

Vortrag:
**„Das neue Tarifrecht des Öffentlichen
Dienstes für die Länder (TV-L)“**

- Leistungsorientierte Bezahlung -

13. Februar 2007 in Dortmund

Martin Boegl
dbb tarifunion



Befürchtungen der Leistungsbezahlung:

- reine „Nasenprämie“
- grds. Bedenken bei Neuregelungen / Andersregelungen des Entgelts
- Unterschied Eigen- Fremdbild, Frustration
- Machtmittel / Disziplinierung

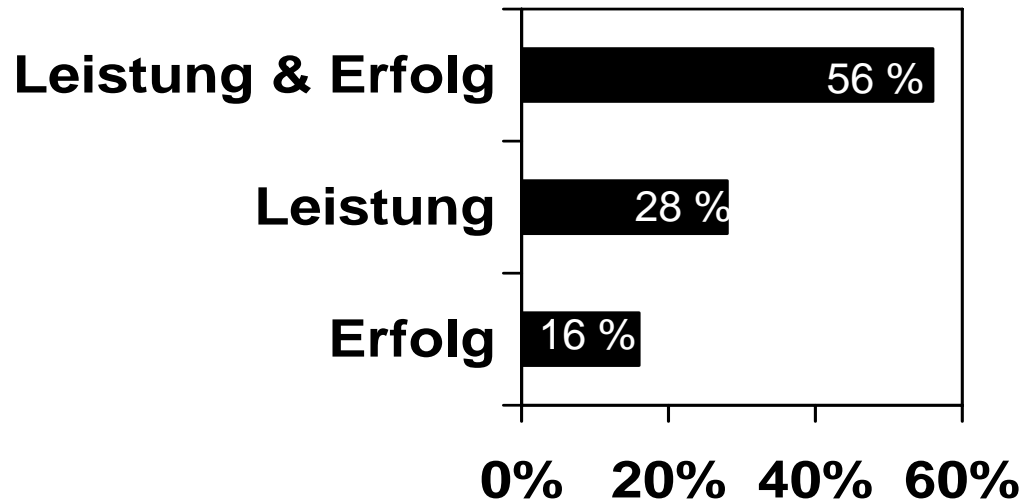
Erfahrungen aus der Privatwirtschaft

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Über 80% der Dax-Unternehmen haben variable Vergütungsbestandteile für alle ihrer Mitarbeiter eingeführt

Dies über sämtliche Branchen hinweg
(Banken, Finanzdienstleister, Automobil, Chemie,...)



Verabschiedung vom beamtenrechtlichen Alimentationsprinzip:

- Bewährungs-, Fallgruppen- und Zeitaufstiege
- Lebensalter- bzw. Lohnstufen
- Ehegatten- bzw. familienbezogene Entgeltbestandteile

