

Seminar

**der Saarländischen Verwaltungsschule (SVS)
in Zusammenarbeit mit dem
Kommunalen Arbeitgeberverband
Saar (KAV Saar)**

Referenten:

Richard Nospers, SVS und KAV Saar

Heinz-Michael Schmitt, KAV Saar

Jürgen Wiltz, KAV Saar

Teil I:

Einführung, Grundsätze und Ziele

(Richard Nospers)

Teil II:

§ 18 TVöD, Muster einer Dienst-/Betriebsvereinbarung

(Jürgen Wiltz)

Teil III:

Formen und Methoden

(Heinz-Michael Schmitt)

Teil I

Einführung, Grundsätze und Ziele

Prozessvereinbarung Januar 2003 zur Neugestaltung des Tarifrechts des öffentlichen Dienstes (TVöD):

...

Bei der Neugestaltung ... lassen sich die
Tarifvertragsparteien von folgenden wesentlichen
Zielen leiten:

-
- **Aufgaben- und Leistungsorientierung**
-
-

(Folie aus den TVöD-Seminaren 2005)

Prozessvereinbarung Januar 2003 (1)

Gemeinsame Ziele:

- **Stärkung der Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes**
- **Aufgaben- und Leistungsorientierung**
- **Kunden- und Marktorientierung**
- **Deregulierung**
- **Einheitliche Tabelle**
- **Diskriminierungsfreiheit**
- **Lösung vom Beamtenrecht**
- **Einheitliches Tarifrecht**

(Folie aus den TVöD-Seminaren 2005)

