



Hinweis:

Den Besuchern der POEM Website stellen wir diese ausführliche Projektarbeit gerne als Anregung vor.

Wir möchten jedoch darauf hinweisen, dass es sich hierbei um eine Arbeit von Verwaltungsschülern handelt, die juristisch nicht in allen Details überprüft und nach heutigem Wissensstand auch nicht in allen Details korrekt ist.

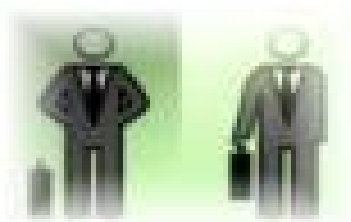
Zur Ideengebung eignet sich dieses Dokument wirklich gut, es sollte aber – auch in Ausschnitten – nicht ungeprüft 1 : 1 übernommen werden.

Stadt Schönhausen Projektgruppe Personal

Konzeptvorschlag

zur Einführung einer
leistungsorientierten Bezahlung
für die Tarifbeschäftigten der
Stadt Schönhausen

Soest, 02. Juni 2006



Inhaltsverzeichnis

- Aufgabenstellung Seite 3
- Einleitung Seite 4
- Leistungsorientierte
Bezahlung
nach § 18 TVöD Seite 5
- Rolle der
Führungskräfte Seite 27
- Finanzielle
Auswirkungen Seite 36
- Organisatorische
Durchführung Seite 46
- Quellenangaben Seite 63

Projektarbeit

Aufgabenstellung

Projektthema

Leistungsorientierte Bezahlung der Tarifbeschäftigten in der Stadt Schönhausen.

Projektbeschreibung

Seit dem 01. Oktober 2005 ist der TVöD, der für die tarifgebundenen oder Kraft Unterwerfungsklausel Beschäftigten der Stadt Schönhausen Anwendung findet, in Kraft.

Der Leiter des Personalservices – früher Personalamtsleiter – unterrichtet den Bürgermeister der Stadt Schönhausen von der im TVöD vorgeschriebenen Leistungsbezahlung.

Anlagen: Auszug aus dem Stellenplan der Stadt Schönhausen
Finanzplan der Stadt Schönhausen

Aufgabenstellung

Zur Umsetzung dieser Vorgabe beauftragt der Bürgermeister den Leiter des Personalservices die erforderlichen Maßnahmen zu treffen. Dieser bittet die Teilnehmer des Angestelltenlehrgangs II sich mit diesem Problem zu befassen. Dabei sollen folgende Themen einbezogen werden:

1. Organisatorische Durchführung – Gestaltung des Einführungsprozesses
2. Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung
3. Rolle der Führungskräfte
4. Finanzielle Auswirkungen

Einleitung

Das Thema des diesjährigen Projektes lautet: „Leistungsorientierte Bezahlung der Tarifbeschäftigten in der Stadt Schönhausen“.

Seit dem 1. Oktober 2005 gibt es für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst einen neuen Tarifvertrag. Dieser beinhaltet im Wesentlichen Änderungen in den bisher relativ starren Bezahlungsvorschriften für Angestellte und Arbeiter. Durch diesen Tarifvertrag – den TVöD – wurde den Arbeitgebern grundsätzlich die Möglichkeit einer leistungsorientierten Bezahlung zusätzlich zum regulären Tabellenentgelt eingeräumt.

Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst ...

Das findet vor allem in der breiten Bevölkerung Anklang. Schließlich hat jeder, der in der Verwaltung arbeitet, schon einmal Sprüche wie „Na endlich müssen die auch mal was tun für ihr Geld!“ gehört.

Was aber ist leistungsorientierte Bezahlung?

Was bedeutet es für die einzelnen Beschäftigten?

Hat derjenige, der viel arbeitet, auch wirklich mehr Geld im Portemonnaie?

Welche Anforderungen stellt das neue System an die Führungskräfte?

Welche Auswirkungen hat es für die Stadt- oder Gemeindeverwaltungen?

Mit welchen Kosten ist das neue System überhaupt verbunden?

Grundsätzlich werden durch den neuen Tarifvertrag verschiedene Möglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung vorgegeben:

- Stufenaufstieg (§ 17 TVöD)
- Leistungsentgelte (§ 18 TVöD)
- Führung auf Zeit (§ 31 TVöD)
- Führung auf Probe (§ 32 TVöD)

Im Rahmen dieser Projektarbeit werden die Leistungsentgelte nach § 18 TVöD näher erläutert.

Im Folgenden wird ein konkretes Beurteilungssystem vorgestellt und anhand einiger Beispiele eine Leistungsbewertung durchgeführt. Des Weiteren werden die finanziellen Auswirkungen für einzelne Beschäftigte und für die Verwaltung dargestellt. Zum Abschluss werden die notwendigen organisatorischen Maßnahmen zur Einführung der Leistungsentgelte in der Stadt Schönhausen aufgezeigt.

Stadt Schönhausen Projektgruppe Personal

Leistungsentgelte nach § 18 TVöD



Auszug aus dem Tarifvertrag

§ 18 VKA - Leistungsentgelt

- (1) Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.
- (2) Ab dem 01. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.
- (3) Ausgehend von einer vereinbarten Zielgröße von 8 v.H. entspricht bis zu einer Vereinbarung eines höheren Vorhundertatzes das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden; es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung der Leistungsentgelte.
- (4) Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage gewährt; das Verbinden verschiedener Formen des Leistungsentgelts ist zulässig. Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt; sie kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden. Die Erfolgsprämie kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg neben dem gemäß Absatz 3 vereinbarten Startvolumen gezahlt werden. Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. Leistungsentgelte können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden. Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein. Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.
- (5) Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung. Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigungsgruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgaben bezogene Bewertung.

Auszug aus dem Tarifvertrag

§ 18 VKA - Leistungsentgelt

- (6) Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung wird betrieblich vereinbart. Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigungsgruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. Die Ausgestaltung geschieht durch Betriebsvereinbarung oder einvernehmliche Dienstvereinbarung, in der insbesondere geregelt werden:
- Verfahren der Einführung von leistungs- und/ oder erfolgsorientierten Entgelten,
 - zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen
 - Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen (z.B. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, - der Dienstleistungsqualität, - der Kunden-/ Bürgerorientierung)
 - Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen, u.U. Zielerreichungsgrade,
 - Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen,
 - Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen,
 - Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umgewidmetem Entgelt,
 - Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen.
- (7) Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/ Personalrat aus dem Betrieb benannt werden. Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, hat er seine Gründe darzulegen. Notwendige Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen empfiehlt die betriebliche Kommission. Die rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.
- (8) Die ausbezahlten Leistungsentgelte sind zusatzversorgungspflichtiges Entgelt.

Ziele der leistungsorientierten Bezahlung

Verbesserung der öffentlichen Dienstleistung

Leistungs- und /oder erfolgsorientierte Entgelte sollen gemäß § 18 Abs. 1 Satz 1 TVöD die öffentlichen Dienstleistungen verbessern. Da die öffentliche Verwaltung stark im gemeinen Fokus steht, soll unter anderem die Leistungsfähigkeit dadurch gefördert werden. Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sind vielmehr angehalten, ergebnisorientiert zu arbeiten. Ferner soll die Wettbewerbsfähigkeit unter den einzelnen Kommunen gesteigert werden. Durch die leistungsorientierte Bezahlung soll darüber hinaus höhere Entgeltgerechtigkeit erreicht werden. Eine Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen liegt z.B. in einer besseren Dienstleistungsqualität oder Kundenfreundlichkeit vor, die sich insbesondere messen lassen an

- *verbesserter Personalpräsenz und Erreichbarkeit,*
- *Qualität der Auskünfte,*
- *Verkürzung, Vereinfachung von Verfahrensabläufen und*
- *Verminderung von Beschwerdefällen.*

Ziele der leistungs- orientierten Bezahlung

Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Ein weiteres Ziel der leistungs- und /oder erfolgsorientierten Bezahlung ist gemäß § 18 Abs. 6 3. Spiegelstrich TVöD die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Die Effektivität und Effizienz der Organisation und Prozesse sollen gesichert und weiter gesteigert werden. Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit kann ermittelt werden durch die

- *Steigerung der Produktivität,*
- *Steigerung von Leistungsmenge und Umsatz,*
- *Verbesserung von Erträgen und Einnahmen,*
- *Senkung von Prozesskosten und Stückkosten,*
- *Anhebung des Kostendeckungsgrades und*
- *Vermeidung von Kostensteigerungen / Gebührenerhöhungen.*

Ziele der leistungs- orientierten Bezahlung

Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz

Des Weiteren soll das leistungs- und /oder erfolgsorientierte Entgelt gemäß § 18 Abs. 1 Satz 2 TVöD die Motivation, die Eigenverantwortung und die Führungskompetenz stärken. Für die Beschäftigten wird sich nunmehr eine besondere Leistung auch finanziell auszahlen, so dass hierdurch die Arbeit eines jeden anerkannt wird und der Mitarbeiter somit motiviert ist, diese Leistungen auch weiterhin erreichen zu wollen. Zur Erreichung dieses Ziels wird jedoch auch ein entsprechendes Umfeld benötigt, in dem die Leistung definiert, anerkannt und gefördert wird. Motivationsfaktoren sind u.a.

- *positives Betriebsklima*
- *angemessene und gerechte Bezahlung*
- *Aufstiegsmöglichkeiten*
- *Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen*
- *Führungsverhalten (Fördern und Fordern)*

Die Verbesserung der Führungskultur setzt eine regelmäßige Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraus. Dieses ist eine Daueraufgabe, kein kurzfristiges Ziel.

Durch die zusätzliche Eigenverantwortung des Beschäftigten werden Arbeitsprozesse verbessert. Der Sachbearbeiter wird individuell stärker zielorientiert handeln und durch die Eigenverantwortung besser selbständig Prioritäten erkennen können.