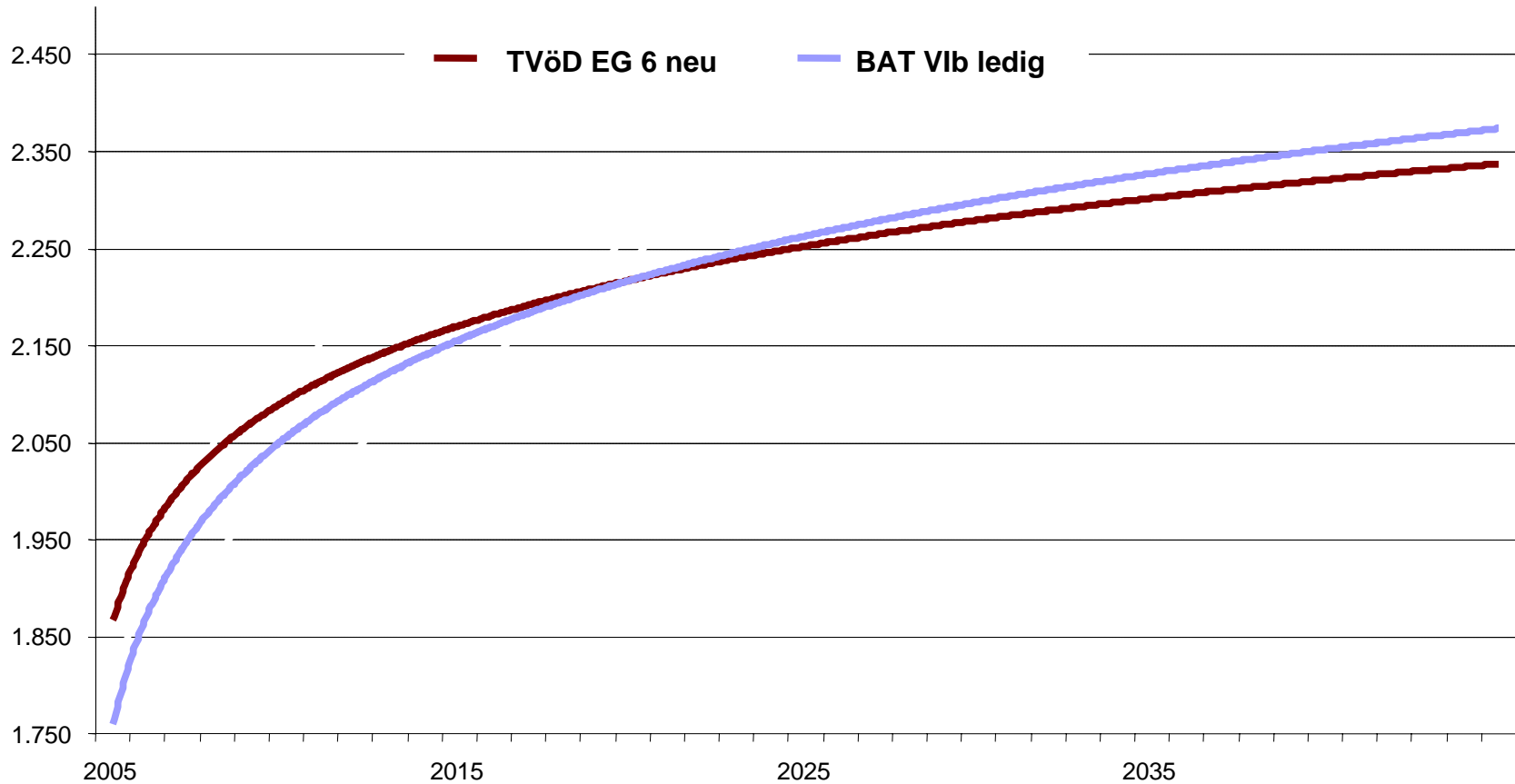
Neu (mehr Flexibilität):

- Tabellenentgelt nach Berufserfahrung und individueller Leistung
- Zusätzlich variables Entgelt „on top“
- „Wippe“ der Einkommensentwicklung

„Wippe“ der Einkommensentwicklung:

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung



Leistungselemente im TV-L:

- Entgeltordnung / Tabelle (Grundbezahlungssystem)
- Stufenaufstieg, § 17 TV-L
- Führung auf Probe, § 31 TV-L
- Führung auf Zeit, § 32 TV-L
- Leistungsentgelt, § 18 TV-L

Leistungsorientierung

1. im Rahmen der Entgelttabelle:

Grundentgelt		Entwicklungsstufen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
	nach 1 Jahr	nach 3 Jahren	nach 6 Jahren	nach 10 Jahren	nach 15 Jahren

- In den **Entwicklungsstufen 4-6** kann sich die Stufenlaufzeit in Abhängigkeit zur individuellen Leistung verlängern bzw verkürzen
- Führung auf Probe / Führung auf Zeit

2. außerhalb der Entgelttabelle durch ein variables leistungsorientiertes Entgelt zusätzlich zum Tabellenentgelt („on top“)

Ziele der leistungsorientierten Bezahlung:

- Motivation der Beschäftigten
- Anerkennung von Leistung / Förderung von Leistungsbereitschaft
- Verbesserung der Führungskultur
- Optimierung von Arbeitsprozessen
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung
- „Wippe“ der Einkommensentwicklung

Grundsätze der leistungsorientierten Bezahlung:

- zusätzlich zum Tabellenentgelt „on top“
- nach individueller Leistung
- grds. für alle Beschäftigten
- materieller Leistungsanreiz unabhängig von anderen Leistungselementen
- voll variabel, keine Besitzstände
- regelmäßige Leistungsdefinition, -feststellung und Vergabeentscheidung