- **Leistungsorientierung**

Wegfall von familienbezogenen Entgeltbestandteilen

**Wegfall von Bewährungs-, Zeit- und
Tätigkeitsaufstiegen**

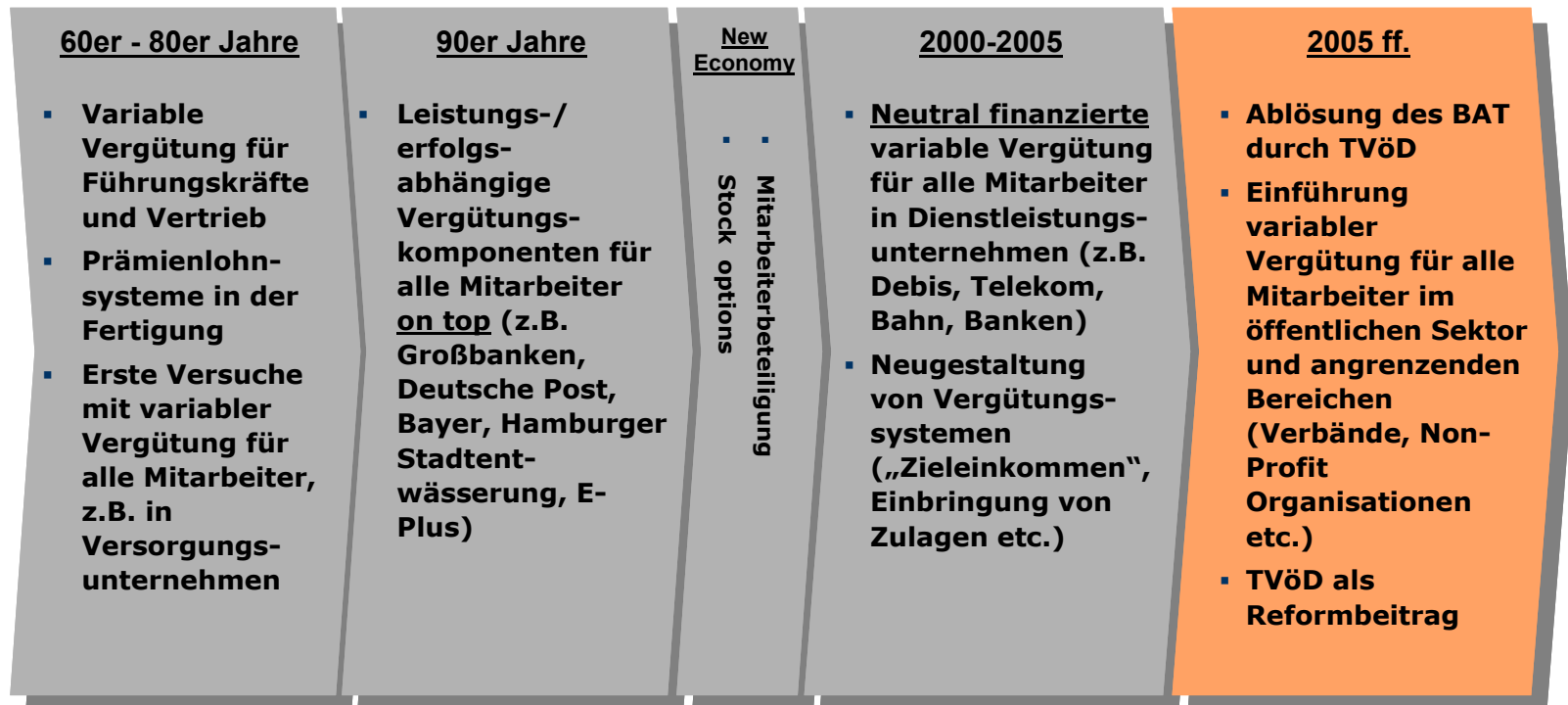
Leistungsabhängige Stufenaufstiege

Leistungszulagen

Leistungsprämien

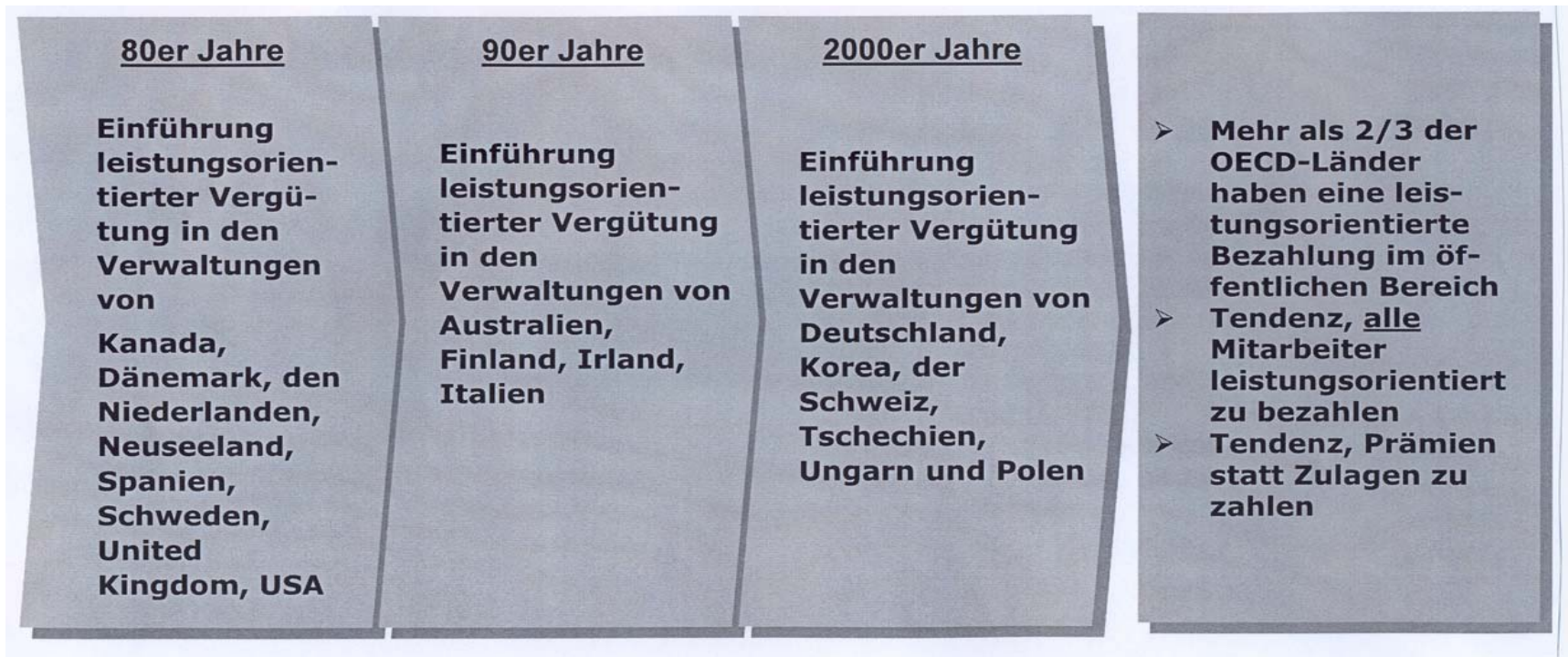
Neue Wege der Finanzierung

Leistungsorientierte Bezahlung: Keine Modeerscheinung (1)



(Quelle: Baumgartner und Co.)

