus, Kompetenzorientierung

leistungsabhängige Bewegung in den Entgeltstufen

Anforderungsorientierung

Eingruppierung nach Anforderungskriterien

Erfolgsfaktoren: **Einfachheit** und **Klarheit** (1)

- Kriterien und Vergabesystem für LE müssen so **ein-
fach wie möglich** gestaltet sein:
 - ➔ keine **unnötige Bürokratie** aufbauen!
- LE als Instrument zur Steuerung darf **nicht überfrach-
tet** werden:
 - ➔ sich auf die Ziele, die mit ihm erreicht werden sollen, **beschränken!**

Erfolgsfaktoren: **Einfachheit** und **Klarheit** (2)

- LE muss an klare Aussagen zur zugrunde liegenden **Leistung** gekoppelt werden:
 - ➔ Output-Orientierung **ohne Verhaltensmerkmale** akzeptieren!
- LE als **zusätzlicher** Entgeltbestandteil darf erst dann fließen, wenn eine Leistung **oberhalb „mittlerer Art und Güte“** vorliegt:
 - ➔ Beschäftigten immer wieder kommunizieren, was genau von ihnen erwartet wird!

Drei weitere **wesentliche** Erfolgsfaktoren

- **Führung**
- **Schulung**
- **Kommunikation**

Koordinationsbedarf der Rahmenbedingungen (u.a.)

- **Beurteilungssysteme**
- **Mitarbeitergespräche**
- **Führungsfeedback**
- **(interkommunale) Vergleichsringe (z. B. IKO Netz)**
- **Koordination der Entwicklungen im Beamten- und im Tarifrecht**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen unter
www.kgst.de
(Projekte/Personalmanagement)

KGSt-Mitglieder finden in der
KGSt Wissensdatenbank KIKOS
(Passwort und Suchbegriff „TVöD“)

KGSt Bericht 2/2006 zu Leistungsentgelt

KGSt Bericht 3/2006 zu Stufenbewegungen

KGSt Bericht 8/2006 zu Führung auf Probe/auf Zeit