Leistungszulage

Die Leistungszulage kann Beschäftigten des öffentlichen Dienstes gewährt werden, deren Leistungen im Sinne der Zielsetzungen hinsichtlich der Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind und somit ein messbarer wirtschaftlicher Mehrwert entstanden ist.¹⁾ Dieses kann auf Feststellung erbrachter Leistungen aus der Vergangenheit oder Prognosen für die Zukunft beruhen und dient dem Anreiz, diese Leistung auch zukünftig und weiterhin zu erbringen. In beiden Fällen muss die Feststellung durch die Führungskraft nach objektivierbaren und möglichst messbaren Kriterien geschehen. Leistungszulagenzahlungen sind nicht möglich, solange keine Leistungsbeurteilungen vorgenommen wurde.²⁾ Die Vergabe von Leistungszulagen soll in zeitlicher Nähe zur erbrachten Leistung erfolgen. Die Leistungen müssen mindestens über einen Zeitraum von drei Monaten erbracht werden. Die Leistungszulage wird für volle Kalendermonate gewährt. Sie kann insgesamt für höchstens zwölf Monate geleistet werden. Wurde sie zunächst für einen kürzeren Zeitraum gewährt, so ist eine Verlängerung bis zu höchstens zwölf Monaten möglich. Sie soll nicht mehr als drei Monate und kann höchstens sechs Monate rückwirkend gewährt werden.¹⁾

Die Leistungszulage ist entsprechend der Bewertung der Leistung zu bemessen. Ist die Dauer der Leistung absehbar, so ist die Gewährung dementsprechend zu befristen. Sie ist zu widerrufen, wenn die Aufgabe auf Dauer wegfällt oder auf eine andere oder auf einen anderen Beschäftigten übertragen wird. Ein Widerruf hat auch bei Leistungsabfall zu erfolgen.¹⁾

Leistungszulage

Leistungszulagen sind zusatzversorgungspflichtig. Sie werden bei der Bemessung der Urlaubsvergütung und des Urlaubslohns nicht berücksichtigt. Leistungszulagen können auch neben den Mehrarbeits- und Überstundenvergütungen gezahlt werden.¹⁾

Eine Leistungszulage kann nicht auf Grund eines Sachverhaltes gewährt werden, der bereits zur Gewährung einer Leistungszulage oder Leistungsprämie geführt hat. Die Einzelvergabe der Zulage ist Sache des Arbeitgebers.

Ferner ist auch hier die Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Vergabe der Leistungszulagen zu beachten. So sind beim Festlegen der Leistungskriterien „unmittelbar und mittelbar diskriminierende, an Geschlechterrollen orientierte Leistungskriterien“ zu vermeiden.¹⁾

Beispiel:

Das Bürgerbüro der Stadt Schönhausen nimmt noch zusätzlich Aufgaben der Kfz-Zulassungsstelle wahr. Anträge für die Kfz-Ummeldung können nun auch hier gestellt werden. Die Sachbearbeiterin schafft es, durch ihre Arbeitskraft und ihr Engagement sowie ihre freundliche Art, die zusätzliche Arbeit zu bewältigen und die Bürger zufrieden zu stellen.

Leistungsprämie

Die Leistungsprämie dient der Anerkennung einer **herausragenden besonderen Einzelleistung im Sinne der Zielsetzungen**. Sie soll im engeren zeitlichen Zusammenhang mit der Leistung stehen. Die Höhe ist entsprechend der Bewertung der Leistung zu bemessen.¹⁾ Die Leistungsprämie wird am Ende des Zielvereinbarungszeitraums in der Regel als einmalige Zahlung gewährt. Sie kann auch, z.B. abhängig von unterschiedlichen Zielerreichungsgraden, gestaffelt gezahlt werden. Prämienzahlungen sind nicht möglich, soweit Zielvereinbarungen nicht abgeschlossen worden sind.²⁾

Mehrere Leistungsprämien können innerhalb von zwölf Monaten insgesamt nur bis zu einer Höchstgrenze gewährt werden.¹⁾ Gemäß § 18 Abs. 6 TVöD ist die Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte, in einer Dienstvereinbarung zu regeln.³⁾

Der Auszahlungspflicht wird ausnahmsweise, insbesondere in Fällen von überjährigen Projekten, auch dadurch Rechnung getragen, dass für diese Zielvereinbarungen konkret bezifferte Rückstellungen gebildet werden, welche das Leistungsbudget des folgenden Haushaltsjahres entsprechend erhöhen.¹⁾

Leistungsprämie

Leistungsprämien können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden, wenn von der Gruppe gemeinsam eine besonders herausragende Leistung erbracht wird. Der Anteil der Leistung der dabei wesentlich beteiligten Beschäftigten am Gesamtergebnis ist festzustellen. Die Leistungsprämie ist auf die einzelnen Beschäftigten entsprechend des jeweiligen Anteils an der Gesamtleistung zu verteilen.¹⁾

Leistungsprämien sind zusatzversorgungspflichtig. Sie werden bei der Bemessung der Urlaubsvergütung und des Urlaubslohns nicht berücksichtigt. Leistungsprämien können auch neben den Mehrarbeits- und Überstundenvergütungen gezahlt werden.¹⁾

Eine Leistungsprämie kann nicht auf Grund eines Sachverhaltes gewährt werden, der bereits zur Gewährung einer Leistungsprämie oder Leistungszulage geführt hat. Die Einzelvergabe der Prämie ist Sache des Arbeitgebers.

Ferner ist auch hier die Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Vergabe der Leistungsprämien zu beachten. So sind beim Festlegen der Leistungskriterien „unmittelbar und mittelbar diskriminierende, an Geschlechterrollen orientierte Leistungskriterien“ zu vermeiden.¹⁾

Beispiel:

Zum 01.01.2005 hat die Stadt Schönhausen als Optionskommune die Bearbeitung von Arbeitslosengeld II übernommen. Sachbearbeiterin Frau Hilfe unterzeichnete mit dem Bürgermeister der Stadt Schönhausen eine individuelle Zielvereinbarung, dass sie pro Monat 75 Anträge bearbeiten und bewilligen wird. Zum 01.01.2006 wird bei der Überprüfung festgestellt, dass Frau Hilfe die Zielvereinbarung und somit die Zielsetzung voll erfüllt hat.

Erfolgsprämie

Die Erfolgsprämie wird nach Erreichen eines bestimmten, von der Verwaltungsführung festgelegten, wirtschaftlichen Zieles gewährt. Eine Zielvereinbarung wird somit auch hier vorausgesetzt. Der wirtschaftliche Erfolg wird auf der Gesamtebene der Verwaltung festgestellt. Das gilt auch in Fällen, in denen ein wirtschaftlicher Teilerfolg belohnt werden soll.²⁾

Die Erfolgsprämie kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg auch zusätzlich neben dem Startvolumen gemäß § 18 Abs. 3 TVöD gezahlt werden.²⁾ Danach beträgt das zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. Als Zielgröße haben die Tarifvertragsparteien ein Volumen von 8 v.H. der Entgeltsumme vereinbart. Eine Vorgabe, wann dieses Ziel erreicht werden muss, existiert bislang nicht.³⁾

Beispiel:

Die Stadt Schönhausen war auf Grund eines enormen finanziellen Defizits seit dem 01.01.2000 eine Haushaltssicherungskommune. Die Verwaltungsführung setzt nun das Ziel, bis zum 31.12.2007 wieder einen Haushaltsausgleich zu haben.

Die zwei Instrumente des Systems

1. Zielvereinbarung⁴⁾

Der Vorgesetzte vereinbart schriftlich mit seinen Mitarbeitern messbare Ziele für das kommende Jahr, am Jahresende wird die Zielerreichung festgestellt

- Outputorientierung (Wurde das Ziel erreicht?)
- Zukunftsbezogen
- Orientierung an den Unternehmenszielen
- freiwillige Abrede

Nutzen

- Effizienzsteigerung: Alle Mitarbeiter ziehen an einem Strang
- Mehr Handlungsspielraum für den einzelnen Mitarbeiter

Probleme

- Keine differenzierte Potentialbeurteilung einzelner Mitarbeiter
- Nicht alles lässt sich sinnvoll in Ziele fassen

Zielvereinbarung- Merkmale von Zielen

In der Privatwirtschaft wird häufig die
SMART-VARIANTE
genannt:

Danach sind Merkmale von Zielen:

spezifisch,
messbar,
akzeptiert,
realisierbar,
terminiert.⁵⁾



Die zwei Instrumente des Systems

2. Leistungsbeurteilung⁴⁾

Der Vorgesetzte beurteilt die Arbeitsleistung und Kompetenzen seines Mitarbeiters am Jahresende hinsichtlich festgelegter Kriterien.

- Inputorientierung (Wie wurde gearbeitet? Die Zielerreichung wird nicht beachtet.)
- Vergangenheitsbezogen
- Orientierung an den Kompetenzen der Mitarbeiter
- Mit Personalrat vereinbartes System (Dienstvereinbarung)

Nutzen

- Rückmeldung über geleistete Arbeit
- Systematisches Erkennen von Potentialen

Probleme

- Subjektivität kann als ungerecht empfunden werden
- Inputfaktoren haben für das Unternehmensergebnis geringere Relevanz

Leistungsbeurteilung – Dimensionen und Kriterien⁴⁾

Arbeits- ergebnisse	Fach- und Methoden- kompetenz	Sozial- kompetenz	Motive und Einstellungen	Führungs- kompetenz
Arbeits- qualität	Anwenden von Fach- kenntnissen	Kommuni- kations- und Informations- verhalten	Unter- nehmerisches Denken	Übernahme von Führungs- verantwortung
Arbeits- quantität	Anwenden von Methoden- kenntnissen	Konflikt- fähigkeit	Kunden- orientierung	Durchsetzungs- fähigkeit
Termin- einhaltung	Arbeits- und Selbstorga- nisation	Teamorien- tierung	Bereitschaft zum Wandel	Mitarbeiter- förderung und -motivation
Belastbarkeit	Denken in Alternativen und Lösungen	Kritikfähigkeit	Leistungs- bereitschaft	Steuerung und Delegation

Kombinationsmodell

Der Vorteil eines Kombinationsmodells von Zielvereinbarungen und Systematischer Leistungsbewertung besteht in der Nutzung der Vorteile beider Methoden bei gleichzeitiger Verringerung der Nachteile, wenn die Komponenten unabhängig voneinander angewandt werden würden.

Die Methodik der Zielvereinbarung folgt dem entscheidenden Schwerpunkt und Kerngedanken einer modernen Verwaltung, die entsprechend des „Neuen Steuerungsmodells“ auf Leitliniensteuerung, Leitbilder und Kontraktmanagement in Form von Zielvereinbarungen organisatorisch als auch buchhalterisch ausgerichtet ist.