Leistungsorientierte Bezahlung: Keine Modeerscheinung (2)



Internationale Trends im öffentlichen Bereich

(Quelle: Baumgartner und Co.)

Leistungsorientierte Bezahlung: Keine Modeerscheinung (3)

Tarifgespräche- und Verhandlungen über Leistungsorientierung im kommunalen öffentlichen Dienst seit Anfang der 90'er Jahre

Richtlinien der VKA über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und -prämien vom 17.11.1995

Rahmentarifvertrag vom 29.10.1996 über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und -prämien der VKA

Leistungsorientierte Bezahlung: Keine Modeerscheinung (4)

Leistungsentgeltregelungen im TV-V und TV-N/NW

**Tarifvertrag vom 21.03.2003 über die Gewährung von
Leistungsprämien im Bereich des KAV NW**

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vom 13.09.2005

**Leistungszuschläge/-zulagen zu § 20 BMT-G II im Bereich
des KAV Saar (siehe auch Protokollerklärung Nr. 5 zu § 18
TVöD)**

Gesamtsystem zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und
eines neuen Leistungsimages des öffentlichen Dienstes



Neue Elemente bei den Beschäftigten (1)

- Führung auf Probe (§ 31 TVöD)**
- Führung auf Zeit (§ 32 TVöD)**

Neue Elemente bei den Beschäftigten (2)

- **Führung auf Probe (§ 31 TVöD)**
 - **Voraussetzung (ab EGr. 10, mit Weisungsbefugnis)**
 - **Dauer 2 Jahre, höchstens 2 mal verlängerbar (innerhalb Höchstdauer von 2 Jahren)**

Neue Elemente bei den Beschäftigten (3)

- **Führung auf Probe (§ 31 TVöD)**
 - **Zulage**
 - **bei Bewährung Übertragung auf Dauer (kein Wechsel von „Probe“ auf „Zeit“)**
 - **bei Nichtbewährung**
 - **bei auf Probe neu Eingestellten Ende des Arbeitsverhältnisses**
 - **bei bestehendem Arbeitsverhältnis eine der bisherigen Eingruppierung entsprechende Tätigkeit**

Neue Elemente bei den Beschäftigten (4)

- **Führung auf Zeit (§ 32 TVöD)**
 - **Voraussetzung: (ab EGr. 10, mit Weisungsbefugnis)**
 - **Dauer: grundsätzlich 4 Jahre**

Neue Elemente bei den Beschäftigten (5)

- **Führung auf Zeit (§ 32 TVöD)**
 - **Verlängerungsmöglichkeiten**
 - **bei EGr. 10-12 höchstens 2 Mal bis zu Gesamtdauer 8 Jahre**
 - **ab EGr. 13 höchstens 3 mal bis zu Gesamtdauer 12 Jahre**

Neue Elemente bei den Beschäftigten (6)

- **Führung auf Zeit (§ 32 TVöD)**
 - **Zulage plus**
 - **nach Fristablauf**
 - **bei auf Zeit neu Eingestellten Ende des Arbeitsverhältnisses**
 - **bei bestehendem Arbeitsverhältnis eine der bisherigen Eingruppierung entsprechende Tätigkeit**

Leistungsbezogene Stufenaufstiege (1)

§ 17 Abs. 2 TVöD

Grundaussage:

- Stufen 1 und 2 Grundentgelt
- Stufen 3 bis 6 **Entwicklungsstufen**

(siehe Tabellen zu § 15 Abs. 2 Satz 1 TVöD)

Leistungsbezogene Stufenaufstiege (2)

„Atmende“ Stufenaufstiege ab Stufe 3

- „normal“ (§ 16 Abs. 3 TVöD)
- Beschleunigung für Stufen 4 bis 6 bei „erheblich über dem Durchschnitt“ liegenden Leistungen (§ 17 Abs. 2 Satz 1 TVöD)
- ebenso Verlängerung der „normalen“ Fristen bei „erheblich unter dem Durchschnitt“ liegenden Leistungen (§ 17 Abs. 2 Satz 2 TVöD)