Grundsätze der leistungsorientierten Bezahlung:

- Das zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden
 - Verpflichtung zur jährlichen Auszahlung
 - Volumen steht für die Leistungsbezahlung insgesamt zur Verfügung
- Besonderheit § 18 IV 3 TV-L: Möglichkeit Gesamtvolumen auf alle Beschäftigten gleichmäßig verteilt auszuschütten
- Ausgezahltes Leistungsentgelt ist zusatzversorgungspflichtiges Entgelt

Grundsätze der leistungsorientierten Bezahlung:

- Eine Nichterfüllung der Voraussetzungen für die Gewährung eines Leistungsentgeltes darf für sich genommen keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen auslösen.
- Umgekehrt sind arbeitsrechtliche Maßnahmen nicht durch Teilnahme an einer Zielvereinbarung bzw. durch Gewährung eines Leistungsentgeltes ausgeschlossen.
- Ziele müssen vom Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein.

- **Einführungszeitpunkt:** 1. Januar 2007
- **Startvolumen:** 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller Tarifbeschäftigten
 - **Ständige Monatsentgelte:** Tabellenentgelt, in Monatsbeträgen festgelegte Zulagen (einschließlich Besitzstandzulagen), Entgelte im Krankheitsfall und bei Urlaub
- **Zielvolumen:** 8% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller Tarifbeschäftigten

Beispiel: (fiktive Annahme)

Die ständigen Monatsentgelte aller unter den Geltungsbereich des TVöD bzw. TV-L fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers belaufen sich auf 150 Mio. Euro, davon 1% (Gesamtvolumen für das Leistungsentgelt) sind 1,5 Mio. Euro

Somit wären die 1,5 Mio. Euro als leistungsorientierte Bezahlung an die Beschäftigten auszuschütten.

Budgetierung:

Verschiedene Möglichkeiten (z.B.):

- Nach Entgeltgruppen
- Nach Entgeltgruppengruppen
- Örtliche Unterscheidung

Quersubventionierung

Neues Grundbezahlungssystem

Entgelt (West - bis 31.12.2007)

TV-L

EG	Grundentgelt		Entwicklungsstufen			
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
		nach 1 Jahr	nach 3 Jahren	nach 6 Jahren	nach 10 Jahren	nach 15 Jahren
15	3.384	3.760	3.900	4.400	4.780	-
14	3.060	3.400	3.600	3.900	4.360	-
13	2.817	3.130	3.300	3.630	4.090	-
12	2.520	2.800	3.200	3.550	4.000	-
11	2.430	2.700	2.900	3.200	3.635	-
10	2.340	2.600	2.800	3.000	3.380	-
9	2.061	2.290	2.410	2.730	2.980	-
8	1.926	2.140	2.240	2.330	2.430	2.493
7	1.800	2.000	2.130	2.230	2.305	2.375
6	1.764	1.960	2.060	2.155	2.220	2.285
5	1.688	1.875	1.970	2.065	2.135	2.185
4	1.602	1.780	1.900	1.970	2.040	2.081
3	1.575	1.750	1.800	1.880	1.940	1.995
2	1.449	1.610	1.660	1.710	1.820	1.935
1	jeweils 4 Jahre	1.286	1.310	1.340	1.368	1.440