Zielvereinbarungen werden sich somit in sehr naher Zukunft in jeder Kommune wieder finden, sodass die leistungsorientierte Bezahlung - will sie diesen Veränderungen und den sich hieraus ergebenden Ansprüchen gerecht werden - notwendigerweise diese Zielvereinbarungen methodisch in den Vordergrund stellen sollte.

Die Systematische Leistungsbeurteilung kann in diesem Zusammenhang unterstützend genutzt werden, indem, wie im vorliegenden Beispiel, die SLB auf den „Zielweg“ bezogen wird. Getreu dem Motto „Der Weg ist das Ziel“ kann der Einsatz und die Beachtung der Verwaltungsoberziele bei der Erreichung des Individualziels entsprechend gewürdigt werden. Dies bietet für den Mitarbeiter einen gesteigerten Motivations- und Leistungsanreiz.

Denkbar ist auch eine Beurteilung, inwieweit der Mitarbeiter den Anforderungen an Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Teamorientierung oder Kundenorientierung in seiner alltäglichen Arbeit weiterhin gerecht wird und diese nicht durch den Versuch der Zielerreichung beeinträchtigt werden.

Für den Mitarbeiter besteht somit einerseits die Möglichkeit, den möglichen Ertrag aus der Zielerreichung durch die Einbindung der Systematischen Leistungsbeurteilung zu steigern, andererseits rückt sie Kriterien wie der Team- oder Kundenorientierung beispielsweise, in den durch den Arbeitgeber überprüfbaren und bewertbaren Blickpunkt.

Zudem können durch das Kombinationsmodell die Nachteile einer eigenständigen Systematischen Leistungsbeurteilung in Form typischer Beurteilungsfehler wie beispielsweise „Tendenz zur Mitte“ und „subjektive Sympathiebeurteilung“, die sich als Erfahrungswerte aus den für Beamte vorgesehenen Regelbeurteilungen ergeben haben, durch die Herausnahme persönlicher Kompetenzen als Beurteilungskriterium sowie den anlassbezogenen Einsatz und Bezug (Zielvereinbarung), minimiert werden.

Diesem ebenfalls Rechnung trägt die deutlich stärkere Gewichtung der Zielvereinbarung innerhalb des Kombinationsmodells.

Insgesamt ist somit die Verknüpfung von Zielvereinbarungen und Systematischer Leistungsbeurteilung unserem Erachten nach die für beide Parteien, sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite, vorteilhaftere und gerechtere Methode.

Kombinationsmodell

- Zielvereinbarungen – ein Beispiel

Verwaltungsüberziele werden in Form von Leitlinien durch die Verwaltungsführung oder den Rat definiert.

Durch Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden die Verwaltungsüberziele im Aufgabenbereich des einzelnen Mitarbeiters konkretisiert.

Verwaltungsüberziel:	Familienfreundliche Stadt Schönhausen
Teamziel:	Instandsetzung und zeitgemäßer Ausbau der 54 größtenteils sanierungsbedürftigen Kinderspielplätze im Stadtgebiet
Individuelles Mitarbeiterziel:	<p>Mitarbeiter Jugendamt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung über die Erwartungen von Kindern und Eltern an zeitgemäße und bedürfnisgerechte Spielplätze • Präsentation der Untersuchungsergebnisse im Jugend-, Familien- und Sportausschuss der Stadt Schönhausen im Oktober 2006 <p>Bauingenieur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Entwurfs- und Ausführungsplanung anhand des Beschlusses bis Dezember 2006 • Erstellung des Bauzeitplans (Fertigstellung aller Spielplätze Dezember 2008) • Bauüberwachung / Baubegleitung z. B. <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Kontrolle, - Fachmännische Ausführung der Gewerke nach DIN <p>Bauhofmitarbeiter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordnungsgemäße und fachgerechte Ausführung der Bauarbeiten im vereinbarten Zeitraum • Vermeidung von Arbeitsunfällen

Kombinationsmodell

- Gewichtung und Bewertung der Zielerreichung -

Ziele Bauingenieur Karl Baustelle	Gewichtung des Zieles	Zielerreichungsgrad	Beurteilung 0 - 20 % Ziel wurde nicht erreicht 21 - 60 % Ziel wurde nur teilweise erreicht 61 - 99 % Ziel wurde mit Einschränkung erreicht 100 % und mehr % Ziel umfassend erreicht	Gesamtzielerreichung in %
Erstellung der Entwurfs- und Ausführungsplanung anhand des Beschlusses bis Dezember 2006	30 %	Erstellung aller erforderlichen Pläne, deshalb voll erreicht	100 %	30 %
Erstellung und Einhaltung des Bauzeitplans mit dem Ziel der Fertigstellung aller Spielplätze Dezember 2008	30 %	Fertigstellung aller 54 Spielplätze anhand des Bauzeitplans, deshalb voll erreicht	100 %	30 %
Bauüberwachung / Baubegleitung	40 %	Kosten höher als geplant, deshalb nur mit Einschränkung erreicht	90 %	36 %
			Summe:	96 %

Kombinationsmodell -systematische Leistungsbeurteilung-

Die systematische Leistungsbewertung ist die auf der Grundlage eines betrieblichen Systems vorgenommene periodische Bewertung erbrachter Leistungen anhand messbarer oder anderweitig objektivierbarer Kriterien.

Mögliche Kriterien für die Leistungsbewertung sind:⁶⁾

Arbeitsqualität	Fachliche Fundiertheit , Fehler- und Mängelfreiheit, Termintreue, Selbständigkeit
Arbeitsquantität	Arbeitsmenge, angemessene Zeit
Kundenorientierung	Angemessenes Verhalten gegenüber Kunden, Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, Akzeptanzvermittlung von Verwaltungsentscheidungen
Teamorientierung	Kooperation und Kommunikation, kollegiales Verhalten, Erfahrungs- und Informationsaustausch, Konfliktfähigkeit
Ggf. Personenführung (bei Weisungsbefugten)	Mitarbeitereinsatz, Mitarbeiterleitung, Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterbeteiligung und Zielvereinbarungen

Bei allen vier Kriterien sollte der Aspekt der Wirtschaftlichkeit mit einfließen.

Kombinationsmodell -systematische Leistungsbeurteilung-

Im vorliegendem Fall wird die Systematische Leistungsbewertung an die Zielvereinbarung gekoppelt und auf diese bezogen und fließt als Bewertungskriterium mit 20 % in die Gesamtbeurteilung mit ein.

Name: Bauingenieur Karl Baustelle	Nicht den Anforderungen entsprechend	Den Anforderungen mit Einschränkungen entsprechend	Den Anforderungen voll entsprechend	Sich positiv abhebend, die Anforderung übertreffend	Hervorragend / weit über- durchschnittlich
	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
Arbeitsqualität					
Fachliche Fundiertheit			X		
Korrektheit und Wirtschaftlichkeit der Planung und Überwachung		X			
Termintreue			X		
Arbeitsquantität					
Verhältnis Spielplatzplanung zur vorgegebenen Zeit (54 Spielplätze)			X		

Kombinationsmodell -systematische Leistungsbeurteilung-

Name: Bauingenieur Karl Baustelle	Nicht den Anforderungen entsprechend	Den Anforderungen mit Einschränkungen entsprechend	Den Anforderungen voll entsprechend	Sich positiv abhebend, die Anforderung übertreffend	Hervorragend / weit über- durchschnittlich
	0 Punkte	1 Punkt	2 Punkte	3 Punkte	5 Punkte
Kundenorientierung					
Angemessenes Verhalten gegenüber Kunden und Mitarbeitern				X	
Einhaltung der Vorgaben von Bürgerschaft und Verwaltung			X		
Teamorientierung					
Kooperative Zusammenarbeit				X	
Erfahrungs- und Informationsaustausch				X	
Konfliktfähigkeit	X				
Kollegiales Verhalten		X			
Erreichte Punktzahl	0	2	8	9	0
Gewichtete Gesamtnote	1,9 (Gesamtzahl der erreichten Punkte dividiert durch Anzahl der Beurteilungskriterien)				

Kombinationsmodell -systematische Leistungsbeurteilung-

Umrechnung des Punktwertes in Prozent:
Der Punktwert 2 (den Anforderungen voll entsprechend) entspricht hier 100 %.
Der Punktwert 1,9 entspricht somit 95 %.

Gesamtzielerreichungsgrad:

Wert aus Zielvereinbarung bzw. SLB	Gewichtung		Ergebnis
	SLB 20 %	Zielvereinbarung 80 %	
Zielvereinbarung 96 %		76,8 %	76,8%
SLB 95 %	19 %		19,0 %
		Gesamtzielerreichung:	95,8 %

Stadt Schönhausen Projektgruppe Personal

Rolle der Führungskräfte



Schulung der Führungskräfte

Damit die leistungsorientierte Bezahlung erfolgreich eingeführt werden kann, ist es erforderlich, die Führungskräfte diesbezüglich zu schulen. Die Führungskräfte müssen :

- die Inhalte der leistungsorientierten Bezahlung kennen
- Instrumente beherrschen und zielorientiert anwenden können, so müssen künftig die Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen hierauf abgestellt werden und evtl. auch systematische Leistungsbeurteilungen erfolgen.
- sich der Chancen und Risiken bewusst sein
leistungswillige und -fähige Mitarbeiter können durch die leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich motiviert werden. Das Risiko besteht darin, dass bei Beurteilungs- und Führungsfehlern durch Vorgesetzte der betreffende Mitarbeiter demotiviert wird und das neue Entgeltsystem grundsätzlich ablehnt.
- von der Richtigkeit der Umsetzung überzeugt sein
nur wenn die Vorgesetzten von der Richtigkeit des neuen Entgeltsystems überzeugt sind, werden sie dafür auch bei ihren Mitarbeitern werben und diese überzeugen

Damit das neue Beurteilungssystem in der gesamten Verwaltung nach einheitlichen Maßstäben erfolgt, ist es notwendig, dass alle mitwirkenden Führungskräfte auf gleichen Informationsstand gebracht werden. Daher wird vorgeschlagen, eine In-house-Schulung durchzuführen, an der alle Führungskräfte teilnehmen. Damit der Dienstbetrieb nicht gestört wird, findet diese Veranstaltung am Wochenende statt. Die teilnehmenden Mitarbeiter erhalten einen Zeitausgleich. Die In-house-Schulung wird der Alternative sämtliche Fachvorgesetzte auf externen Seminaren zu schulen aus Kostengründen vorgezogen. Außerdem ist durch die Teilnahme aller Vorgesetzten an einer Veranstaltung besser sichergestellt, dass alle den gleichen Informationsstand haben.