Leistungsbezogene Stufenaufstiege (3)

- **Unterschiede zwischen**
 - **Stufenaufstiegen (§ 17 Abs. 2 TVöD)**
 - und**
 - **Leistungsentgelt (§ 18 TVöD)**
- **Stufenaufstiege dauerhaft, ob „normal“, schneller oder langsamer**
- **Leistungsentgelt**
 - **jährlich zu entscheiden, auch fall- oder projektbezogen**
 - **regelmäßig einmalige Zahlung**
 - **widerruflich**

Leistungsbezogene Stufenaufstiege (4)

Verknüpfung zum Leistungsentgelt nach § 18 TVöD

betriebliche Kommission

für beide Fälle identisch (§§ 17 Abs. 2 Satz 3, 18 Abs. 7, Niederschriftserklärung Nr. 2 zu § 18 Abs. 7 TVöD)

Thesen zur Einführung der Leistungsentgelte (1)

- 1) Leistungsentgelte sind kein Selbstzweck!
Leistungsentgelte stützen prozesshaft eine verbesserte Personalführung, die auf **bessere Ergebnisse** aus ist.
- 2) Leistungsentgelte sind ein integraler Teil **besserer Steuerung** öffentlicher Verwaltung
- 3) Leistungsentgelte sind **keine „Führungersatz-handlung“**; sie können und sollen Führungskräfte stärken.

Thesen zur Einführung der Leistungsentgelte (2)

- 4) Leistungsentgelte dürfen **nicht** als „**Verteilungsproblem**“ von Entgeltbestandteilen missverstanden werden

- 5) Leistungsentgelte haben ein Wirkungsziel im Visier:

Zielgerichtetes Fördern der Aufgabenerledigung und am Ende „auch“ zielgerichtetes **Belohnen** von Besser-Leistern

Tarifvertragliche Vorgaben für Leistungsentgelte (1)

- **Funktionssichernde und vertrauensschaffende Elemente:**
explizite Benennung der Ziele von Leistungsentgelten (§ 18 Abs. 1 TVöD und § 18 Abs. 6, 3. Spiegelstrich TVöD)
- **verbindliche Einführung zum 01.01.2007** (§ 18 Abs. 2 Satz 1 TVöD)
- **Pflichtvolumen von 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres; vereinbarte Zielgröße von 8 %** (§ 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD i.V.m. Protokollerklärung)
- **Jährlichkeit und Verpflichtung zur Auszahlung des tariflichen Finanzvolumen** (§ 18 Abs. 3 Satz 2 TVöD)

Tarifvertragliche Vorgaben für Leistungsentgelte (2)

- **Umsetzung durch Dienst-/Betriebsvereinbarung** (§ 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD)
- **Paritätisch besetzte betriebliche Kommission** (§ 18 Abs. 7 TVöD)
- **Zielvereinbarung / system. Leistungsbewertung** (§ 18 Abs. 5 TVöD)

Die Ziele für die Einführung der Leistungsentgelte sind tarifvertraglich vereinbart:

.... soll die öffentliche Dienstleistung verbessern

(§ 18 Abs. 1 Satz 1 TVöD)

.... sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken

(§ 18 Abs. 1 Satz 2 TVöD)

.... dienen der Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen

(§ 18 Abs. 6 3. Spiegelstrich TVöD)

Verbindliche Einführung zum 01.01.2007 vereinbart:

„Die Tarifvertragsparteien sind sich darüber einig, dass die zeitgerechte Einführung des Leistungsentgelts sinnvoll, notwendig und deshalb beiderseits gewollt ist. Sie fordern die Betriebsparteien dazu auf, rechtzeitig vor dem 01.01.2007 die betrieblichen Systeme zu vereinbaren.“

(Protokollerklärung Nr. 1 Sätze 1 und 2 zu § 18 Abs. 4 TVöD)

Finanzierung des Leistungsentgeltes (1):

Das 1 %-Pflichtvolumen ab dem 01.01.2007 ist im Wesentlichen finanziert durch „kostenneutrale“ Umwidmung von Teilen des früheren Urlaubs- und Weihnachtsgeldes.