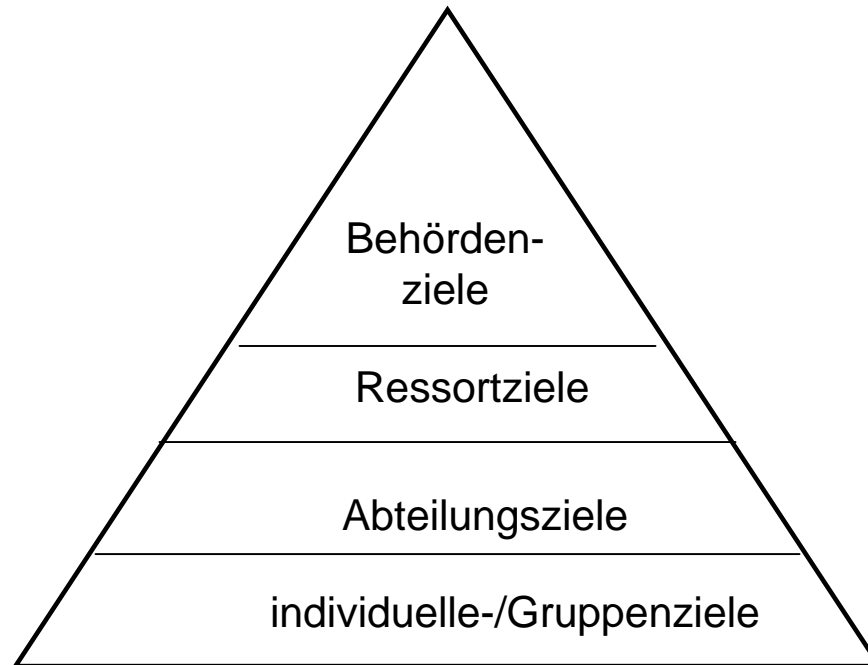
Zielvereinbarungen:

Zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten werden Ziele vereinbart, die in bestimmtem Zeitraum erfüllt werden sollen. Am Laufzeitende wird die Zielerreichung festgestellt.

Festzulegende Ziele zwischen 2 und 5 (unterschiedliche Gewichtung möglich)

Steuerungs- und Führungselement

Konkretisierungsgrad



bottom up

top down

SMART-Regel:

Spezifisch konkret (schriftlich)

Messbar

Aktiv beeinflussbar

Realistisch

Terminiert

Vorteile:

- Großes Maß an Objektivität
- Großes Maß an Transparenz
- Zukunftsorientiert

Nachteile:

- hoher Aufwand bei Zielfindung
- Vergleichbarkeit ist schwer herzustellen
- Ggf. ist Anpassung innerhalb maßgeblichen Zeitraumes notwendig

Systematische Bewertungsverfahren (SLB)

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Die Leistungen aller Beschäftigten werden von ihren Vorgesetzten nach einem vorgegebenen Bewertungsverfahren gemessen.

Vorteile:

- weniger Aufwand

Nachteile:

- vergangenheitsbezogen
- geringere Individualisierung

Systematische Bewertungsverfahren (SLB)

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Mögliche Merkmale / Kriterien:

- Arbeitsqualität
- Arbeitsquantität
- Führungsverhalten
- Arbeitsweise / Methodik
- Arbeitsorganisation (Merkmal)
 - Planung (Kriterium)
 - Strukturierung (Kriterium)
 - Effizienz (Kriterium)

Die Leistungen der Beschäftigten werden zum Teil durch systematische Bewertungsverfahren, zum Teil durch Erreichen von Zielen gemessen.

Vorteile:

- höhere Flexibilität
- Bewertungssystem kann leichter an die Bedürfnisse vor Ort und an Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst werden

Nachteile:

- u.U. geringere Vergleichbarkeit
- hoher Aufwand

Mitarbeitergespräch:

- **Rückblick:**
- **Schwerpunkte des letzten Bewertungszeitraumes**
 - Wie wird Leistung von Vorgesetzten / Beschäftigten bewertet
 - Positives / Negatives
- **Ausblick:**
 - Ziele in kommender Periode (Behörde, Abteilung, Einzelner)
 - Erwartungen Vorgesetzter
- **Planung konkreter Förder- Schulungs- Qualifizierungsmaßnahmen**

Leistungsstufen:

- **Maximal 7**
- **Texthinterlegung**

Beispiel:

- Erfüllt Anforderungen nicht immer
- Erfüllt Anforderungen in Teilen
- Erfüllt Anforderungen in wesentlichen Teilen
- Erfüllt Anforderungen im vollen Umfang
- Übertrifft die Anforderungen

Leistungsstufen:

- **Maximal 7**
- **Texthinterlegung**

Beispiel:

- Erfüllt Anforderungen nicht immer (0 Punkte)
- Erfüllt Anforderungen in Teilen (1 Punkt)
- Erfüllt Anforderungen in wesentlichen Teilen (2 Punkte)
- Erfüllt Anforderungen im vollen Umfang (3 Punkte)
- Übertrifft die Anforderungen (4 Punkte)