Inhalte der Schulung

Vorstellung der neuen Leistungsentgelte nach dem TVöD

- Formen des Leistungsentgelts (Leistungsprämie, Leistungszulage, Erfolgsprämie)
- Messung und Vergütung der Leistung (Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbeurteilung)

Abschluss von Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungskontrolle

- Gründe für eine Zielvereinbarung
Bessere Leistungskontrolle möglich, weil zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten den Leistungsziele vorher festgelegt wurden.
- Richtige Durchführung der Zielkontrolle (praktische Übung)

Leistungskontrolle anhand von systematischen Leistungsbeurteilungen

- Erstellung von Beurteilungen (praktische Übungen)

Mitarbeitergespräch

Nutzen des Mitarbeitergesprächs

Verwaltungen und ihre Mitarbeiter wirken wechselseitig aufeinander ein, d.h. ein gutes Mitarbeitergespräch nützt sowohl den beteiligten Personen wie der gesamten Organisation der Verwaltung.

Das Mitarbeitergespräch als Instrument einer kooperativen Mitarbeiterführung soll langfristig ein Arbeitsklima auf der Basis gegenseitigen Vertrauens gewährleisten.

Für Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen

- Mehr gegenseitige Rückmeldung fördert Offenheit.
- Es entsteht direkter Kontakt - abseits von der alltäglichen Arbeitsroutine.
- Es gibt Möglichkeiten, Themen anzuschneiden, die im Alltag untergehen.
- Es entsteht die Möglichkeit, die Sichtweise des Gegenübers kennen zu lernen.
- Man kann mit dem Gesprächspartner als Mensch, unabhängig von Rolle und Funktion, kommunizieren.

Für die Verwaltung

- Durch gemeinsame Vereinbarungen werden die Aufgaben der Organisationseinheit noch besser erfüllt.
- Gesamt- und Teilziele werden besser aufeinander abgestimmt.
- Durch den Gedankenaustausch wird die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert.
- Durch die Einbeziehung der Erfahrung und des Wissens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verstärkt sich die Identifikation mit Abteilungsaufgaben.
- Durch klare Zielvereinbarungen werden Reibungsverluste vermieden.

Mitarbeitergespräch

Voraussetzungen

Um durch das Mitarbeitergespräch den größtmöglichen Nutzen zu erzielen, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

Die Verwaltungsleitung steht mit Nachdruck hinter dem Mitarbeitergespräch und seinen Zielen und motiviert zur engagierten Durchführung.



Die für die Durchführung des Mitarbeitergesprächs im Ressortbereich verantwortliche Organisationseinheit stellt die Unterlagen zur Verfügung und bietet Informationsveranstaltungen an.

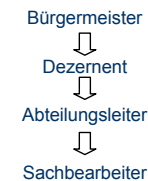


Vorgesetzte und Mitarbeiter informieren sich über Inhalt und Nutzen des Mitarbeitergesprächs durch Besuch von Informationsveranstaltungen, Trainingsmaßnahmen und/oder Durcharbeiten der schriftlichen Unterlagen.

Mitarbeitergespräch

Ablauf Mitarbeitergesprächs

Die Reihenfolge der Mitarbeitergespräche innerhalb einer Verwaltung erfolgt von oben nach unten.



Die Durchführung des Mitarbeitergesprächs geschieht in folgenden Schritten:

Der Vorgesetzte vereinbart mit dem Mitarbeiter einen Gesprächstermin.



Vorgesetzter und Mitarbeiter bereiten sich unabhängig voneinander anhand der schriftlichen Unterlagen auf das Gespräch vor.



Vorgesetzter und Mitarbeiter führen das Gespräch durch.
Im ersten Teil werden Arbeitsziele und Aufgaben, im zweiten Teil Förder- und Entwicklungsmaßnahmen besprochen. Anschließend werden die Ergebnisse des ersten und des zweiten Teils des Mitarbeitergesprächs kurz schriftlich zusammengefasst. Je eine Ausfertigung verbleibt bei den Gesprächspartnern.

Mitarbeitergespräch

Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch

Ein erfolgreiches Gespräch hat eine ernsthafte Vorbereitung als Basis.

Stimmen Sie sich am besten zunächst in Gedanken auf Ihren Gesprächspartner ein.

- Überlegen Sie, wie die Arbeitsbeziehung mit Ihrem Gesprächspartner aussieht, welche **erfreulichen** und **belastenden Situationen** aus dem vergangenen Jahr Ihnen in Erinnerung sind.
- Welche Auswirkungen hatten diese auf Ihre Zusammenarbeit?
- Welche Art der Gesprächsbasis hatten Sie mit Ihrem Gesprächspartner?
- Was möchten Sie in Hinblick auf die Qualität der Zusammenarbeit verändern bzw. verbessern?
- Was möchten Sie diesbezüglich in dem bevorstehenden Gespräch erreichen?
- Welche innere Einstellung und persönliche Haltung ist diesem Ziel förderlich?

Die Rolle des Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch

Der Vorgesetzte versteht sich im Mitarbeitergespräch als Berater, Begleiter und Förderer.

Damit verbunden beachtet er auch die Einhaltung der Rahmenbedingungen in Bezug auf:

- einen ausreichenden Zeitrahmen
- das Ausschalten von Störungen und Unterbrechungen (Telefon!)
- ein gelöstes Gesprächsklima
- das Einhalten der Themen aus der Vorbereitungsunterlage

Mitarbeitergespräch

Tipps zur Gesprächsführung

- Nehmen Sie sich Zeit - Sie signalisieren dadurch Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit.
- Bemühen Sie sich um aktives Zuhören. Versuchen Sie, Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen nicht zu beurteilen, sondern zu verstehen.
- Stellen Sie offene Fragen, auf diese Weise erhalten Sie mehr Informationen.
- Achten Sie auf eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung.
- Nicht immer kann Übereinstimmung erzielt werden. Betrachten Sie auch dies als eine Möglichkeit, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen.
- Fassen Sie im Anschluss die Ergebnisse gemeinsam schriftlich zusammen.
- Auch unterschiedliche Standpunkte können nebeneinander festgehalten werden.
- Achten Sie auf Vertraulichkeit im Umgang mit den schriftlichen Ergebnissen. Bewahren Sie diese unter Verschluss auf.

Feedback-Regeln

Wenn Sie kritische Rückmeldung geben, beachten Sie bitte folgende "Feedback Regeln":

- Beginnen Sie immer mit einer positiven Rückmeldung. Sie schätzen den anderen als Person und sehen nicht nur das zu ändernde Verhalten.
- Verwenden Sie immer "Ich-Botschaften" (z.B. "Ich meine ...", "Ich sehe das so und so ...")
- Geben Sie Rückmeldungen möglichst konkret und genau (auf eine Situation oder ein Verhalten bezogen).
- Verwenden Sie positive Formulierungen: Welches konkrete Verhalten erwarte ich von meinem Gesprächspartner? (z.B. " Ich stelle mir vor, dass Berichte folgende Form haben...").

Mitarbeitergespräch

Gestaltungen von Teamarbeitsbesprechungen

Grundsätzliches zu Teamsitzungen

- Besprechen Sie Angelegenheiten, die die gesamte Abteilung betreffen, im Team. Persönliche Fragen, die nur einen einzelnen Mitarbeiter betreffen, gehören jedoch ins Vier-Augen-Gespräch und nicht in die Teambesprechung.
- Für den Erfolg einer Teamsitzung sind Vorbereitung und Nachbereitung entscheidend. Stellen Sie sich vor jeder Sitzung die Frage "Was wollen wir am Ende erreichen?"
- Eine effiziente Teamsitzung braucht eine Tagesordnung.
- Geben Sie Ihrem Mitarbeiter die Gelegenheit, seine Vorstellungen und Wünsche für die Gestaltung der Tagesordnung und den Ablauf der Sitzung einzubringen. Welche Punkte davon aufgegriffen werden, ist jedoch seine Führungsentscheidung.
- Eine gute Tagesordnung hat wenige, aber wesentliche Punkte, die die Anwesenheit aller auch tatsächlich erfordern.
- Achten Sie darauf, dass sich aus jedem Tagesordnungspunkt eine Aktion ableitet. Definieren Sie diese Schritte möglichst genau: "Wer tut was, mit wem, bis wann?"
- Um die Effektivität zu garantieren, müssen Beschlüsse, Maßnahmen, die Verantwortlichen und die Termine protokolliert werden.

Stadt Schönhausen Projektgruppe Personal

Finanzielle Auswirkungen



Die Topfbildung

Ausgangsbasis:

Das Startvolumen für Leistungsentgelte beträgt 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres. Zielgröße ist 8%.

Zu den ständigen Monatsentgelten gehören:

- das Tabellenentgelt (ohne Sozialversicherungsbeiträge / Kosten für die betriebliche Altersvorsorge des AG)
- monatliche Zulagen
- Entgelt im Krankheitsfall

Nicht zu den ständigen Monatsentgelten gehören dagegen:

- Abfindungen
- Aufwandsentschädigungen
- Einmalzahlungen
- Jahressonderzahlungen
- Leistungsentgelte
- Strukturausgleiche
- unständige Entgeltbestandteile
- Entgelte der außertariflichen Beschäftigten

⇒ Das Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden.

⇒ Verpflichtung zur jährlichen Auszahlung

Überleitung der Arbeiter und Angestellten der Stadt Schönhausen in den TVöD

Stellenplan Teil B: Angestellte		
Vergütungsgruppe	Entgeltgruppe	Stellenzahl
I a	15	1
I b	14	5
II	13	2
III / II	12	9
III	11	3
IV a / III	11	13
IV a	10	6
IV b / IV a	10	1
IV b	9	6
V b / IV b	9	41
V b	9	20
V c / V b	8	21
V c	8	19
VI b / V c	6	3
VI b	6	12
VII / VI b	5	28
VII	5	5
VIII / VII	3	18

213

Aufteilung TVöD	
Entgeltgruppe	Stellenzahl
1	0
2	29
3	18
4	19
5	42
6	38
7	15
8	40
9	67
10	7
11	16
12	9
13	2
14	5
15	1

308

Stellenplan Teil C: Arbeiter		
Vergütungsgruppe	Entgeltgruppe	Stellenzahl
1 / 1a	2	29
2 / 3a	3	0
3 / 4a	4	19
4 / 5a	5	7
5 / 5a	5	2
5 / 6a	6	23
6 / 7a	7	15
7 / 8a	8	0

95

Entgelttabelle/ Entwicklungsstufen

Entgelt- gruppe	Entwicklungsstufe					
	1	2	3	4	5	6
15	3.384 EUR	3.760 EUR	3.900 EUR	4.400 EUR	4.780 EUR	5.030 EUR
14	3.060 EUR	3.400 EUR	3.600 EUR	3.900 EUR	4.360 EUR	4.610 EUR
13	2.817 EUR	3.130 EUR	3.300 EUR	3.630 EUR	4.090 EUR	4.280 EUR
12	2.520 EUR	2.800 EUR	3.200 EUR	3.550 EUR	4.000 EUR	4.200 EUR
11	2.430 EUR	2.700 EUR	2.900 EUR	3.200 EUR	3.635 EUR	3.835 EUR
10	2.340 EUR	2.600 EUR	2.800 EUR	3.000 EUR	3.380 EUR	3.470 EUR
9	2.061 EUR	2.290 EUR	2.410 EUR	2.730 EUR	2.980 EUR	3.180 EUR
8	1.926 EUR	2.140 EUR	2.240 EUR	2.330 EUR	2.430 EUR	2.493 EUR
7	1.800 EUR	2.000 EUR	2.130 EUR	2.230 EUR	2.305 EUR	2.375 EUR
6	1.764 EUR	1.960 EUR	2.060 EUR	2.155 EUR	2.220 EUR	2.285 EUR
5	1.688 EUR	1.875 EUR	1.970 EUR	2.065 EUR	2.135 EUR	2.185 EUR
4	1.602 EUR	1.780 EUR	1.900 EUR	1.970 EUR	2.040 EUR	2.081 EUR
3	1.575 EUR	1.750 EUR	1.800 EUR	1.880 EUR	1.940 EUR	1.995 EUR
2	1.449 EUR	1.610 EUR	1.660 EUR	1.710 EUR	1.820 EUR	1.935 EUR
1		1.286 EUR	1.310 EUR	1.340 EUR	1.368 EUR	1.440 EUR

Durchschnittliche Verteilung der MA in den Entwicklungsstufen						
	Stufe 6	Stufe 5	Stufe 4	Stufe 3	Stufe 2	Stufe 1
Stadt A	40	23	10	5	1	1
Stadt B	58	21	18	9	11	0
Stadt C	39	23	8	11	0	0
Stadt D	54	22	23	9	7	1
Stadt E	59	30	6	5	6	1
Summe	250	119	65	39	25	3
	50	23,8	13	7,8	5	0,6
100	50	23	13	8	5	1

Hinweis: Da keine Angaben über die Verteilung der Mitarbeiter in den Entwicklungsstufen bei der Stadt Schönhausen vorlagen, wurde der Berechnung der Durchschnitt der Stufenverteilung von fünf Städten gleicher Größenordnung zugrundegelegt.

Monatliche Entgelte

Aus der Bezahlung je Entwicklungsstufe und der Verteilung der Mitarbeiter auf die Entwicklungsstufen ergeben sich folgende **Tabellenentgelte:**

Entgeltgruppe	monatliche Tabellenentgelte
15	4.720 EUR
14	21.517 EUR
13	8.003 EUR
12	35.124 EUR
11	56.974 EUR
10	22.959 EUR
9	198.200 EUR
8	96.550 EUR
7	34.439 EUR
6	84.120 EUR
5	89.050 EUR
4	38.434 EUR
3	34.836 EUR
2	53.250 EUR
1	0 EUR
Monatstabellenentgelt:	778.175 EUR

Für ein Jahr ergibt sich für die Stadt Schönhausen somit ein Tabellenentgelt von:

9.338.103 EUR

Da die ständigen Monatsentgelte erfahrungsgemäß ca. 10% höher sind als die reinen Tabellenentgelte, ergibt sich als Summe der ständigen Monatsentgelte für die Stadt Schönhausen:

10.271.914 EUR

Davon muss 1% als Leistungsprämie an die Beschäftigten ausbezahlt werden:

102.719 EUR

Bestimmung der Leistungsprämie

- Nach Abschluss der Bewertungsperiode werden alle Gesamtprämieinheitswerte der Verwaltung zusammengezählt
- Die Teilung des Leistungstopfes durch die Gesamtzahl der Prämieinheitswerte ergibt einen Euro-Wert pro Prämieinheit
- Die Höhe der Leistungsprämie eines Beschäftigten ergibt sich durch die Multiplikation seiner erreichten Prämieinheitswerte mit dem Euro-Wert

Verteilung des Topfes

Um die Gesamtleistungsprämie von 102.719 EUR an die Mitarbeiter auszuzahlen, muss zunächst deren Bewertung abgeschlossen sein.

Die Berechnung der individuellen Leistungsprämien stellt sich wie folgt dar:

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert
0,00 - 20,00	0
20,01 - 30,00	1
30,01 - 40,00	2
40,01 - 50,00	3
50,01 - 60,00	4
60,01 - 70,00	5
70,01 - 80,00	6
80,01 - 90,00	7
90,01 - 100,00	8

Um eine Berechnung durchführen zu können nehmen wir an, dass die Bewertung der Mitarbeiter im Durchschnitt einen Wert nahe 50% ergibt, dass 3,5 Prämienwerte erreicht werden.

Bei 308 Beschäftigten der Stadt Schönhausen ergeben sich somit
 $3,5 * 308 = 1.078$
Gesamtprämienwerte.

Für einen einzelnen Prämienwert ergibt sich somit:
 $102.719 \text{ EUR} / 1.078 \text{ Prämienwerte} = 95 \text{ EURO}$

Für unser Beispiel ergeben sich somit folgende Leistungsprämien, die im Dezember 2007 ausbezahlt werden:

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	95 EUR
30,01 - 40,00	2	190 EUR
40,01 - 50,00	3	285 EUR
50,01 - 60,00	4	380 EUR
60,01 - 70,00	5	475 EUR
70,01 - 80,00	6	570 EUR
80,01 - 90,00	7	665 EUR
90,01 - 100,00	8	760 EUR

Verteilung des Topfes

Beispiel anhand des Beschäftigten Karl Baustelle

Persönliche Daten

Karl Baustelle, Bauingenieur, Entgeltgruppe 11, Stufe 5

Karl Baustelle, der einen Wert von 95,8% erreicht hat,
erhält somit eine

Leistungsprämie von 760 EURO Brutto,

die mit dem Dezembergehalt ausgezahlt wird.

Beispiel

für eine Steigerung der Leistungsprämie
von einem auf acht Prozent

2% Leistungsprämie (205.438 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	190 EUR
30,01 - 40,00	2	380 EUR
40,01 - 50,00	3	570 EUR
50,01 - 60,00	4	760 EUR
60,01 - 70,00	5	950 EUR
70,01 - 80,00	6	1.140 EUR
80,01 - 90,00	7	1.330 EUR
90,01 - 100,00	8	1.520 EUR

3% Leistungsprämie (308.157 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	285 EUR
30,01 - 40,00	2	570 EUR
40,01 - 50,00	3	855 EUR
50,01 - 60,00	4	1.140 EUR
60,01 - 70,00	5	1.425 EUR
70,01 - 80,00	6	1.710 EUR
80,01 - 90,00	7	1.995 EUR
90,01 - 100,00	8	2.280 EUR

4% Leistungsprämie (410.876 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	380 EUR
30,01 - 40,00	2	760 EUR
40,01 - 50,00	3	1.140 EUR
50,01 - 60,00	4	1.520 EUR
60,01 - 70,00	5	1.900 EUR
70,01 - 80,00	6	2.280 EUR
80,01 - 90,00	7	2.660 EUR
90,01 - 100,00	8	3.040 EUR

5% Leistungsprämie (513.595 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	475 EUR
30,01 - 40,00	2	950 EUR
40,01 - 50,00	3	1.425 EUR
50,01 - 60,00	4	1.900 EUR
60,01 - 70,00	5	2.375 EUR
70,01 - 80,00	6	2.850 EUR
80,01 - 90,00	7	3.325 EUR
90,01 - 100,00	8	3.800 EUR

Beispiel

für eine Steigerung der Leistungsprämie
von einem auf acht Prozent

6% Leistungsprämie (616.314 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	570 EUR
30,01 - 40,00	2	1.140 EUR
40,01 - 50,00	3	1.710 EUR
50,01 - 60,00	4	2.280 EUR
60,01 - 70,00	5	2.850 EUR
70,01 - 80,00	6	3.420 EUR
80,01 - 90,00	7	3.990 EUR
90,01 - 100,00	8	4.560 EUR

7% Leistungsprämie (719.033 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	665 EUR
30,01 - 40,00	2	1.330 EUR
40,01 - 50,00	3	1.995 EUR
50,01 - 60,00	4	2.660 EUR
60,01 - 70,00	5	3.325 EUR
70,01 - 80,00	6	3.990 EUR
80,01 - 90,00	7	4.655 EUR
90,01 - 100,00	8	5.320 EUR

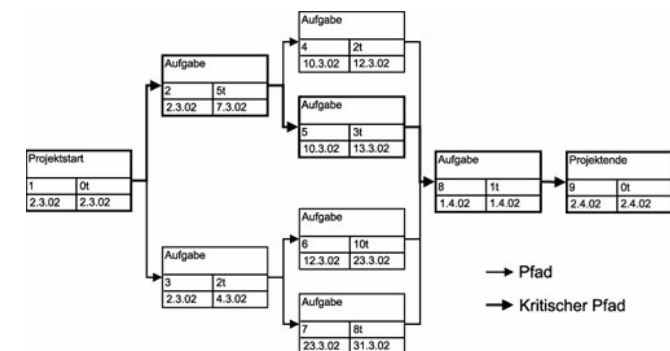
8% Leistungsprämie (821.752 EURO auszuzahlen)

Erreichter Leistungswert in%	Prämienwert	Leistungsprämie
0,00 - 20,00	0	0 EUR
20,01 - 30,00	1	760 EUR
30,01 - 40,00	2	1.520 EUR
40,01 - 50,00	3	2.280 EUR
50,01 - 60,00	4	3.040 EUR
60,01 - 70,00	5	3.800 EUR
70,01 - 80,00	6	4.560 EUR
80,01 - 90,00	7	5.320 EUR
90,01 - 100,00	8	6.080 EUR

Bei steigendem Prozentsatz können die Prämien ein beachtliches Ausmaß annehmen

Stadt Schönhausen Projektgruppe Personal

Organisatorische Durchführung



Zeit- und Maßnahmenplan zur Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zeitraumen	Maßnahme
2006	
Juni	Bildung einer Kommission (Beschwerdeanlaufstelle) und einer Bewerterkonferenz (Entscheidungs- und Vergabestelle) (Arbeitgeberseite + Personalvertretung zu gleichen Teilen vertreten)
Juni bis Juli	evtl. Neubewertung der Stellen (s. Muster) und daraus Ziele entwickeln
Juni bis Juli	Als Leitlinie für die Ausgestaltung sollten Ziele von der Kommission für die Konzeption und die Einführung des Leistungsentgeltes definiert werden
Juli bis August	Dienstvereinbarung (s. Muster) entwerfen (Beteiligung Kommission, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) - Festlegung der Möglichkeit der leistungsorientierten Bezahlung - Entwicklung entgeltrelevanter Kriterien, - Ermittlung der entgeltrelevanten Leistungsergebnisse, - Bewertung der ermittelten entgeltrelevanten Leistungsergebnisse, - Bemessung und Verteilung der Leistungsentgelte
Juli	Anzahl der Empfänger festlegen und Mittel für den Haushaltsplan 2007 anmelden (Budgetplanung)
August	Beteiligung Finanzausschuss und Rat
August	Schulung Führungskräfte
September	Mitarbeiter informieren (Personalversammlung, Anschreiben s. Muster, Mitarbeitergespräche)
Oktober bis Dezember	Abschluss der Zielvereinbarung mit jedem Beschäftigten

Zeit- und Maßnahmenplan zur Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zeitraumen	Maßnahme
2007	
Januar bis Juni	Beobachtung des Verhaltens, der Ergebnisse am Arbeitsplatz sowie die Bewertung der Leistungen der Beschäftigten durch Vorgesetzte (Erstbewerter)
Juli bis August	Festlegung/ Ermittlung der Zielerreichung
August	Mitteilung der (Zwischen) Ergebnisse an die betroffenen Mitarbeiter
September	Vorlage der Ergebnisse an Bewerterkonferenz (Zweitbewerter) zur endgültigen Entscheidung
Oktober	Mitteilung der endgültigen (End)Ergebnisse an den Mitarbeiter
November	Zeit für Einlegung evtl. Beschwerden bei Kommission sowie anschl. Bearbeitung
Oktober bis November	Neue Ziele für das Jahr 2008 mit einzelnen Mitarbeitern vereinbaren (Zielvereinbarung abschließen)
spätestens bis Ende Dezember	1. Auszahlungen

Zeit- und Maßnahmenplan zur Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zeitraumen	Maßnahme
2008	
Januar	Mitarbeiterumfrage bezüglich der Zufriedenheit mit dem System
Januar	Haushaltsrechtliche Auswirkungen im Jahr 2007
Januar bis Juni	Beobachtung des Verhaltens, der Ergebnisse am Arbeitsplatz sowie die Bewertung der Leistungen der Beschäftigten durch Vorgesetzte (Erstbewerter)
Juli bis August	Festlegung/Ermittlung der Zielerreichung
August	Mitteilung der (Zwischen) Ergebnisse an die betroffenen Mitarbeiter
September	Vorlage der Ergebnisse an Bewerterkonferenz (Zweitbewerber) zur endgültigen Entscheidung
Oktober	Mitteilung der endgültigen (End)Ergebnisse an die Mitarbeiter
November	Zeit für Einlegung evtl. Beschwerden bei Kommission sowie anschl. Bearbeitung
Oktober bis November	Neue Ziele für das Jahr 2009 mit einzelnen Mitarbeitern vereinbaren
spätestens bis Ende Dezember	Auszahlungen

Infobrief an die Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung Schönhausen

Stadt Schönhausen
Der Bürgermeister
Az.: 10 11-03

Schönhausen, den 15.09.06

An die
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
der Stadtverwaltung Schönhausen

Umsetzung des TVöD Leistungsorientierte Bezahlung der Tarifbeschäftigten der Stadt Schönhausen

Sehr geehrte Damen und Herren,

durch Inkrafttreten des TVöD ist für den öffentlichen Dienst eine leistungsorientierte Bezahlung der Mitarbeiter vorgesehen. Die Einführung dieser leistungsorientierten Bezahlung soll ab dem 01.01.2007 erfolgen.

Durch diese leistungsorientierte Bezahlung sollen die öffentlichen Dienstleistungen, die Effektivität und Effizienz gesichert und verbessert sowie die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

Trotz prekärer Finanzsituation des Haushaltes der Stadt Schönhausen wird mit Inkrafttreten des neuen TVöD in Zukunft eine leistungsorientierte Bezahlung auch bei der Stadt Schönhausen durchgeführt. Erstmals können allen Beschäftigten für herausragende Leistungen Prämien und Zulagen gezahlt werden.

Der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte waren an dem Verfahren im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit beteiligt und haben hinsichtlich der Umsetzung des neuen Tarifvertrages eine Dienstvereinbarung abgeschlossen, um so die Chancengleichheit aller Beschäftigten sicherzustellen.

Infobrief an die Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung Schönhausen

Ferner haben der Finanzausschuss und der Rat in ihren Sitzungen im August über die neue Dienstvereinbarung beraten und zugestimmt.

Die Bewertung und Dokumentation der Leistungen erfolgt vorab durch den Vorgesetzten. Die Einzelvergabe der Zulagen und Prämien ist jedoch Sache der Bewerterkonferenz.

In dieser Konferenz sind die Arbeitgeberseite und die Personalvertretung in gleichen Teilen vertreten. Die Bewerterkonferenz wirkt bei der Entwicklung des betrieblichen Systems mit.

Eine Delegation an nachgeordnete Dienstkräfte ist ausgeschlossen.

Einsprüche gegen die Vergaben sind allerdings von der Betriebskommission zu behandeln. Ferner ist sie auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seine Anwendung beziehen. Als Ansprechpartner der Kommission stehen Ihnen Herr Müller und Frau Groß zur Verfügung.

Kernstück der Regelung über das Entscheidungs- und Vergabeverfahren ist es, das die Entscheidung, wenn in der Kommission keine Einigung erzielt wird, beim Bürgermeister der Stadt Schönhausen liegt. Zur Regelung des Verfahrens und zur Festlegung der Kriterien wurde eine wie oben schon erwähnte Dienstvereinbarung beschlossen, die Ihnen in den nächsten Tagen zugeht.

Weitere Punkte und Ihre Fragen werden in der anstehenden Personalversammlung am 29.09.2006 besprochen.

Ich hoffe, dass eine leistungsorientierte Bezahlung zu einer Steigerung der Leistungsbereitschaft führt und ebenfalls eine bessere Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zum Wohle der Bürger der Stadt Schönhausen erreicht werden kann.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Bürgermeister

Stadt Schönhausen Arbeitsplatzbeschreibung

Name, Vorname: Mustermann Melissa
Aufgabenbereich:
Sachgebiet:
Derzeitige Eingruppierung: V b
seit: 01.01.2000

1. Art und Umfang der am Arbeitsplatz auszuübenden Tätigkeiten:

Die Tätigkeiten sind geordnet nach sachlichen Gruppen unter Berücksichtigung des Grades der Mitwirkung an einer Aufgabe konkret zu beschreiben und entsprechend dem Anteil an der Arbeitszeit prozentual anzugeben. (Nur gelegentlich vorkommende Tätigkeiten sollen nicht erwähnt werden.)

Lfd. Nr.	Beschreibung	Anteil der Arbeitszeit in v. H.
1.	Für Buchstaben A bis Z Hilfesuchende beraten, unterstützen Wirksame Hilfe mit dem Ziel, den Hilfeempfänger unter seiner Mitwirkung in die Lage zu versetzen, ein von der Sozialhilfe unabhängiges Leben zu führen;	6 %
2.	Anträge auf - laufende Hilfe zum Lebensunterhalt für vorübergehend Erwerbsunfähige - laufende Grundsicherungsleistung für dauerhaft Erwerbsunfähige - einmalige Leistungen /Beihilfen bearbeiten, und zwar - örtliche, sachliche und instanzielle Zuständigkeit prüfen - Notwendigkeit der Gewährung wirtschaftlicher Hilfe prüfen - Hilfe errechnen und festsetzen - EDV-technisch erfassen - Bewilligungs- bzw. Ablehnungsbescheid erteilen - Zahlbarmachung der Hilfe verfügen - Hilfen im Einzelfall überprüfen, erhöhen ggf. ermäßigen, einstellen, entsprechende Bescheide erteilen	46 %
3.	Kostensatzansprüche gegen ehemalige Hilfeempfänger, Unterhaltspflichtige und Erben prüfen und ggf. geltend machen Durchführung der Gesetze und Vorschriften unter Beachtung von Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit und der oben genannten Ziele	6 %

Stadt Schönhausen

Arbeitsplatzbeschreibung

Lfd. Nr.	Beschreibung	Anteil der Arbeitszeit in v. H.
4.	Erstattungsansprüche prüfen, feststellen, geltend machen bzw. überleiten.	5 %
5.	Laufende Hilfe zum Lebensunterhalt sowie Grundsicherungsleistungen überprüfen	5 %
6.	<p>Auskünfte und Beratungen ohne Antragsaufnahmen und im Rentenanspruchsverfahren</p> <p>a) Auskunft und Beratung über die</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfüllung der Voraussetzungen - verschiedenen Rentenarten (Renten wegen Alters, Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit und Renten wegen Todes) - Anhebung der Altersgrenzen - Vertrauensschutzregelungen - Hinzuverdienste - Einkommensanrechnung bei Renten wegen Todes - Inanspruchnahme von Teilrenten - Auswirkungen des Versorgungsausgleichs - teilweise und volle Erwerbsminderungsrente - Möglichkeiten bei Selbständigkeit - Aufrechterhaltung des Rentenanspruchs - Berechnung der möglichen Rentensteigerungen - Einzahlung von Beiträgen - Versicherungsfreiheit oder Versicherungspflicht bei geringfügiger Beschäftigung - Beschäftigung in der Gleitzone - Besteuerung der Rente - Beitragserstattung - Prüfung der Schadensersatzpflicht bei Unfällen <p>b) Aufnahme der entsprechenden Antragsvordrucke</p> <p>c) Prüfung der erteilten Rentenbescheide auf Vollständigkeit und Richtigkeit</p>	19 %

Stadt Schönhausen

Arbeitsplatzbeschreibung

Lfd. Nr.	Beschreibung	Anteil der Arbeitszeit in v. H.
7.	<p>Auskünfte und Beratungen im Kontenklärungsverfahren</p> <p>a) Auskunft und Beratung über die</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prüfung der Unterlagen auf Vollständigkeit -Wiederherstellung fehlender Unterlagen -Aufnahme von Zeugenerklärungen und eidesstattlichen Versicherungen -ausländischen Versicherungszeiten sowie Zeiten im Herkunftsgebiet und im Beitragsgebiet mit Zuteilung in Wirtschaftsbereiche -Feststellung von Kindererziehungszeiten und Berücksichtigungszeiten wegen Kindererziehung -Zuordnung der Kindererziehungszeit und Berücksichtigungszeit bei gemeinsamer Erziehung zu einem Elternteil/Lebenspartner <p>b) Aufnahme der entsprechenden Antragsvordrucke</p> <p>c) Prüfung der erteilten Kontenklärungsbescheide auf Vollständigkeit und Richtigkeit</p>	10 %
8.	<p>Auskünfte und Beratungen sowie Aufnahme der Anträge auf Leistungen zur Teilhabe</p> <ul style="list-style-type: none"> -Leistungen zur medizinischen Rehabilitation -Leistungen zur beruflichen Rehabilitation -Kraftfahrzeughilfe -Kinderrehabilitation 	1 %
9.	Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen für beide Bereiche Führung der Statistiken	2 %

Stadt Schönhausen

Arbeitsplatzbeschreibung

2. Die Ausübung der übertragenen Tätigkeiten erfordert nähere Kenntnisse über folgende Rechts- und Verwaltungsvorschriften (soweit nur Teile bestimmter Vorschriften angewendet werden, ist dies zu vermerken):

- SGB I
- SGB II
- SGB III – teilweise –
- SGB IV – teilweise –
- SGB V – teilweise –
- SGB VI
- SGB IX – teilweise –
- SGB X
- SGB XII
- DurchführungsVO zum SGB XII
- Bundeskindergeldgesetz - teilweise -
- Unterhaltsvorschussgesetz - teilweise -
- Zivilprozessordnung - teilweise
- Bürgerliches Gesetzbuch - (Unterhaltsrecht, Erbrecht, Familienrecht)
- Verwaltungsverfahrensgesetz
- Fremdentengesetz FRG
- RV-Nachhaltigkeitgesetz
- Kinderberücksichtigungsgesetz KiBG – teilweise -
- Altersteilzeitgesetz AtG
- Altersvermögensgesetz AVmG – teilweise -
- Alterseinkünftegesetz – teilweise -
- Pflegeversicherung der Rentner PflegeVG – teilweise –
- Kraftfahrzeughilfverordnung KfzHV – teilweise –
- Verordnungen EWG
- Deutsch-polnisches Sozialversicherungsabkommen vom 09.10.1975 DPRA
- als Sonderregelung zu den Verordnungen EWG
- Zwischenstaatliches Recht (Abkommensrecht) – teilweise -
- Gesetz zur Organisationsreform i.d.gesetzlichen Rentenversicherung RVOrgG - teilweise -
- Gesetz zur Regelung von Härten im Versorgungsausgleich VAHRG – teilweise–
- Versorgungsausgleichs-Überleitungsgesetz VAÜG – teilweise –
- Anspruchs- und Anwartschaftsüberführungsgesetz AAÜG – teilweise -
- Lebenspartnerschaftsgesetz LpartG – teilweise –
- Sozialversicherungs-Rechengrößenverordnung – teilweise -
- Datenerfassungs- und –übermittlungsverordnung DEÜV

Stadt Schönhausen

Arbeitsplatzbeschreibung

3. Dem Arbeitsplatzinhaber sind besondere Befugnisse (z. B. selbständige Entscheidungen, Weisungsbefugnis, Zeichnungsrecht, Anordnungsrecht, Vertretungsbefugnis) eingeräumt:

Anordnungsrecht/Feststellungsbefugnis für die Auszahlungen, Einnahmen Unterschriftsbefugnis gem. Dienstvereinbarung Selbstständige Entscheidungen

4. Dem Arbeitsplatzinhaber sind unmittelbar Dienstkräfte unterstellt (Aufteilung nach Besoldungs- und Vergütungsgruppen):

5. Der Arbeitsplatzinhaber ist unmittelbar unterstellt (Funktionsbezeichnung und Besoldungs- bzw. Vergütungsgruppe):

Frau Paradies, Aufgabenbereichsleiterin, IV b

6. Evtl. besondere Anforderungen an den Arbeitsplatzinhaber:

Die übertragene Arbeit erfordert einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen im Publikumsverkehr und belastet durch die Zahl menschlich problematischer Fälle. Bei Beratungen sind sofortige Entscheidungen/Aussagen zu treffen, die erhebliche Auswirkungen haben.

Der Schwierigkeitsgrad bei der Bearbeitung und Entscheidung von Sozialhilfefällen hat sich deutlich erhöht, da die Fälle offensichtlich komplizierter wurden.

Die Rentenberatung, besonders für bestimmte Personengruppen (EU-Bürger, Spätaussiedler, Ausländer, Arbeitssuchende/Arbeitslose), erfordert spezielle und umfangreiche Kenntnisse

aufgestellt,
Schönhausen, den 19.06.06

Von vorstehender
Arbeitsplatzbeschreibung habe ich
Kenntnis genommen; sie ist
vollständig und richtig.
Schönhausen, den

Unterschrift

Unterschrift

Musterdienstvereinbarung

Dienstvereinbarung
über die Gewährung von Leistungsprämien für Tarifbeschäftigte

bei der Stadt Schönhausen

Zwischen
der Stadt Schönhausen
vertreten durch den Bürgermeister
.....

und
dem Personalrat der Stadt Schönhausen
vertreten durch den/die Vorsitzende/r
.....

wird folgende Dienstvereinbarung über die Zahlung von Leistungsprämien abgeschlossen:

Präambel

Die in dieser Dienstvereinbarung geregelte Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Vorgesetzten sind für die Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterseite während der Laufzeit dieser Dienstvereinbarung freiwillig.

Wünschen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in dieser Zeit kein entsprechendes Gespräch, so müssen sie es nicht führen!

Der Personalrat und der Dienstherr empfehlen allerdings aus folgenden Gründen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine aktive Beteiligung:

- Die hier vorgeschlagenen und geregelten kooperativen Gespräche, die abseits der alltäglichen Arbeitshektik und Routine in Ruhe und angemessener Atmosphäre stattfinden, bieten die Möglichkeit, wechselseitige Erwartungen, Probleme und Missverständnisse zu klären, auf sachliche Weise beidseitig Anerkennung und Kritik zu äußern, gegenseitiges Verständnis und damit Vertrauen und Verlässlichkeit zu fördern.
- Durch einen intensiven und regelmäßigen Gedankenaustausch zum Zwecke der Zielvereinbarung werden die Kommunikation und die Zusammenarbeit verbessert und es wird die Basis für einen gemeinsamen Erfolg geschaffen.
- Gemeinsam getroffene Vereinbarungen über Arbeitsziele für eine längere Periode stärken die Eigenverantwortung, führen zur Motivation und Engagement und damit höherer Arbeitszufriedenheit.
- Es besteht die Möglichkeit, regelmäßig und konkret über Personalentwicklungswünsche und Karriereperspektiven offen zu sprechen.

Musterdienstvereinbarung

Der Personalrat und der Dienstherr sind sich darüber im Klaren, dass die Verknüpfung von Leistung und Entgelt und damit die Erwartung der Verbindungen von Leistungssteigerung und Entgeltsteigerung als Anreizelement in Zusammenhang mit personenbezogenen Zielvereinbarungen eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsqualität und Arbeitsquantität sowie der Dienstleistungsgüte unserer Behörde/Dienststelle nach innen und außen darstellen.

§ 1 Geltungsbereich

- 1.1. Diese Dienstvereinbarung gilt grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Schönhausen einschließlich der Eigenbetriebe, die unter dem Geltungsbereich des Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) fallen.
- 1.2. Von dieser Regelungen sind ausgenommen
 - Auszubildende
 - Praktikanten
- 1.3. Weitere Ausnahmen werden mit Zustimmung des Personalrates festgelegt.

§ 2 Betriebliche Kommission

- 2.1. Bildung und Zusammensetzung
 - (1) Die Mitglieder der betrieblichen Kommission werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und von der jeweils zuständigen Personalvertretung aus deren Mitte benannt.
 - (2) Die Kommission tritt jeweils auf Antrag der Mitglieder der Arbeitgeberseite bzw. der Personalvertretung zusammen. Der Vorsitz wird abwechselnd von der Seite des Arbeitgebers bzw. der Personalvertretung übernommen.
- 2.2. Aufgaben
 - (1) Die Kommission hat die Aufgabe, Grundsätze zur Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung aufzustellen, Beurteilungssysteme zu entwickeln. Die Kommission wirkt mit beim ständigen Controlling des Systems.
 - (2) Die Kommission ist auch für die Behandlung von Beschwerden gegen Beurteilungsentscheidungen zuständig.

§ 3 Leistungsentgelt

Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie gewährt. Die Leistungsprämie ist in der Regel eine Einmalzahlung auf der Basis einer Zielvereinbarung, die der Arbeitnehmer erfüllt hat. Das Leistungsentgelt muss allen Beschäftigten zugänglich sein. Leistungsgeminderte und Schwerbehinderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. Ihr jeweilige Leistungsminderung oder Schwerbehinderung muss angemessen berücksichtigt werden.

Musterdienstvereinbarung

§ 4 Verfahren zur Feststellung und Bewertung

- (1) Als Verfahren zur Feststellung und Bewertung von leistungsorientierter Bezahlung (LOB) werden Zielvereinbarungen kombiniert mit der systematischen Leistungsbewertung. Ausgangspunkt einer jeden Vergabeentscheidung ist eine aktuelle Aufgabenbeschreibung, aus der sich konkret ergibt, welche Anforderungen an die jeweilige Aufgabe gestellt werden.
- (2) Zuständig für Gespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsfeststellung usw. ist ausschließlich die/die unmittelbare Vorgesetzte.

§ 5 Zielvereinbarung

- (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 erreicht werden sollen. Zulässig sind auch Gruppenzielvereinbarungen, d. h. Zielvereinbarungen des Vorgesetzten mit einer Gruppe von Mitarbeitern. Der Abschluss einer Zielvereinbarung kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer initiiert werden.
- (2) Die Ziele, die zu einer LOB führen, müssen zwischen der/dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig vereinbart werden.
- (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 die mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können. Leistungsminderung bzw. Schwerbehinderung müssen bei der Festlegung der Ziele entsprechend berücksichtigt werden.

§ 6 Zielvereinbarungskriterien

- (1) Folgende Beurteilungskriterien (und deren Untergliederungen) können für Zielvereinbarungen genutzt werden:
 1. Arbeitsqualität
 - Fachliche Fundiertheit
 - Fehler- und Mängelfreiheit
 - Termintreue
 - Selbständigkeit
 2. Arbeitsquantität
 - Arbeitsmenge
 - Angemessene Zeit
 3. Kundenorientierung
 - Angemessenes Verhalten gegenüber Kunden
 - Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden
 - Akzeptanzvermittlung von Verwaltungsentscheidungen

Musterdienstvereinbarung

4. Teamorientierung

- Kooperation und Kommunikation
- Kollegiales Verhalten
- Erfahrungs- und Informationsaustausch
- Konfliktfähigkeit

5. Personalführung (bei Weisungsbefugten)

- Mitarbeiterinsatz
- Mitarbeiterleitung
- Mitarbeiterförderung
- Mitarbeiterbeteiligung und Zielvereinbarungen

- (2) 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 Zielvereinbarungen erhalten. Die Teilnahme an diesen Gesprächen gilt als Arbeitszeit.
- (3) Wird die ursprüngliche Vereinbarung beispielsweise durch externe Umstände (z.B. Vorgesetztenwechsel) gegenstandslos, müssen das Ziel/die Ziele und deren Gewichtung entsprechend den Maßgaben dieser Dienstvereinbarung ab dem Zeitpunkt des Eintritts des Ereignisses neu vereinbart werden. Die bis dahin erbrachten Leistungen müssen bei der neuen Zielvereinbarung entsprechend berücksichtigt und honoriert werden.
- (4) Bei Eintritt, Austritten und Versetzungen während der Laufzeit einer Zielvereinbarung sind die Ziele und die Richtgröße jeweils entsprechend anzupassen.
- (5) Die Zielvereinbarung ergibt keine arbeitsrechtliche Verpflichtung und ist keine Nebenabrede zum Arbeitsvertrag.

§ 7 Laufzeit der Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung wird grundsätzlich für ein Kalenderjahr abgeschlossen. Bei Einstellungen und Versetzungen ist unverzüglich nach Arbeitsaufnahme eine Zielvereinbarung abzuschließen. Erfolgt die Einstellung oder Versetzung in den letzten 8 Wochen der Zielvereinbarungsperiode, ist zu prüfen, ob der Abschluss einer Zielvereinbarung noch sinnvoll ist.

Musterdienstvereinbarung

§ 8 Systematische Leistungsbewertung

- (1) Die Bewertungsmerkmale sollen gleichgewichtig sowohl die fachliche Leistung als auch die Arbeitsweise und die soziale Kompetenz der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters bewerten.
- (2) Die Bezugsgrößen für die Bewertung der Leistungen sind analog zu § 6.
- (3) Jedes Bewertungsmerkmal ist nach dem unter § 9 aufgeführten Punktesystem zu bewerten.
- (4) Die Bewertung hat jährlich zusammen mit der Überprüfung der Zielvereinbarung zu erfolgen.

§ 9 Punkteskala

Im Beurteilungssystem erfolgt die Bewertung der Leistung nach der folgenden Punkteskala:

- 0 Punkte: erfüllt die an die Stelle gebundenen Anforderungen nicht entsprechend
- 1 Punkt: erfüllt die an die Stelle gebundenen Anforderungen mit Einschränkungen entsprechend
- 2 Punkte: erfüllt die an die Stelle gebundenen Anforderungen voll entsprechend
- 3 Punkte: sich positiv abhebend, übertrifft die an die Stelle gebundenen Anforderungen
- 5 Punkte: übertrifft die an die Stelle gebundenen Anforderungen hervorragend/weit überdurchschnittlich

§ 10 Bewertung der Gesamtzielerreichung

- (1) Die systematische Leistungsbewertung und die Zielvereinbarung werden gekoppelt und fließen als Bewertungskriterien in die Gesamtbeurteilung mit ein.
- (2) Der Wert der Zielvereinbarung entspricht 80 % und der der systematischen Leistungsbewertung 20 %.
- (3) Die Zielerreichung wird wie folgt bemessen:
 - Ziele wurden nicht erreicht: 0 – 20 % der leistungsorientierten Vergütung
 - Ziele wurden nur teilweise erreicht: 21 – 59 % der leistungsorientierten Vergütung
 - Ziele wurden mit Einschränkungen erreicht: 60 – 99 % der leistungsorientierten Vergütung
 - Ziele wurden umfassend erreicht: 100 und mehr % der leistungsorientierten Vergütung

§ 11 Fördermaßnahmen

Wenn das Erreichen des jeweiligen Zieles gefährdet scheint, müssen Maßnahmen zur Förderung eingeleitet werden. Alle Fördermaßnahmen sind mit dem Personalrat abzustimmen. Die jeweilige Maßnahme ist dem Betroffenen zu erläutern. Die Einhaltung vereinbarter Maßnahmen ist zu kontrollieren.

Musterdienstvereinbarung

§ 12 Verteilungsgrundsätze

- (1) Der Arbeitgeber hat das für die LOB zur Verfügung stehende Gesamtvolumen jährlich nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 TVöD in Verbindung mit der Protokollerklärung zu Abs. 3 S. 1 zu ermitteln und bekannt zu geben. Dies erfolgt erstmals zum 01.01.2007.
- (2) Nicht ausgeschüttete Restbeträge des Gesamtvolumens werden in das Folgejahr übertragen. Nachzahlungen wegen Änderungen der erzielten Punktwerte (z.B. erfolgreiche Beschwerden) werden aus dem Budget des Folgejahres entnommen.
- (3) Bei Teilzeitbeschäftigten erfolgt grundsätzlich die Auszahlung der LOB anteilig entsprechend dem Verhältnis Teilzeitstunden/Vollzeitstunden. Liegen besondere Leistungen vor, kann eine abweichende Regelung getroffen werden, z.B. Erhöhung der erzielten Punktzahl oder Erhöhung des gemäß Satz 1 ermittelten Verhältnisses.
- (4) Bei Beurlaubungen usw. wird entsprechend dem Verhältnis Abwesenheitszeit/Anwesenheitszeit ein anteiliges Leistungsentgelt gewährt.
- (5) Die Kürzung des Leistungsentgeltes ausschließlich aufgrund krankheitsbedingter Fehlzeiten ist unzulässig.
- (6) Die Auszahlung der Leistungsprämie erfolgt jährlich zum 01.01.

§ 13 Schlussbestimmungen

- (1) Andere Rechtsvorschriften und tarifvertragliche Bestimmungen bleiben unberührt.
- (2) Sollten Teile der 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.
- (3) Die vertragsschließenden Parteien werden auftretende Schwierigkeiten im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit regeln. Die Dienstvereinbarung kann jederzeit in beiderseitigen Einvernehmen geändert werden; sie kann mit einer Frist von 6 Wochen zum Jahresende gekündigt werden. Andersfalls verlängert sie sich jeweils um ein weiteres Jahr. Im Falle der Kündigung wirkt diese Dienstvereinbarung nach, bis zwischen Personal-/Betriebsrat und Dienststellenleiter/Arbeitgeber eine Neuregelung vereinbart ist.
- (4) Diese Dienstvereinbarung tritt mit dem 01.01.2007 in Kraft.

Schönhausen, 02.06.2006

Für den Dienstherrn:

Für den Personalrat/Betriebsrat:

Quellenangaben

- 1) Umsetzung des Bezirkstarifvertrages über Leistungszulagen und Leistungsprämien für Tarifbeschäftigte der Landeshauptstadt München ab 01.01.2003 inklusive Bezirkstarifvertrag vom 29. Oktober 1996 zwischen dem Kommunalen Arbeitgeberverband Bayern e.V. und der Gewerkschaft ver.di, Landesbezirksvorstand Bayern.
- 2) Informationsveranstaltung der KAV NW in Düsseldorf am 07.04.2006
- 3) Protokollerklärungen zu § 18 TVöD
- 4) Keller, Monika; Vortrag „Leistungsorientierte Vergütung bei den Stadtwerken Osnabrück“ vom 14.11.2005 in Ahlen
- 5) Unterlagen aus dem KGSt-Seminar „Umsetzung des TVöD“ vom 14.03.2006 in Köln
- 6) Form: "Orientierung an "Die Ausgestaltung und Umsetzung des Leistungsentgelts nach dem TVöD, Materialien zur Umsetzung des TVöD (VKA), Dr.Felix Kratz/Dr. Jens Weiß, Baumgärtner&Co Business Consultants GmbH, Frühjahr 2006"