Das als Zielgröße zu erreichende Gesamtvolumen von 8 % soll in der Folge finanziert werden:

- **anteilig aus auslaufenden Besitzständen in pauschalierter Form**
- **im Rahmen zukünftiger Tarifrunden**

(Niederschriftserklärung Satz 1 zu § 18 Abs. 3 TVöD)

Finanzierung des Leistungsentgeltes (2):

§ 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD i.V.m Protokollerklärung gibt die Höhe des tarifvertraglichen Pflichtvolumens vor.

Einzubeziehen sind die im Vorjahr gezahlten ständigen Monatsentgelte, die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen, Besitzstandszulagen nach dem TVÜ-VKA sowie Entgeltfortzahlungsbeträge (ohne SV-Anteile des Arbeitgebers und Kosten einer betrieblichen Altersversorgung).

Der Arbeitgeber stellt das entsprechende Volumen auf der Basis der Vorjahreszahlen fest. Personal-/Betriebsrat (evtl. auch Betriebliche Kommission) haben ein Kontrollrecht.

Finanzierung des Leistungsentgeltes (3):

Unständige Entgeltbestandteile „können“ nach Satz 2 der Protokollerklärung zu § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD betrieblich in die Bemessungsbasis einbezogen werden.

- ⇒ **Kein tarifvertraglicher Rechtsanspruch (insbesondere nicht bei Kommunen in der Haushaltssicherung/Haushaltssanierung)**
- ⇒ **Einbeziehung ist ggf. in der Dienst-/Betriebsvereinbarung zu regeln.**

Jährlichkeit und Verpflichtung zur Auszahlung des Leistungsentgeltes (§ 18 Abs. 3 Satz 2 TVöD):

- **Grund: Umwidmung bisheriger tariflicher Ansprüche**
- **„Einigungsdruck“ für die betriebliche Umsetzung entsteht über die Protokollerklärung zu § 18 Absatz 4 TVöD**
- **für den Personal-/Betriebsrat dadurch, dass bei Nichteinigung den Beschäftigten vorübergehend Entgelt vorenthalten wird,**
- **für den Arbeitgeber dadurch, dass das einbehaltene Entgeltvolumen nicht dauerhaft beim Arbeitgeber verbleibt.**

Umsetzung durch Dienst-/Betriebsvereinbarung (1):

- **einheitliche Ausgestaltung von Leistungsentgelten für alle kommunalen Arbeitgeber ist unmöglich und nicht gewollt**
- **Tarifvertrag gibt den zu beachtenden rechtlichen Rahmen („Korsettstangen“) vor**
- **Dienst-/Betriebsvereinbarung des KAV Saar ist ein Muster**
- **Umsetzung auf der betrieblichen Ebene eröffnet unternehmensindividuelle Handlungsräume und Schwerpunkte**
- **Notwendigkeit zu eigenen Überlegungen**

Umsetzung durch Dienst-/Betriebsvereinbarung (2):

Die Umsetzung durch einvernehmliche Dienstvereinbarung (§ 38 Abs. 3 TVöD) oder Betriebsvereinbarung sichert die betriebliche Mitbestimmung.

Die betriebliche Mitbestimmung ist und bleibt beschränkt auf die Grundsätze („Generalia“).

Ausdrücklich in § 18 Abs. 7 Satz 6 TVöD:

„Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.“

Umsetzung durch Dienst-/Betriebsvereinbarung (3):

Die Musterdienst-/Musterbetriebsvereinbarung

- ist eine „schlanke“ Handlungsempfehlung, die auf Grundlage eigener praktischer Erfahrungen weiterentwickelt werden kann,
- weist insbesondere auf die sog. „critical job elements“ hin und vermeidet Fehlentwicklungen beim Einstieg in leistungsdifferenzierte Entgelte,
- kann mit zunehmendem Kompetenzerwerb weiter ausdifferenziert werden,
- soll keine neue Bürokratie schaffen.

Betriebliche Kommission (1):

Neben der unabdingbaren gesetzlichen Mitbestimmung wirken nach § 18 Abs. 7 Satz 1 (und § 17 Abs. 2 Satz 4) TVöD Arbeitnehmervertreter auch in einer paritätisch besetzten Betrieblichen Kommission (BK) mit.