Ausgestaltung der Leistungsstufen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Zielvereinbarungen	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte
Ziel 1				X	
Ziel 2		X			
Ziel 3				X	
Ziel 4					X
Ziel 5				X	
Summe		1 Punkt		9 Punkte	4 Punkte
				Gesamtsumme	14 Punkte

Ausgestaltung der Leistungsstufen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Systematische Leistungsbewertung	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte
Arbeitsqualität -Fehlervermeidung -Keine Widersprüche				x x	
Arbeitsquantität		x			
Wirtschaftlichkeit				x	
Teamarbeit					x
Summe		1 Punkt		9 Punkte	4 Punkte
				Gesamtsumme	14 Punkte

Ausgestaltung der Leistungsstufen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Systematische Leistungsbewertung	Gewichtung	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte
Arbeitsqualität -Fehlervermeidung -Keine Widersprüche	20%				X (0,6) X (0,6)	
Arbeitsquantität	30%		X (0,3)			
Wirtschaftlichkeit	30%				X (0,9)	
Teamarbeit	20%					X (0,8)
Summe	100%		0,3 Punkte		2,1 Punkte	0,8 Punkte
					Gesamtsumme	3,7 Punkte



Ausgestaltung der Leistungsstufen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Problem:

Genau gleiche Leistung, aber
ohne Gewichtung 14 Punkte,
mit Gewichtung 3,7 Punkte

Lösung: rechnerisches Problem

100 ./.. Anzahl der Ziele bzw. Merkmale/Kriterien

Beispiel:

100 ./.. 5 Ziele bzw. Merkmale/Kriterien = 20%ige
Gewichtung



Ausgestaltung der Leistungsstufen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Systematische Leistungsbewertung	Gewichtung	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte
Arbeitsqualität -Fehlervermeidung -Keine Widersprüche	20% 20%				X (0,6) X (0,6)	
Arbeitsquantität	20%		X (0,2)			
Wirtschaftlichkeit	20%				X (0,6)	
Teamarbeit	20%					X (0,8)
Summe	100%		0,2 Punkte		1,8 Punkte	0,8 Punkte
					Gesamtsumme	2,8 Punkte



II. Budget

I. Ergebnis der Leistungsbemessung

9 Punkte

14 Punkte

10 Punkte



IV. Leistungsentgelt

IV. Leistungsentgelt

IV. Leistungsentgelt

III. Punkten wird Punktwert zugewiesen

Beispiel:

I. Summe der Punkte bei der individuellen Leistungsmessung:
9 Punkte + 14 Punkte + 10 Punkte = 33 (Gesamt)Punkte

II. Zu verteilendes Budget: 330 Euro

III. Budget ./.. Punkte

330 Euro ./.. 33 Punkte = 10 Euro (Punkten wird Punktwert zugewiesen)

IV. 9 Punkte * 10 Euro = 90 Euro (Leistungsentgelt)

14 Punkte * 10 Euro = 140 Euro (Leistungsentgelt)

10 Punkte * 10 Euro = 100 Euro (Leistungsentgelt)

Ausgestaltungsmöglichkeiten des Stufensystems

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Beispiel für die Festlegung der Stufe 2 als Normalleistungsstufe:

Stufe 1	Erfüllt Anforderungen in Teilen	0 Punkte	Normalleister 9/10 über Normalleister
Stufe 2	Erfüllt die Anforderungen im vollen Umfang	1 Punkt	
Stufe 3	Übertrifft die Anforderungen in Teilen	2 Punkte	
Stufe 4	Übertrifft einzelne Anforderungen in besonderem Maße	3 Punkte	
Stufe 5	Übertrifft stets alle Anforderungen in besonderem Maße	4 Punkte	

Beispiel für die Festlegung der Stufe 3 als Normalleistungsstufe:

Stufe 1	Erfüllt die Anforderungen nicht immer	0 Punkte	1/10 unter Normalleister
Stufe 2	Erfüllt die Anforderungen in Teilen	1 Punkt	
Stufe 3	Erfüllt die Anforderungen im vollen Umfang	2 Punkte	Normalleister
Stufe 4	Übertrifft die Anforderungen in Teilen	3 Punkte	7/10 über Normalleister
Stufe 5	Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	4 Punkte	

Beispiel für die Festlegung der Stufe 4 als Normalleistungsstufe:

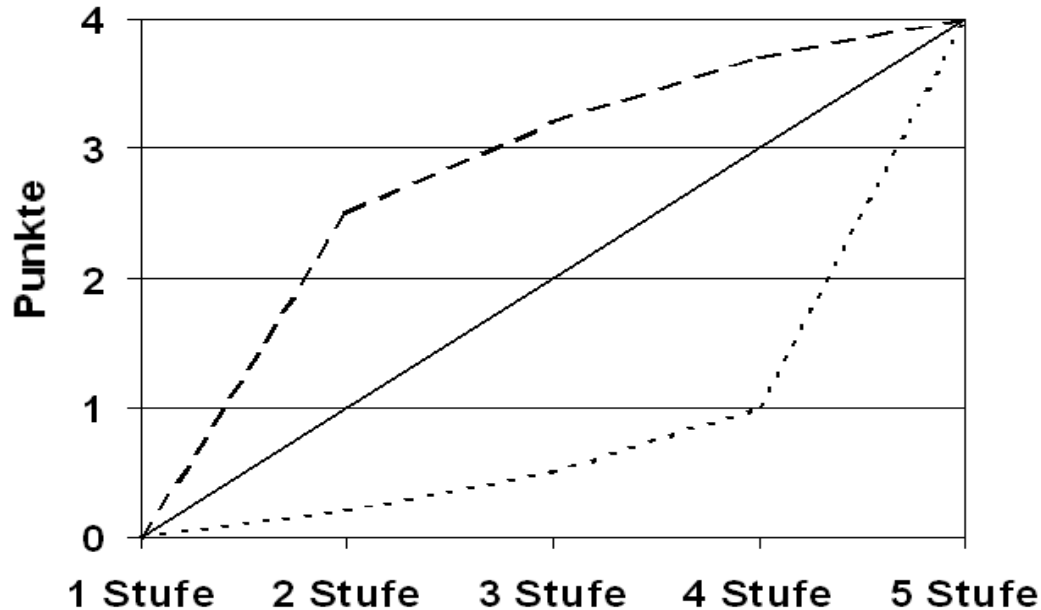
Stufe 1	Erfüllt die Anforderungen nicht immer	0 Punkte	3/10 unter Normalleister
Stufe 2	Erfüllt die Anforderungen in Teilen	1 Punkt	
Stufe 3	Erfüllt die Anforderungen in wesentlichen Teilen	2 Punkte	
Stufe 4	Erfüllt die Anforderungen im vollen Umfang	3 Punkte	Normalleister
Stufe 5	Übertrifft die Anforderungen in Teilen	4 Punkte	4/10 über Normalleister



Ausgestaltungsmöglichkeiten des Stufensystems

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung



schneller Punkteanstieg:

Verschiebung des Leistungsentgeltes von Leistungsträgern auf unterdurchschnittliche Beschäftigte

langsamer Punkteanstieg: hohes

Leistungsentgelt bei Spitzenleistern, auf Kosten von unterdurchschnittlichen Leistern

1 Stufe	2 Stufe	3 Stufe	4 Stufe	5 Stufe	Legende
0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	4 Punkte	—— Linear
0 Punkte	2,5 Punkte	3,2 Punkte	3,7 Punkte	4 Punkte	- - - - schneller Anstieg
0 Punkte	0,2 Punkte	0,5 Punkte	1 Punkt	4 Punkte langsamer Anstieg

Leistungsbezahlungsinstrumente

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Leistungsprämie:

- i.d.R. einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt
- kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden

Leistungszulage:

- zeitlich befristete, widerrufliche, i.d.R. monatlich wiederkehrende Zahlung

Erfolgsprämie:

- *kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gezahlt werden*
- *Beschäftigte profitieren vom wirtschaftlichen Unternehmenserfolg*
- *Umsetzung durch Betriebs-, Dienstvereinbarungen*



Besondere Beschäftigte (z.B.):

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

- **Arbeitsplatz-, Tätigkeitswechsel**
- **Krankheit**
- **Leistungsgeminderte**
- **(Teil-)Freigestellte**
- **ATZ**
- **TzBfG**
- **Ausgeschiedene**



Voraussetzungen für akzeptierte Leistungsbeurteilungskriterien:

- Bewertbares Verhalten als Grundlage
- Tatsächlicher Zusammenhang mit Leistungserbringung
- Kriterien müssen für jedermann verständlich und bekannt sein, Transparenz
- Kriterien müssen eindeutig voneinander abgrenzbar und in Anzahl begrenzt sein
- **KISS: Keep it simple and stupid**

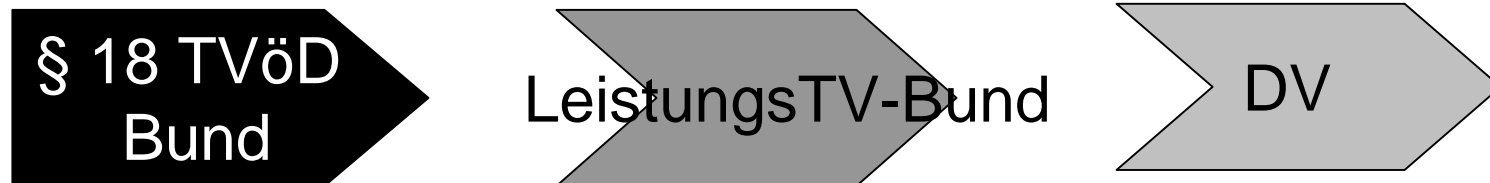
Länder: Rahmenregelungen

Nähere Regelungen über die Ausgestaltung des Leistungsentgelts werden in landesbezirklichen Tarifverträgen vereinbart.



Bund: Rahmenregelungen

§ 18 Abs. 3 TVöD Bund: Nähere Regelungen werden in einem Bundestarifvertrag vereinbart (Verhandlungen am 25. August 2006 abgeschlossen)



VKA: detaillierte Regelungen

§ 18 TVöD VKA: Schon detaillierte Regelungen durch Tarifvertragsparteien vorgegeben, Ausfüllung durch Betriebs-Dienstvereinbarung



Was, wenn kein landesbezirklicher Tarifvertrag zustand kommt?

Solange eine landesbezirkliche Regelung nicht zu Stande kommt, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember ab dem Jahre 2007 12% des für den Monat September desselben Jahres jeweils zustehenden Tabellenentgelts ausbezahlt.

Bei Entwicklung und ständigem Controlling wirkt betriebliche Kommission mit (Hälfte Arbeitgeber, Hälfte BR/PR benannt)

Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden

Empfehlung von notwendigen Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen

Aber: Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang er der Beschwerde abhilft (Letztentscheidungsrecht)

Einbeziehung der Personalvertretungen

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Keine Beschränkung bereits bestehender Mitbestimmungsrechte!

Fragen der betrieblichen Lohngestaltung

§ 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG; § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG

Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte

§ 75 Abs. 3 Nr. 4 2. Alt. BPersVG; § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG

Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind das Verhalten oder die Leistung zu überwachen

§ 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG; § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Fragen der betrieblichen Ordnung

§ 75 Abs. 3 Nr. 15 BPersVG; § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG

Verhältnis Betriebliche Kommission / Personal- bzw. Betriebsrat



Ausgestaltung durch Dienstvereinbarung

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Dienstvereinbarungen I (mögliche Regelungsinhalte):

- Regelungen zur Einführung
- Budgetregelungen
- Verteilungsgrundsätze
- Regeln zu Controlling und Rechtsschutz
- Anzahl der Mitglieder der Paritätischen Kommission
- Festlegen von Leistungs- und Feststellungszeitraum
- Leistungsfeststellung bei Arbeitsplatzwechsel oder Führungskraftwechsel



Ausgestaltung durch Dienstvereinbarung

TV-L

Leistungsorientierte Bezahlung

Dienstvereinbarungen II (mögliche Regelungsinhalte):

- Ausgestaltung und konkrete Anforderungen an ZV
- Bewertungssystem der SLB (evtl. Gewichtung)
- Regelungen bei der Verbindung von ZV und SLB (Gleichwertigkeit) und bei Verbindung von Einzelleistungsfeststellung mit Teamleistungsfeststellung
- Stufenanzahl, Festlegung auf welcher Stufe Normalleistung
- Punktwerte der Stufen der Leistungsbewertung bzw. der Zielerreichungsgrade
- Berechnungsverfahren für das jeweilige Leistungs-entgelt

