

Seminar

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Teilthema

Formen und Methoden des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD

Heinz Michael Schmitt, KAV Saar

Formen und Methoden des Leistungsentgelts

- Formen:** Leistungsprämie, Erfolgsprämie, Leistungszulage

Methoden: Zielvereinbarung (ZV), systematische Leistungsbewertung (SLB)
- Formen und Methoden sind grundsätzlich im Zusammenhang zu sehen**
- Entscheidend sind die Methoden des Leistungsentgelts**

Kernelemente des § 18 TVöD

Formen gemäß § 18 Abs. 4 TVöD:

Leistungsprämie

- in der Regel einmalige Zahlung
- im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung

Erfolgsprämie

- in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichem Erfolg
- auf der Grundlage einer Zielvereinbarung

Leistungszulage

- zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung
- in der Regel auf Grundlage einer SLB

Methoden und Formen:

Methoden

Formen

Zielvereinbarung

Leistungsprämie

Erfolgsprämie

systematische

Leistungsbewertung

Leistungszulage

-
- ➔ Der Tarifvertrag präferiert Kombinationen von Formen und Methoden.
 - ➔ Er schließt weitere Kombinationen jedoch nicht aus.

Möglich ist auch ein steuerndes „Verknüpfungsmodell“.

Kernelemente des § 18 TVöD

Methoden gemäß § 18 Abs. 5 TVöD:

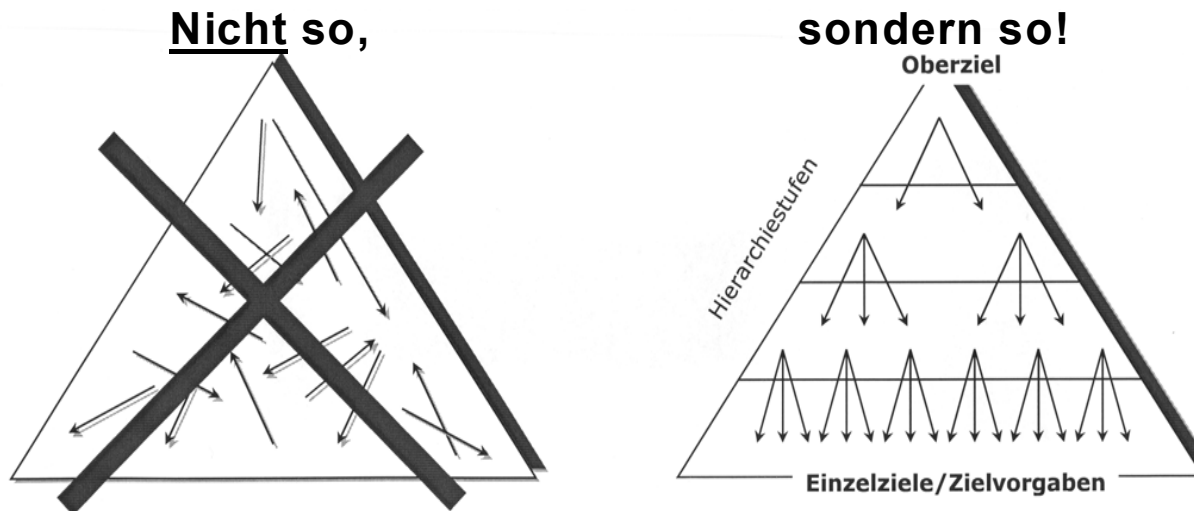
Zielvereinbarung (ZV)

- freiwillige Abrede mit dem Beschäftigten (i.d.R. durch befristete Nebenabrede)
- Verständigung auf vereinbarte oder vorgegebene Ziele
- zwischen Führungskraft und Beschäftigten/Team
- über objektivierbare Leistungsziele (diese können nicht nur gemessen, sondern auch beurteilt werden)
- über die Bedingungen ihrer Erfüllung (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
- 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

Zielvereinbarung: Wo kommen Ziele her?



- Eine kaskadische Ableitung von Zielen garantiert die Ausrichtung auf die Oberziele der Organisation
- Die ZV wird zum Kommunikationsinstrument: „Was haben wir in diesem Jahr vor?“

(Quelle: Baumgartner und Co.)

Zielvereinbarung: Wo kommen Ziele her?

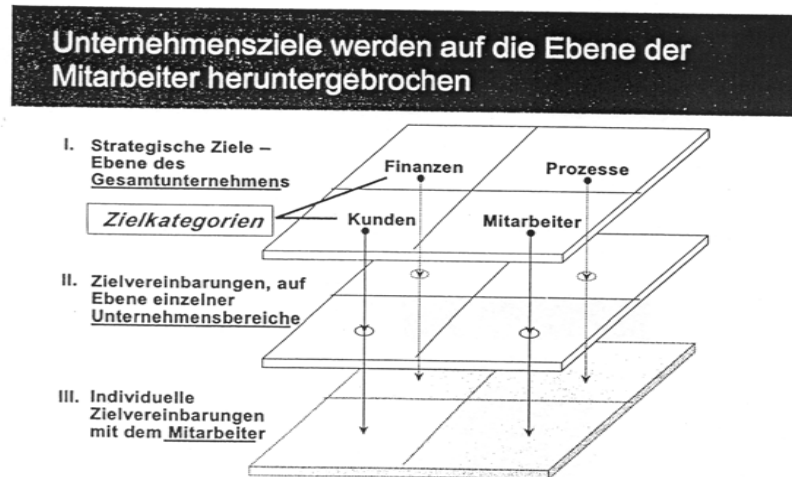


Abbildung 3

(Quelle: Versorgungswirtschaft 9/2003)

Zielvereinbarung: Wo kommen Ziele her?

Ergänzende Fragestellungen:

1. Was müssen wir tun, um unseren Auftrag optimal zu erfüllen?
 - a) Was müssen wir in bezug auf Menge und Qualität unserer Arbeit leisten?
 - b) Welche Wirkung/welches Ergebnis muss unsere Arbeit hervorbringen?

2. Was können wir tun um unsere Wirtschaftlichkeit zu verbessern?
 - a) Wie können wir unsere Kosten besser in den Griff bekommen?
 - b) Wie können wir unsere Leistung noch besser erbringen (Zusammenarbeit, Arbeitsprozesse,...).

3. Was müssen wir tun, um unsere Kunden zufrieden zu stellen?
 - a) Wer sind unsere Kunden (Bürger, Rat, Kollegen, Vorgesetzte)?
 - b) Welche Erwartungen haben unsere Kunden an uns?
Wann sind sie mit unserer Leistung zufrieden?

Mögliche Ziele:

- Steigerung der eigenen Planungsleistungen im Planungsbüro um x %
- Erhöhung Kostendeckungsgrad der Kultureinrichtungen (Attraktivität/
Kosten/Einnahmen) um x %
- Erhöhung der Kulturspenden um x %
- Senkung der Verwaltungskosten im Ordnungsamts um x %
- Senkung der Pflegekosten im Grünflächenamt (Ausschreibungen,
Verhandlungen) um x %
- Verkürzung der durchschn. Bearbeitungsdauer von Anträgen um x %
- Optimierung der Besucherzufriedenheit mit den Dienstleistungen und
und Wartezeiten im Bürgeramt
- Erhöhung der aktiven Beratungszeit im Bürgeramt um x %
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit mit den Leistungen des
Personalamts um x %
- Senkung des Krankenstandes um x %

Kommunale Handlungsfelder (Beispiele)

- **Erhalt und Steigerung der Bürgerzufriedenheit:**
Kommunen, die über Bürgerbefragungen wissen, dass sie einen sehr hohen Grad an Zustimmung haben, können sich das Ziel setzen, diesen hohen Wert zu halten und umgekehrt.
- **Erhalt und Steigerung der Wirtschaftlichkeit:**
hierunter fallen alle ZV, die dazu beitragen, die Produkte schneller und kostengünstiger zu erstellen.
- **Erhalt und Steigerung der Prozessqualität:**
hierunter fallen alle ZV, die entweder dazu beitragen, die Arbeitsprozesse zu optimieren und/oder die Qualität des vereinbarten Einzelziels zu verbessern.

Erfolgsfaktoren von Zielsystemen (1)

1. Langfristig muss ein ganzheitliches Zielsystem aufgebaut werden, das im Wesentlichen **von oben nach unten seine Wirkung entfaltet.**
2. Die Verwaltungsspitze muss **klare Zeichen setzen und Promotor sein.**
3. Ziele können sich nicht ausschließlich auf besonders herausragende Projekte beziehen. Auch für das **Alltagsgeschäft** muss eine Zielformulierung möglich sein.

Erfolgsfaktoren von Zielsystemen (2)

4. Auch der **Erhalt** einer bestimmten Produktmenge oder Produktqualität kann Gegenstand einer ZV sein.
5. Die **Transparenz** über die jeweiligen Ziele einer Organisationseinheit muss angestrebt werden.
6. Gleichwohl darf die Einführung von ZV **keine** neue Bürokratie aufbauen.

Zielvereinbarungen, Vorschlag für Prioritäten: Ähnlich KGSt:

- **Wirkungsziele („Was wollen wir erreichen?“)**
z.B. Senkung der Kinderunfälle
 - **Produktziele („Was müssen wir dafür tun?“)**
z.B. Familienunterbringung
 - **Prozessziele („Wie müssen wir es tun?“)**
z.B. gut durchgeführte Verkehrskontrollen
 - Inputziele („Welche Ressourcen brauchen wir?“)**
z.B. gut ausgebildetes Personal
- **alle Zielkategorien können wichtig sein**
 - **alle Zielkategorien können einer Zielvereinbarung dienen**
 - **welche Ziele sollen wir nehmen?**

Arten von Zielen

An wen richtet sich das Ziel?

Individuelles Ziel = Ziel für einen einzelnen Mitarbeiter
z.B. Fehlerquote in der Bearbeitung senken

Teamziel = Ziel für eine Gruppe von Mitarbeitern
z.B. Einhaltung der vereinbarten Bearbeitungszeit durch das Team

Was ist der Inhalt des Ziels?

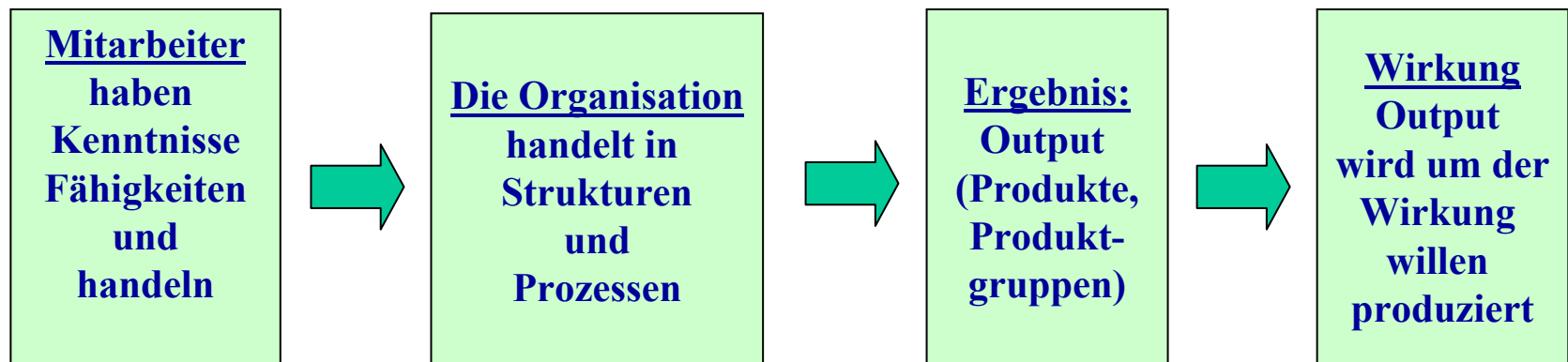
Sachziel = bezieht sich auf die Arbeitsinhalte
z.B. Fehlerquote in der Bearbeitung senken

Projektziel = bezieht sich auf den Projektabschluss bzw. auf -meilensteine
z.B. Erfolgreicher Abschluss (Zeit/Budget) des Projektes XY

Persönliches Ziel = bezieht sich auf die Entwicklung/Kompetenzen
z.B. Verbesserung der Kommunikation mit schwierigen Kunden

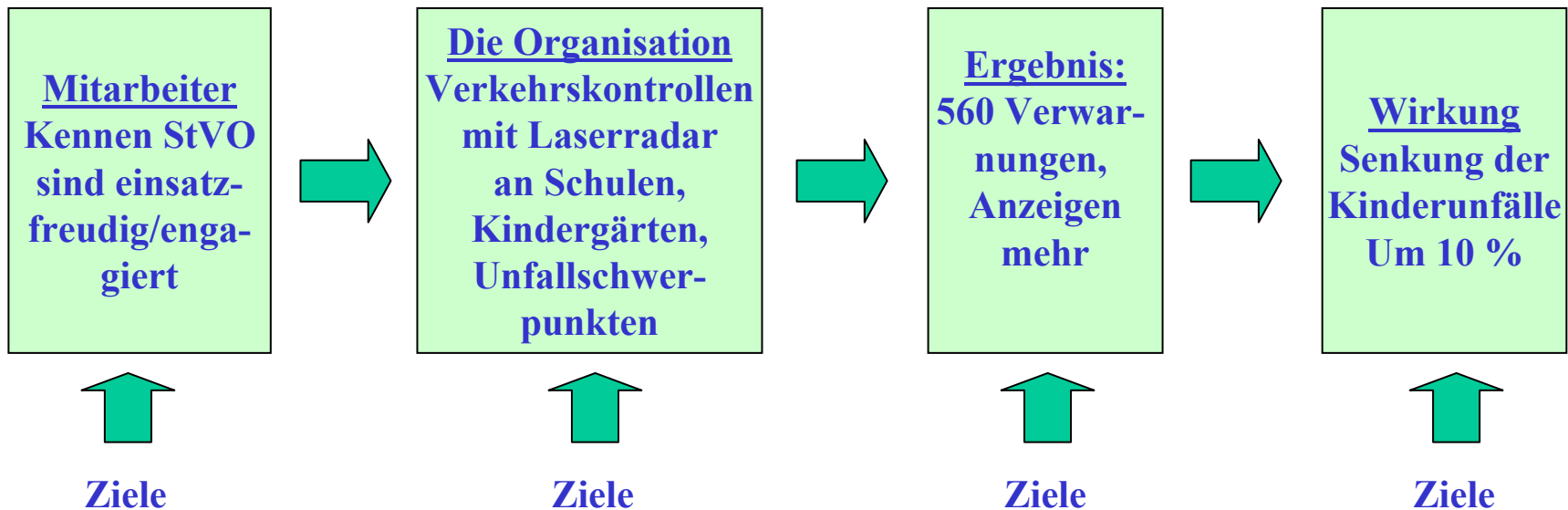
Welche Ziele?

Verwaltungshandeln:



Welche Ziele?

Beispiel „Verkehrsüberwachung“



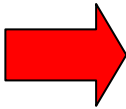
Welche Ziele?

Beispiel „Verkehrsüberwachung“



Zielvereinbarungen:

ja, aber

- nicht jedes Ziel ist messbar/mit vertretbarem Aufwand messbar
 - Alternative: „intelligente Ersatzlösungen“
 - Produkte (Instrumente) statt Wirkung
 - Prozesse/Strukturen statt Produkte oder Wirkung
 - Kenntnisse/Fähigkeiten/Verhalten statt Produkte oder Wirkung
-  Vermutung, dass bei einer gut gestalteten Vorstufe, auch die nachfolgenden Stufen gut gestaltet sind.

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

**Lebenstüchtigkeit: Schwer messbar! Alternative: Vorstufe (Instrument)
„Familienunterbringung“ messbar und vereinbar, statt Wirkung
(„Lebenstüchtigkeit“)**



Zielvereinbarungen: nochmals Messbarkeit

- Nicht alle Ziele sind mit (objektiven) Fakten zu belegen
- also überhaupt nicht messbar?

Beispiel:

- Erziehung von Kindern und Jugendlichen zu „lebenstüchtigen“ Menschen
- „gutes“ Theater
- Leichtigkeit des Verkehrs (StVO)
- etc.

Zielvereinbarungen: nochmals: Messbarkeit

Alternativen:

- Befragung (subjektive Einschätzung von Betroffenen z. B., Theaterbesucher für „gutes Theater“, Verkehrsteilnehmer für Leichtigkeit des Straßenverkehrs)
- Experten-Urteil (engl. „trained observer“, Pädagogen, Theaterkritiker, Taxifahrer)

Checkliste: SMART Kriterien – Merkmale guter Zielvereinbarungen

Spezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

Messbar / Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

Anspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. „Keine Stellenbeschreibung“, sondern kritische Erfolgsfaktoren! Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit des Einzelnen abgestimmt ist.

Realistisch

Ziele müssen realistisch sein und ihre Erreichung vom Mitarbeiter zu beeinflussen.

Terminiert

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

Was passiert, wenn keine ZV zustande kommt?

Fall: Ein einzelner Beschäftigter verweigert sich

Folge: Ohne ZV keine Leistungsprämie, § 5 Abs. 1
Satz 3 DV/BV

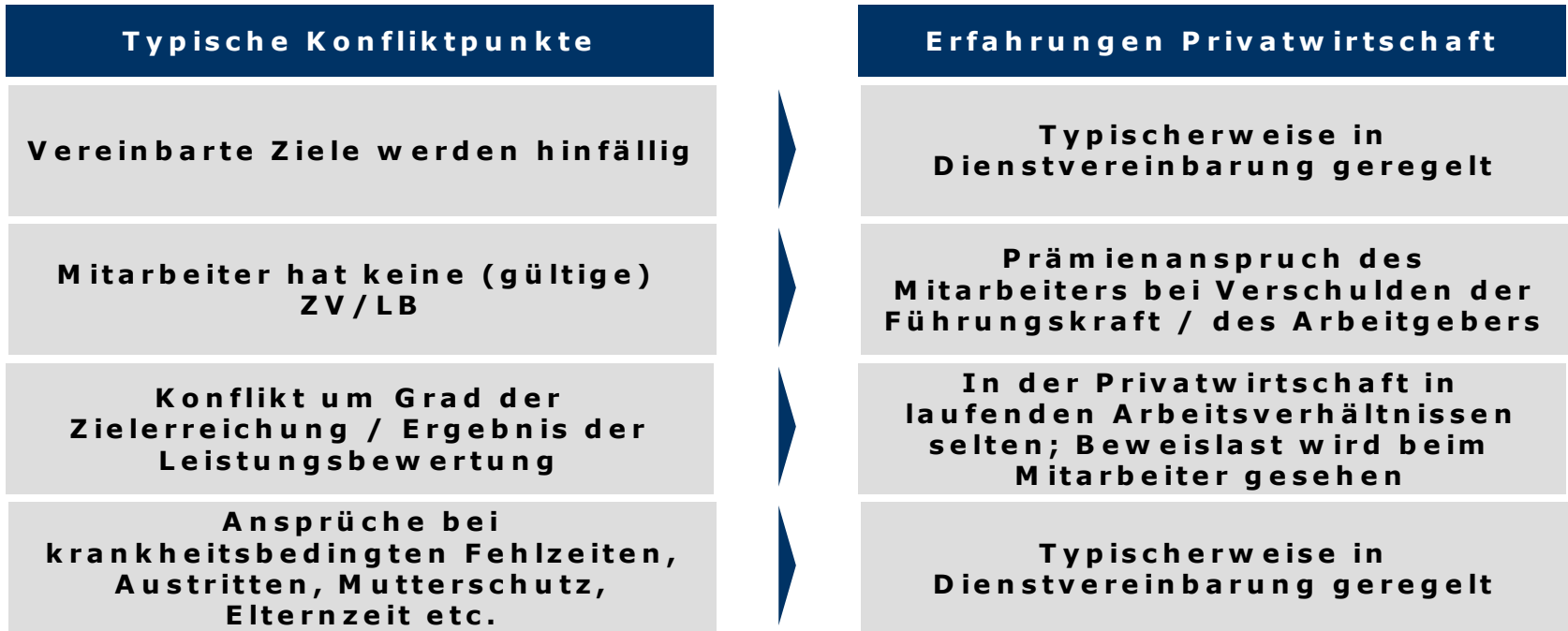
Fall: Führungskraft lässt Frist für ZV verstreichen

Folge: Ausschüttung ohne Differenzierung an die
betroffenen Beschäftigten

bzw. Ausschüttung über SLB

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVÖD und ihre praktische Umsetzung

Leistungsorientierte Vergütung: Mögliche Konfliktpunkte und Anhaltspunkte zur rechtlichen Situation (Erfahrungen aus der Privatwirtschaft)



Unterjährige Anpassung von Zielen: Beispiellösung einer Dienstvereinbarung

„Die Führungskraft und/oder der Mitarbeiter können die unterjährige Veränderung der Zielvereinbarung vorschlagen, wenn folgende Umstände vorliegen:

- es zeigt sich, dass ein Ziel durch gravierende Umstände, die der Mitarbeiter nicht zu vertreten hat und die ihn in seiner Zielerreichung unmittelbar beeinflussen, nicht oder wesentlich einfacher als geplant zu erreichen ist. Gravierende Umstände sind dann gegeben, wenn unter Kenntnis dieser neuen Umstände das Ziel nicht in der festgelegten Art und Weise definiert worden wäre oder
- bei einer wesentlichen Änderung des Aufgabenbereichs des Mitarbeiters (z.B. Übernahme neuer Aufgaben, Versetzung/Umsetzung) oder
- bei Veränderung der individuellen Arbeitszeit.“

Zielvereinbarungen:

Fazit:

Alle Zielebenen sind wichtig:

z.B.

➤ **ohne gut durchgeführte Prozesse**

➤ **selten gute Wirkung**

aber umgekehrt:

➤ **ohne Wirkung**

➤ **nützt ein noch so gut durchgeführter Prozess
nicht („Hamster im Laufrad“)**

Zielvereinbarungen: und vergessen Sie die Nebenwirkungen nicht:

**Wenn Sie an einem „Schräubchen“ drehen,
drehen Sie die anderen (z. b. Wirkung, Mengen,
Qualitäten, Kosten) mit:**

Beispiel:

**Die Bearbeitungszeit vonWochen ist bei gleich
bleibender Qualität um ...% reduziert.**

4 Modelle zur Umsetzung von Leistungsentgelt

- Modell 1: Zielvereinbarung/
Leistungsprämien
- Modell 2: Zielvereinbarung/
Erfolgsprämien
- Modell 3: SLB/Leistungszulage
- Modell 4: Verknüpfungsmodell mit ZV und
SLB

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (1)

Ablauf

- **Ableitung Ziele aus Verwaltungs-/Unternehmenszielen**
- **Vereinbarung ZV**
- **Leistungserbringung**
- **Feststellung Zielerreichung**
- **Dokumentation**
- **Auszahlung Leistungsprämie**
- **Überlegung für neue ZV**

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (2)

Ableitung der Ziele aus Verwaltungs- / Unternehmenszielen

- **Ziele in § 18 TVöD und § 3 DV/BV sind nur Rahmen**
- **Rückgriff auf vorhandene Zielkonzeption
(z.B. Wirtschaftsplan, Leitbild)**
- **Zielkonferenz**
- **Herunterbrechen Zielaussagen auf Organisationseinheiten**
- **auch Vorschläge von Beschäftigten müssen sich in die
Zielpyramide einfügen**
- **besondere Verantwortung der Führungskraft**

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (3)

Formale Erfordernisse für eine Zielvereinbarung

- freiwillige Abrede
- Freiwilligkeit auch gegeben bei Verständigung auf vorgegebene oder übergeordnete Ziele
- Schriftlichkeit
- Unterschriften der Beteiligten
- in Verbindung mit Mitarbeitergespräch
- mit Einzelnen oder Gruppen von Beschäftigten
- Frist für Abschluss nach § 5 Abs. 4 S. 2 DV/BV

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (4)

Inhalte der ZV

- Bezeichnung der Beteiligten
- Beschreibung der zu erreichenden Ziele
 - **Schwerpunkte**
 - **keine Stellen- /Tätigkeitsbeschreibung**
 - **maximal 3-5 Ziele**
 - **quantitative/qualitative Ziele**
 - **Messbarkeit, Zählbarkeit oder anderweitige Objektivierbarkeit**

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (5)

Inhalte der ZV

- **Beeinflussbarkeit durch Beschäftigte bzw. Festlegung betrieblicher Rahmenbedingungen**
- **Erreichbarkeit in regelmäßiger Arbeitszeit**
- **Beschreibung Zielerreichungsgrade/Teilziele**
- **Laufzeit der ZV**
- **Bemessung der Prämie**
 - **Absoluter Betrag**
 - **Skalierung**
 - **Berechnungsmodus bei indirekter/relativer Ermittlung der Prämie**
- **Fälligkeit der Prämie**
- **Art und Weise sowie Zeitpunkt der Ausschüttung**

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (6)

Zielerreichung

- **Soll – Ist – Vergleich zwischen vereinbarten und erreichten Zielen**
- **Feststellung durch Führungskraft: Gebot der Differenzierung**
- **keine Beteiligung Betriebliche Kommission oder Personalrat/ Betriebsrat**
- **Einhaltung Zeitpunkt/Frist nach § 5 Abs. 6 S. 1 DV/BV**
- **Bekanntgabe an Beschäftigte, evtl. im Mitarbeitergespräch**
- **schriftliche Dokumentation**
- **im Fall von Beschwerden kann die Führungskraft vorläufige Feststellung treffen, falls Beschwerde nicht vorher entschieden wird**

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (7)

Ausschüttung der Leistungsprämie

- ohne Zielvereinbarung keine Auszahlung
- Berechnung nach vereinbartem Modus
- grundsätzlich als Einmalbetrag
- Auszahlung zum vereinbarten Zeitpunkt
- innerhalb des laufenden Kalenderjahres,
§ 18 Abs. 3 S. 2 TVöD
- Ausnahme bei überjährigen Projekten u. ä.
§ 5 Abs. 8 DV/BV unter Bildung Rückstellung

Modell 1: ZV / Leistungsprämie (8)

Anpassung der ZV

- nur ausnahmsweise bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen
- insbesondere bei gravierenden, vom Beschäftigten/Arbeitgeber nicht zu beeinflussenden Umständen
- keine Einlassungspflicht
- Anpassung durch Vereinbarung Beschäftigter/
Führungskraft

Modell 2: Zielvorgabe / Erfolgsprämie (1)

- **Gegenstand ist der wirtschaftliche Erfolg der Verwaltung/ des Unternehmens**
- **Festlegung der Unternehmensziele durch Verwaltungs-/ Unternehmensführung**
- **zu Beginn des Wirtschaftsjahres**
- **Einseitige Zielvorgabe**
- **nur auf Gesamtebene Verwaltung/Betrieb**
- **Auslobung Erfolgsprämie (Höhe, Bedingungen, Zeitpunkt)**

Modell 2: Zielvorgabe / Erfolgsprämie (2)

- **Feststellung durch Vergleich des tatsächlich erreichten wirtschaftlichen Erfolgs mit der Zielvorgabe**
- **Feststellung auf der Gesamtebene Verwaltung/ Betrieb**
- **Zeitpunkt entsprechend Vorgabe**
- **Ausschüttung als Erfolgsprämie**
- **grundsätzlich Einmalzahlung**

Modell 3: Systematische Leistungsbewertung **/Leistungszulage (1)**

- Soll nur in Ausnahmefällen zur Anwendung kommen,
- wenn keine Zielvereinbarung abgeschlossen worden ist
- Methode Systematische Leistungsbewertung (SLB), § 18 Abs. 5 S. 3 TVöD
 - Leistungsfeststellung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien
 - Auf keinen Fall: Regelbeurteilung (Fähigkeiten, Potenziale, Verhalten, Leistungen)

Modell 3: SLB / Leistungszulage (2)

2 Wege

➤ **SLB ex ante**

Aufgrund bisheriger Leistungen/Ergebnisse erfolgt Prognose, dass auch künftig herausragende Leistungen zu erwarten sind

Essentiell: Leistungszulage ist widerruflich und zeitlich befristet

➤ **SLB ex post**

nach erbrachter Leistung

Sinn: Vermeidung Gerechtigkeitslücke zu Modell 1

Modell 3: SLB / Leistungszulage (3)

- Maßstäbe für Zuerkennung Leistungszulage

- § 18 TVöD enthält keine Aussage
- daher Regelung in § 7 Abs. 2 DV/BV:
erheblich über dem Durchschnitt liegende
Leistung, die zu einem messbaren
wirtschaftlichen Mehrwert geführt hat
- Gebot der Differenzierung

- Zeitpunkt SLB

- keine Aussage in § 18 TVöD
- SLB ex ante: analog zu Modell 1: Zeitpunkt ZV
- SLB ex post: analog zu Modell 1: Zeitpunkt Feststellung
Zielerreichung

Modell 3: SLB / Leistungszulage (4)

-Feststellung SLB durch Führungskraft

- **Ergebnisse sind schriftlich festzuhalten**
- **Erläuterung im Mitarbeitergespräch**

-Leistungszulage:

- **Bei SLB ex ante: Zeitlich befristet, widerruflich, in der Regel monatlich wiederkehrend**
- **Bei SLB ex post: Zeitlich befristet, auch Einmalzahlung**

Modell 4: Verknüpfungsmodell (1)

-Koppelung von ZV und SLB

-Beispiel 1:

Ziel	Inhalt	Prämienanteil
1	z. B. Steigerung Quantität	40 %
2	z. B. Terminwahrung	40 %
3	volle Erfüllung SLB	20 %

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Kombination Zielvereinbarung und Systematische Leistungsbewertung

Zielvereinbarung (3-5 Ziele)	
Ziel 1: Einhaltung der vereinbarten Bearbeitungszeiten für Anträge (voll erfüllt bei durchschnittl. Bearbeitungszeit von 2 Wochen, ...)	40%
Ziel 2: Erfolgreiche Durchführung des Projektes XY (Wird anhand Projektauftrag beurteilt)	30%
Ziel 3: Volle Erfüllung der Anforderungen aus der Systematischen Leistungsbewertung (5 Punkte)	30%

- Zielvereinbarung sollte min. 1-2 Ziele enthalten
- Ziele können messbar oder beurteilbar sein
- SLB erfasst schwer messbare Faktoren (mit geringem Aufwand)

Beispiel 2 eines „Verknüpfungsmodell“

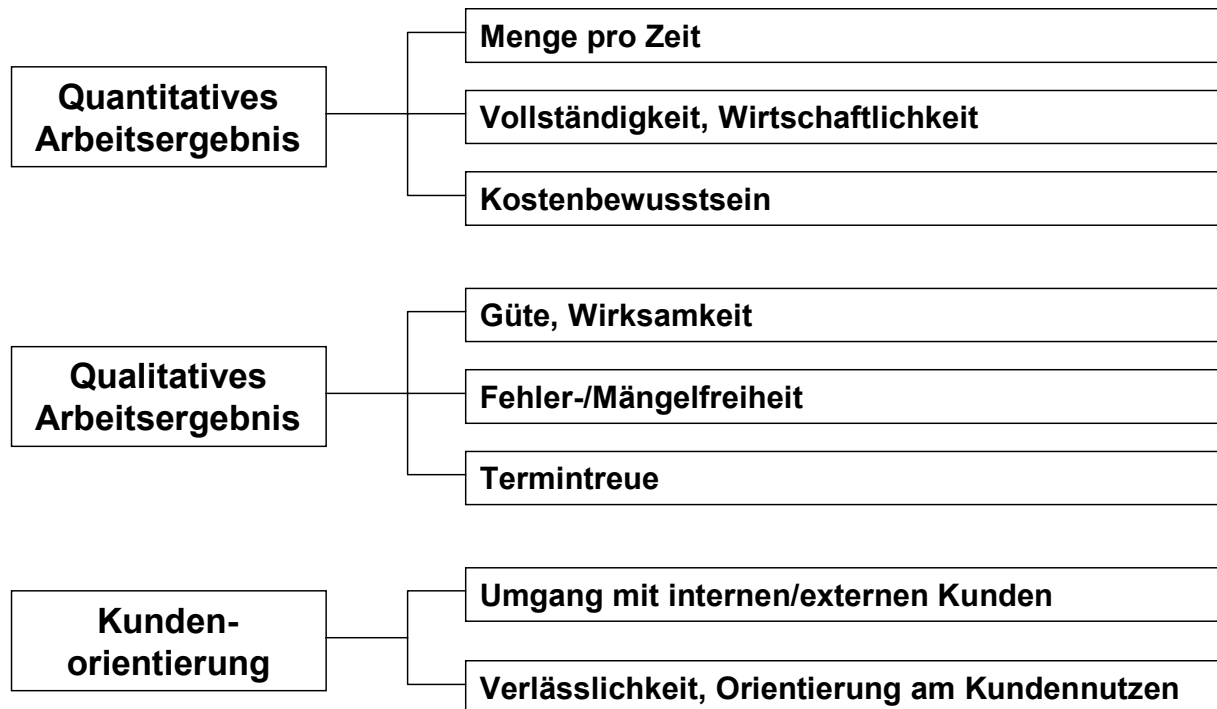
(Quelle: Baumgartner und Co.)

Modell 4: Verknüpfungsmodell (2)

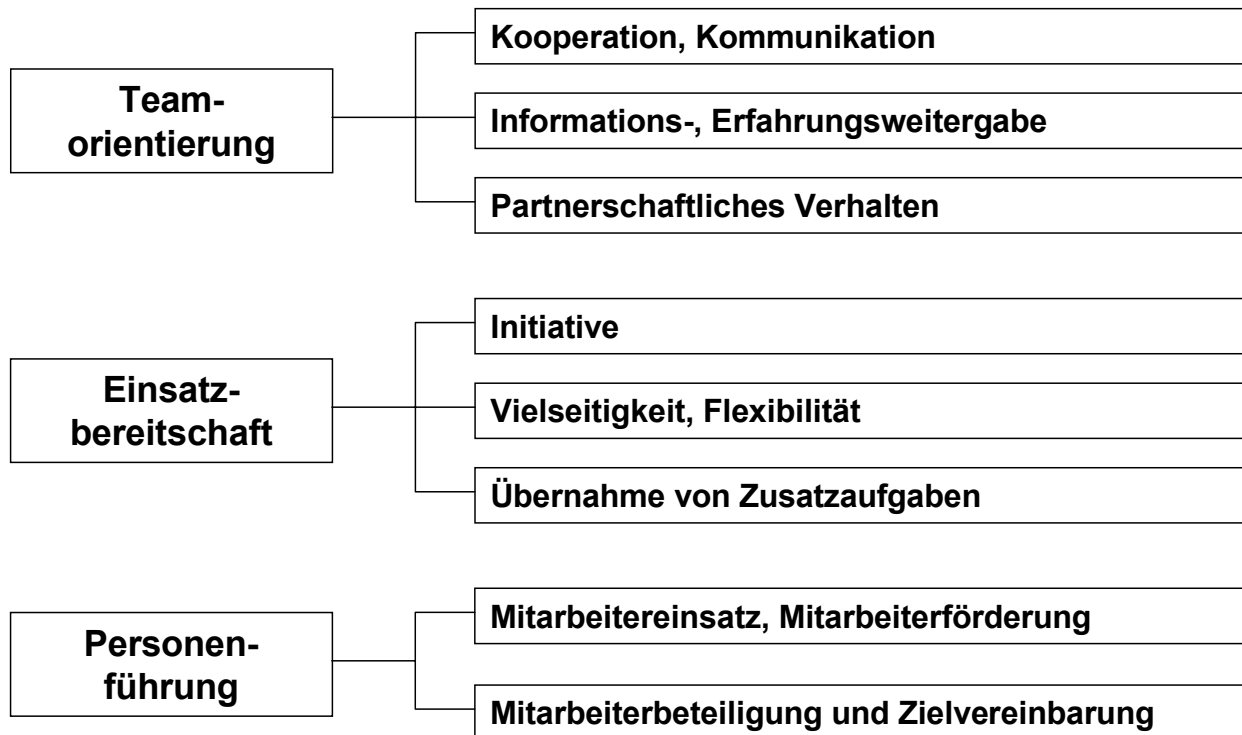
- Einbindung der SLB als Ziel
- Bei Zielerreichung Leistungsprämie
- Vorteil aus Sicht Führungskraft:
 - Erweiterter Gestaltungsspielraum
- aus Sicht Beschäftigter:
 - Chance auch bei Verfehlung der originären Ziele
- Modell 4 erleichtert den Einstieg in Zielvereinbarungen

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Kriterien für eine systematische Leistungsbewertung (1)



Kriterien für eine systematische Leistungsbewertung (2)



Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Beispiel für ein Formular zur Leistungsbewertung

Leistungsbewertung

	1	2	3	4	5	6	7
Quantitatives Arbeitsergebnis							
Qualitatives Arbeitsergebnis							
Kundenorientierung							
Teamorientierung							
Einsatzbereitschaft							
ggf. Personenführung							

Quantitatives Arbeitsergebnis

- Menge pro Zeit
- Vollständigkeit, Wirtschaftlichkeit
- Kostenbewusstsein

Qualitatives Arbeitsergebnis

- Güte, Wirksamkeit
- Fehler-/Mängelfreiheit
- Termintreue

Kundenorientierung

- Umgang mit internen und externen Ansprechpartnern
- Verlässlichkeit, Orientierung am Kundennutzen

Teamorientierung

- Kooperation, Kommunikation
- Informationsweitergabe, Erfahrungswweitergabe
- Partnerschaftliches Verhalten

Einsatzbereitschaft

- Initiative, Vielseitigkeit, Flexibilität, Übernahme von Zusatzaufgaben, Mitwirkung an Optimierungen

ggf. Personenführung

- Mitarbeiterereinsatz, Mitarbeiterleitung
- Mitarbeiterförderung
- Mitarbeiterbeteiligung und Zielvereinbarungen

Aufgaben der Führungskraft (1)

- Unterrichtet sich über/wirkt mit an Formulierungen von Verwaltungs-
/Unternehmenszielen
- Im Bedarfsfall Hinwirkung auf Zielkonferenz
- Ableitung von Unterzielen für die Beschäftigten im Zuständigkeits-
bereich
- Rückkopplung mit dem zentralen Controlling über Kompatibilität von
Unterzielen zu Oberzielen
- Entwurf einer ZV je Beschäftigten/Gruppe von Beschäftigten sowie
Prüfung aller formalen und inhaltlichen Voraussetzungen

Aufgaben der Führungskraft (2)

- **Vereinbarung der ZV, möglichst in einem Mitarbeitergespräch**
- **Beobachtung, ob die vereinbarten Ziele realistisch bleiben (Wesentliche Änderung von Geschäftsgrundlagen?)**
- **Prüfung Zielerreichung**
- **Feststellung der Zielerreichung und Unterrichtung des Beschäftigten, möglichst in einem Mitarbeitergespräch**
- **Dokumentation**

Workshop Kasse

Oberziele

- Prozessverbesserung
- Einführung DOPPIK
- Verbesserung der Finanzlage der Gemeinde
- Verbesserung der Transparenz über Finanzen

Zielideen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Klärung des Verwahrkontos innerhalb bestimmter Intervalle (z.B. 1x jährlich)
- Erhöhung der Zinseinkünfte und Reduzierung der Zinsbelastung
- Verfolgung der Außenstände in 4-wöchigem Rhythmus (Mahnwesen)
- Erarbeitung eines Konzeptes zur Organisation der Buchhaltung bis zum 31.12.2007
- Fertigstellung der Jahresrechnung (JR) zum 28.2. jeden Jahres

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Kasse

Oberziel	Prozessverbesserung
Sachziel	Fertigstellung der Jahresrechnung (JR) zum 28.2. jeden Jahres
Stufe übererfüllt	Bei Vorlage von (z. B.) 10 JR am 15.2.
Stufe vollständig erfüllt	Bei Vorlage von (z. B.) 20 JR am 28.2.
Stufe ansatzweise erfüllt	Bei Vorlage aller JR am 31.3.
Messung	Vorlage der Jahresrechnung
Bemerkungen	Könnte so für Amt Sandesneben gelten, weil umfangreiche Eingemeindungen bevorstehen

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Kasse

Oberziel	Einführung der doppelten Buchführung (DOPPIK) bis 01.01.2010
Sachziel	Erarbeitung eines Konzeptes zur Organisation der Buchhaltung bis zum 31.12.2007
Stufe übererfüllt	Bei Vorlage vor 31.12.2007
Stufe vollständig erfüllt	Bei Vorlage am 31.12.2007
Stufe ansatzweise erfüllt	Bei Vorlage am 31.7.2008
Messung	Vorlage (und Abnahme) des Konzeptes
Zielart	Individual- und Teamziel
Bemerkungen	Aus dem Oberziel lassen sich weitere Ziele ableiten: Schulungskonzepte und Schulungen, persönliche Kompetenzaneignung, vorzeitige Einführung usw.

Workshop Meldeamt

Oberziele

- Erhöhung der Einwohnerzahl
- Verbesserung der Kundenorientierung
- Prozessverbesserung

Zielideen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erstellung eines einheitlichen EDV-Ordnungssystems (Ablage) für die Gemeindeverwaltung
- Gleichtägige Bearbeitung von Ausweis-/Pass-Anträgen
(Der Antragsteller kann sein Passfoto gleich wieder mitnehmen)
- Herbeiführung einer definierten Aktenordnung im Büro und Archiv
- Erarbeitung und Abstimmung eines Konzeptes zur Verlängerung der Öffnungszeiten des EMA
- Überprüfung und Information aller Zweitwohnsitze bis zum xx.xx.20xx
- Umsetzung des Konzeptes zur Durchsetzung der Meldepflicht (dauerhaft)
- Durchsetzung der Meldepflicht, Erstellung eines Konzeptes bis xx.xx.200xx

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Meldeamt

Oberziel	Verbesserung der Kundenorientierung
Sachziel	Erarbeitung und Abstimmung eines Konzeptes zur Verlängerung der Öffnungszeiten des EMA
Stufe übererfüllt	Termin 1
Stufe vollständig erfüllt	Termin 2
Stufe ansatzweise erfüllt	Termin 3
Messung	Abnahme durch Bürgermeister
Zielart	Individual- und Teamziel
Bemerkungen	An diesem Ziel wurde/wird schon gearbeitet Dieses Ziel beinhaltet eine Reihe von möglichen weiteren Zielen, z. B. Vertretungsregelungen, Kompetenzerweiterung

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Meldeamt

Oberziel	Kundenorientierung
Sachziel	Gleictägige Bearbeitung von Ausweis-/Pass-Anträgen (Der Antragsteller kann sein Passfoto gleich wieder mitnehmen)
Stufe übererfüllt	Wenn 100% aller Anträge gleichtägig bearbeitet wurden
Stufe vollständig erfüllt	Wenn 95% aller Anträge gleichtägig bearbeitet wurden
Stufe ansatzweise erfüllt	Wenn <95% aller Anträge gleichtägig bearbeitet wurden
Messung	Fallzahlen
Zielart	Teamziel
Bemerkungen	(es konnte kein Konsens erreicht werden, obwohl Vorschlag aus dem MA-Kreis kam)

Workshop Bauhof (VKA)

Formulierte Oberziele:

Verkehrssicherheit auf Straßen und Wegen gewährleisten bzw. verbessern

- Überprüfungen durchführen
- Instandsetzungen

Wirtschaftlichkeit

Möglichst wenig Beschwerden/Klagen durch Bürger/innen

Kurze Reaktionszeit auf Schadenshinweise

Qualifizierung der Mitarbeiter/innen

Zielideen für Beschäftigte:

Einhalten von bestimmten Reaktionszeiten auf Schadensmeldungen

Verringerung von Stillstands- und Rüstzeiten

Mitverantwortung der Mitarbeiter/innen für Maschinen einführen

Verbesserung des Winterdienstes

- Ausfall von Streufahrzeugen minimieren
 - Optimierung Streustrecken
 - Aufrechterhaltung ÖPNV
 - Klare Zuständigkeiten (Abstimmung mit Müllabfuhr)
 - Räumung auch neben den festgelegten Fahrstrecken, wenn sinnvoll (eigenes Ermessen, Verantwortung)

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Bauhof:

Oberziel:	Verbesserung Winterdienst
Sachziel:	Abschluss des Winterdienstes (festgelegte Fahrstrecken) bis 6.00 Uhr (wenn bis 2.00 Uhr alarmiert wird) (Teamziel, für Fahrer der Räumfahrzeuge und „Alarmierer“)
Stufe ansatzweise erfüllt:	wird für > 80 % der Einsatztage eingehalten
Stufe vollständig erfüllt:	wird für > 90 % der Einsatztage eingehalten
Stufe übererfüllt:	wird für > 95 % der Einsatztage eingehalten
Messung:	Zählung durch Vorgesetzten

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Bauhof:

Oberziel:	Minimierung Stillstandszeiten
Sachziel:	Aus- bzw. Umrüstung von Fahrzeugen mit dem Ziel, diese für mehr Aufgaben nutzen zu können (Individualziel für die Leitung oder auch Teamziel)
Stufe ansatzweise erfüllt:	Reduzierung Stillstandszeiten um 5 %
Stufe vollständig erfüllt:	Reduzierung Stillstandszeiten um 10 %
Stufe übererfüllt:	Reduzierung Stillstandszeiten um 15 %
Messung:	Genauere Zahlen sind zu ermitteln, z.B. anhand der Fahrtenbücher

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Bauhof:

Oberziel:	Wirtschaftlichkeit verbessern
Sachziel:	Übersichtlichkeit des Lagerplatzes verbessern
Stufe ansatzweise erfüllt:	Konzept zur besseren Lagerhaltung erstellt und mit Vorgesetztem abgesprochen
Stufe vollständig erfüllt:	Konzept umgesetzt
Stufe übererfüllt:	Erfüllt und positive Bewertung der neuen Lagerorganisation durch das Team
Messung:	Bewertung durch Vorgesetzten und das Team

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Bauhof:

Oberziel:	Gewährleistung der Verkehrssicherheit
Sachziel:	Instandsetzung gemeldeter Gefahrenstellen innerhalb von X Stunden
Stufe ansatzweise erfüllt:	Bei > 60 %
Stufe vollständig erfüllt:	Bei > 80 %
Stufe übererfüllt:	Bei > 90 %
Messung:	Bewertung durch Vorgesetzten

Beispiel für ein ausgearbeitetes Ziel Bauhof:

Oberziel:	Wirtschaftlichkeit
Sachziel:	Einarbeitung des Mitarbeiters auf Fahrzeug Y, Mitarbeiter übernimmt neue Aufgaben mit dem Fahrzeug
Stufe ansatzweise erfüllt:	Ab 01.09. selbständige Ausführung der neuen Aufgaben
Stufe vollständig erfüllt:	Ab 01.07. selbständige Ausführung der neuen Aufgaben
Stufe übererfüllt:	Ab 01.05. selbständige Ausführung der neuen Aufgaben
Messung:	Selbsteinschätzung Mitarbeiter, Überprüfung durch Vorgesetzten, Stichprobe

Muster für eine komplette Zielvereinbarung für einen Mitarbeiter des Bauhofs

Ziel	Gewichtung	Art des Ziels
<p>Ziel 1: Abschluss des Winterdienstes (festgelegte Fahrstrecken) bis 6.00 Uhr (bei Alarmierung bis 2.00 Uhr)</p> <p>Tw. Erfüllt > 80 % Einhaltung; erfüllt > 90 %; übererfüllt > 95 %</p>	40 %	Teamziel
<p>Ziel 2: Instandsetzung von gemeldeten Gefahrenstellen innerhalb von X Stunden</p> <p>Tw. Erfüllt > 60 % Einhaltung; erfüllt > 80 %; übererfüllt > 90 %</p>	40 %	Teamziel
<p>Ziel 3: Einarbeitung auf Fahrzeug Y und Übernahme der Tätigkeit Z</p> <p>Tw. Erfüllt: selbständige Ausführung von Z ab 01.09.; erfüllt ab 01.07.; übererfüllt ab 01.05.</p>	20 %	Individuelles Ziel

Verteilungsmechanismen

Topfgröße : Summe Leistungspunkte = Punktwert

z.B. 1.000 Euro : 400 Leistungspunkte = Punktwert 2,5, vgl. Beispiel

Mitarbeiter	Punktwert		Ind. Leistungspunkte		Leistungsbezogenes Entgelt
A	2,5	x	98	=	245,00 €
B	2,5	x	75	=	187,50 €
C	2,5	x	100	=	250,00 €
D	2,5	x	127	=	315,50 €
	Summe		400		1.000,00 €

Individualmodell:

Hierbei wird das jeweilige individuelle Entgelt (Entgeltgruppe, Stufe, sonstige ständige – ggf. auch unständige Bestandteile) herangezogen.

Vereinfachung: es wird nur das Tabellenentgelt angesetzt

Bsp.: Leistungstopf der Organisationseinheit = 1.665 Euro (fiktiv)

Mitarbeiter	Leistung	Entgeltfaktor	Leistungspunkte	Punktwert	Prämie
EG 10, Stufe 4	75%	3.000,00 €	2.250,00	0,16 €	360,03 €
EG 10, Stufe 2	75%	2.600,00 €	1.950,00	0,16 €	312,02 €
EG 9, Stufe 3	75%	2.410,00 €	1.807,50	0,16 €	289,22 €
EG 7, Stufe 4	75%	2.230,00 €	1,672,50	0,16 €	267,62 €
EG 5, Stufe 6	75%	2.185,00 €	1.638,75	0,16 €	262,22 €
EG 2, Stufe 1	75%	1.449,00 €	1.086,75	0,16 €	173,89 €

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Entgeltgruppenmodell:

Entgeltfaktor wird einheitlich für jede Entgeltgruppe festgelegt, unabhängig vom individuellen Entgelt.

Empfehlung: Einheitlichen Grundwert über alle Entgeltgruppen festlegen, z.B. Stufe 2

Beispiel:

Leistungstopf der Organisationseinheit = 1.665,00 € (fiktiv)					
Mitarbeiter	Leistung	Entgeltfaktor	Leistungspunkte	Punktwert	Prämie
EG 10, Stufe 4	75%	2.600,00 €	1.950,00	0,169 €	329,85 €
EG 10, Stufe 2	75%	2.600,00 €	1.950,00	0,169 €	329,85 €
EG 9, Stufe 3	75%	2.290,00 €	1.717,50	0,169€	290,52 €
EG 7, Stufe 4	75%	2.000,00 €	1.500,00	0,169 €	253,73 €
EG 5, Stufe 6	75%	1.875,00 €	1.638,75	0,169 €	277,20 €
EG 2, Stufe 1	75%	1.610,00 €	1.086,75	0,169€	183,83 €

Pauschalmodell:

Die Entgeltgruppen werden unabhängig von den tatsächlichen Werten der Entgelttabelle mit einem fiktiven Faktor versehen (z.B. EG 13 = Entgeltfaktor 2,8). Die Faktoren sind dabei von den Betriebsparteien auszuhandeln.

Beispiel:

Leistungstopf der Organisationseinheit = 1.665,00 € (fiktiv)

Mitarbeiter	Leistung	Entgeltfaktor	Leistungspunkte	Punktwerte	Prämie
EG 10, Stufe 4	75%	3	2,25	157,37 €	354,09 €
EG 10, Stufe 2	75%	3	2,25	157,37 €	354,09 €
EG 9, Stufe 3	75%	2,7	2,03	157,37 €	319,47 €
EG 7, Stufe 4	75%	2	1,5	157,37 €	236,06 €
EG 5, Stufe 6	75%	1,8	1,35	157,37 €	212,45 €
EG 2, Stufe 1	75%	1,6	1,2	157,37 €	188,85 €

Sozialismusmodell – differenziert:

Nach diesem Modell (komba) wird der Entgeltfaktor über mehrere Entgeltgruppen vereinheitlicht (z.B. EG 7 – 10 = Entgeltfaktor 2,25).

Die Faktoren sind zwischen den Betriebsparteien auszuhandeln.

Beispiel:

Leistungstopf der Organisationseinheit = 1.665,00 € (fiktiv)

Mitarbeiter	Leistung	Entgeltfaktor	Leistungspunkte	Punktwerte	Prämie
EG 10, Stufe 4	75%	3	2,25	138,75 €	312,19 €
EG 10, Stufe 2	75%	3	2,25	138,75 €	312,19 €
EG 9, Stufe 3	75%	3	2,25	138,75 €	312,19 €
EG 7, Stufe 4	75%	3	2,25	138,75 €	312,19 €
EG 5, Stufe 6	75%	2	1,5	138,75 €	208,13 €
EG 2, Stufe 1	75%	2	1,5	138,75 €	208,13 €

Sozialismusmodell – global:

Der Entgeltfaktor erübrigt sich, da alle Beschäftigten von EG 1 bis EG 15 das gleiche Leistungsentgelt erhalten. Der Topf wird nur noch durch die individuelle Leistungsbewertung bestimmt.

Beispiel:

Leistungstopf der Organisationseinheit = 1.665,00 € (fiktiv)

Mitarbeiter	Leistung	Entgeltfaktor	Leistungspunkte	Punktwert	Prämie
EG 10, Stufe 4	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €
EG 10, Stufe 2	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €
EG 9, Stufe 3	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €
EG 7, Stufe 4	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €
EG 5, Stufe 6	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €
EG 2, Stufe 1	75%	1	0,75	370,00 €	277,50 €

Hinweis auf Materialien:

- 1. KAV Saar wird nach Ende dieser Seminarreihe weitere Materialien bzw. Aktualisierungen auf seiner Homepage bereitstellen (z.B. Materialien der VKA, von Baumgartner & Co.)**
- 2. Unterlagen der Informationsveranstaltung des KAV Saar für Verwaltungschefs/chefinnen am 09. Juni 2006 in Heusweiler (an Teilnehmer verteilt bzw. an Nichtteilnehmer nachträglich übersandt)**
- 2. Kikos-wissensdatenbank unter www.kgst.de**

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

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