Die BK schafft Vertrauen, indem sie die gesetzliche Mitbestimmung nicht ersetzt, aber ergänzt. Die „Experten“ der BK vereinigen fachübergreifend das betriebliche „Know how“ zu Leistungsentgelten.

Die Einrichtung der BK ist der erste Schritt zur Umsetzung.

Die Entwicklung des betrieblichen Systems gehört ausdrücklich zu ihren Daueraufgaben.

Betriebliche Kommission(2):

§ 18 Abs. 7 TVöD gibt vor: Die Mitglieder der BK

- **werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personal-/Betriebsrat benannt**
- **müssen aus der Verwaltung/ dem Betrieb stammen**
- **haben Kompetenzen hinsichtlich**
 - **genereller Regelungen zur Einführung und Entwicklung sowie beim Controlling des Systems (Satz 1)**
 - **Beschwerden in Bezug auf Anwendung/Mängel des Systems (Satz 2) => Empfehlung**

Es bleibt bei der Letztentscheidung des Arbeitgebers im Einzelfall.

Die entscheidende Fragestellung lautet:

**Verteilen wir unser Geld zukünftig anders
(leistungsgerechter)???**

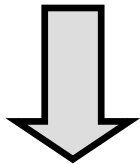
**Oder wollen wir mit dem neuen System auch die Leistung
unserer Organisation gezielt verbessern?**

**Die Einführung der Leistungsentgelte ist nicht eindimensional
auf das eine oder andere fixiert!**

1. Leistungsentgelte sind

(Quelle: Prof. Dr. Adamaschek)

Belohnungsinstrument

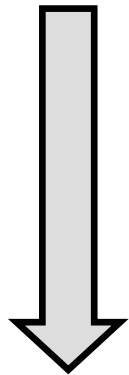


- Vergütung von Leistung
- Anerkennung und Motivation
- Schließung der „Gerechtigkeitslücke“

2. Leistungsentgelte sind

(Quelle: Prof. Dr. Adamaschek)

Führungsinstrument

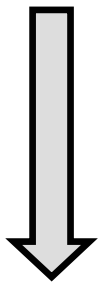


- **Führen mit Zielen**
- **Ziele besser/leichter erreichen**
- **Transparenz in den Arbeitsbeziehungen**
- **Stärkung von Verantwortung**
- **Erleichterung von Delegation**
- **intensive Kommunikation**
- **Konzentration auf das Wesentliche**

3. Leistungsentgelte sind

(Quelle: Prof. Dr. Adamaschek)

Veränderungsinstrument



- **Mehr Klarheit/Transparenz bzgl. strategischer Ziele und ihrer Prioritäten**
- **breite Verantwortung für den Veränderungserfolg**
- **Anreiz/Belohnung für das Erreichen des Veränderungserfolgs**

Leistungsbezogene Entgeltbestandteile im TVöD und ihre praktische Umsetzung

Erfahrung aus der Wirtschaft: Variable Vergütung ist
mehr als ein Belohnungsinstrument



(Quelle: Baumgartner & Co.)

Exkurs:

Wermutstropfen bei den Beamten:

- **zur Zeit Leistungsentgelte (noch) nicht möglich**
- **Landesregierung hat von Ermächtigung nach § 42a BBesG keinen Gebrauch gemacht
(anders Bund: VO vom 01.07.1997)**
- **aber jetzt auch Leistungsentgelt bei Landesbeschäftigten nach TV-L („TVöD-Land“)**
- **Initiative Saarländischer Städte- und Gemeindetag**

Leistungsentgelte sind ein Mittel zum Erfolg!

Richtig angewandt,

- steigen dadurch sowohl Zufriedenheit und Selbstwertgefühl der Mitarbeiter als auch Effektivität und Effizienz der Verwaltung/des Betriebes.
- steigt das Ansehen des (vielfach zu Unrecht gescholtenen) öffentlichen Dienstes

**Zum Schluss des ersten Teils eine wahre Geschichte
und ein wahrer Spruch!**

Wahre Geschichte:

**Auf die Frage, wie viele im Vatikan arbeiten würden,
sagte Papst Johannes XXIII: „Etwa die Hälfte!“**

Wahrer Spruch:

Man muss von jedem fordern, was er leisten kann!

Antoine de Saint-Exupéry

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit