



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Kindertagesstätten

19. Juni 2008

Altenholz

Claudia Zempel, Dezernentin des Städteverbandes Schleswig-Holstein

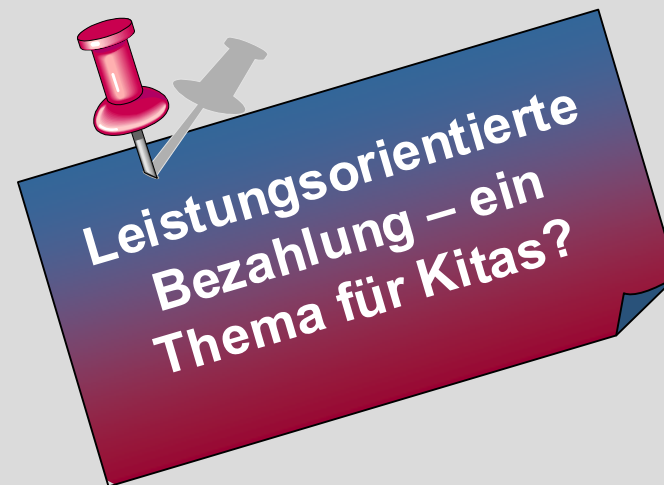
Dr. Kai Litschen, Stv. Geschäftsführer des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Schleswig-Holstein

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



- **Leistungsorientierte Bezahlung – ein Thema für Kitas?**
- **Ziele, Nutzen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung**
- **Leistungsbezogene Elemente des TVöD**
- **Ziele, Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung**
- **Auszahlungsmechanismen**
- **Gesamtprozess**

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Entwicklung variabler Vergütungen in Deutschland

60er – 80er Jahre

- Variable Vergütung für Führungskräfte und Vertrieb
- Prämienlohnsysteme in der Fertigung
- Erste Versuche mit variabler Vergütung für alle Mitarbeiter, z. B. in Versorgungsunternehmen

90er Jahre

- Leistungs-/erfolgsabhängige Vergütungskomponenten für alle Mitarbeiter on Top (z. B. Großbanken, Deutsche Post, Bayer, Hamburger Stadtentwässerung, E-Plus)

New Economy

- Mitarbeiterbeteiligung
- Stock options

2000 - 2005

- Neutral finanzierte variable Vergütung für alle Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen (z. B. Debis, Telekom, Bahn, Banken)
- Neugestaltung von Vergütungssystemen („Zieleinkommen“, Einbringen von Zulagen etc.)

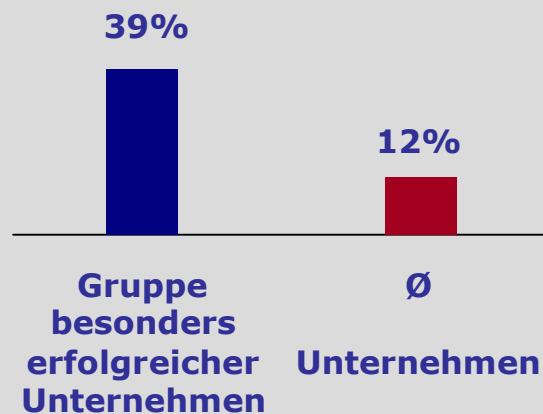
2005 ff.

- Ablösung des BAT durch TVöD
- Einführung variabler Vergütung für alle Mitarbeiter im gesamten öffentlichen Sektor und angrenzenden Bereichen (Verbände, Non-Profit-Organisationen etc.)
- TVöD als Reformbeitrag

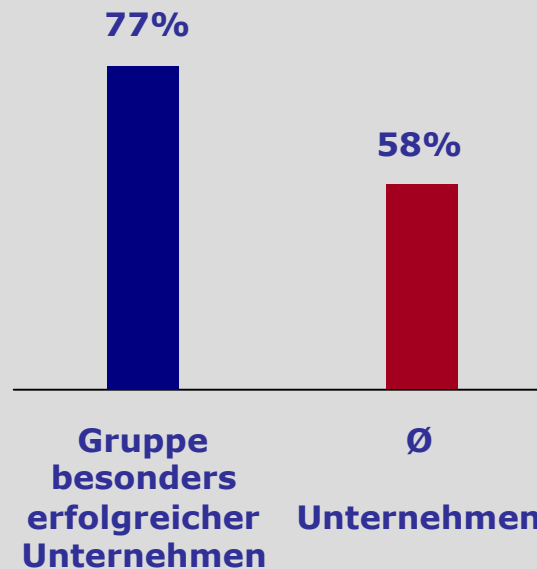
Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarungen und variable Vergütung machen Unternehmen erfolgreicher

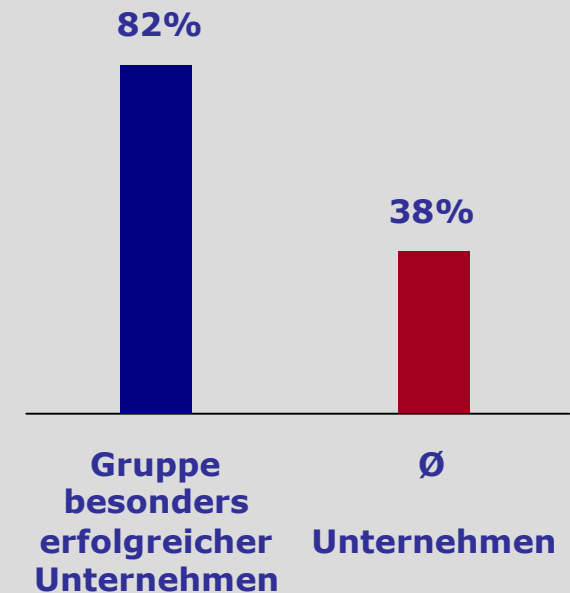
Unternehmen mit Zielvereinbarungen ohne weitere Konsequenzen



Unternehmen die mit Zielvereinbarungen arbeiten und diese systematisch kontrollieren



Unternehmen die Zielvereinbarungen und eine variable Vergütung haben



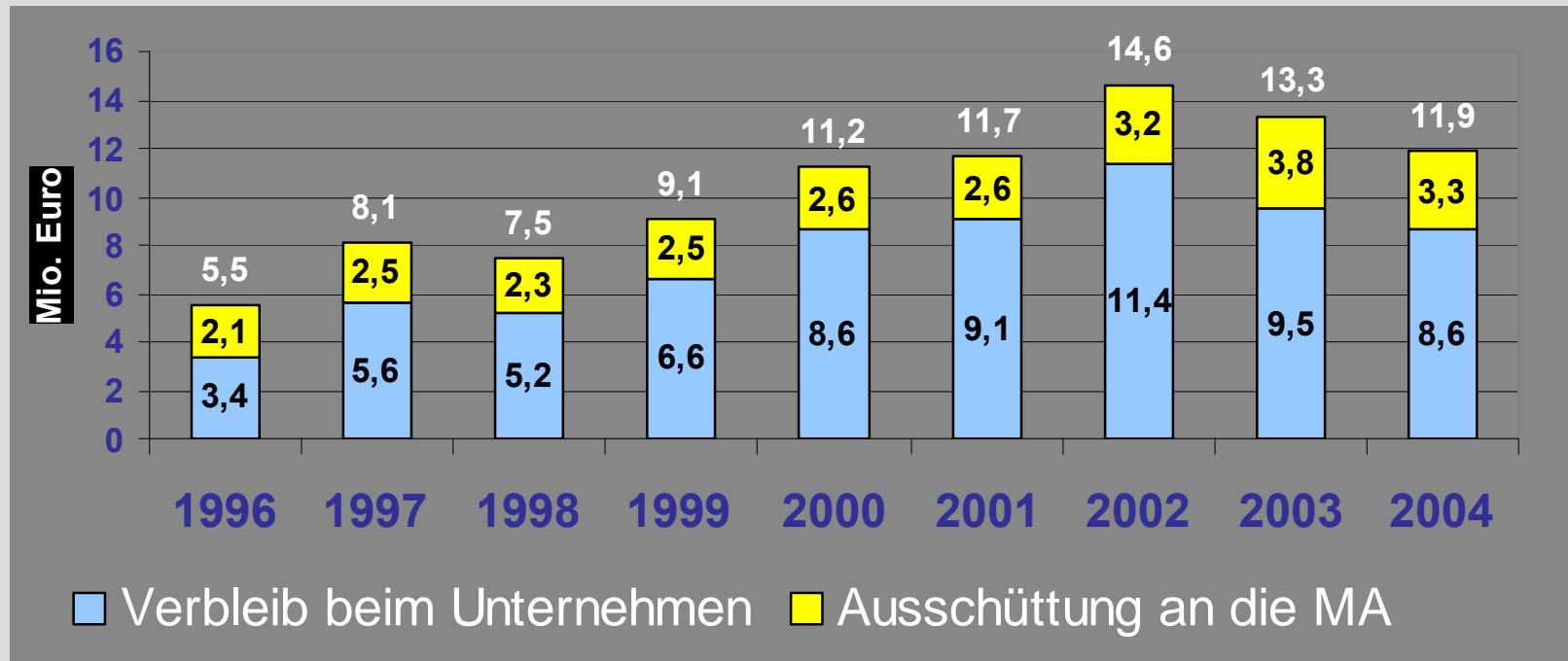
Quelle: Baumgartner und Co.

Mittelständische Unternehmen
Quelle: BestPersAward 2003

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Erfahrungen der Wirtschaft

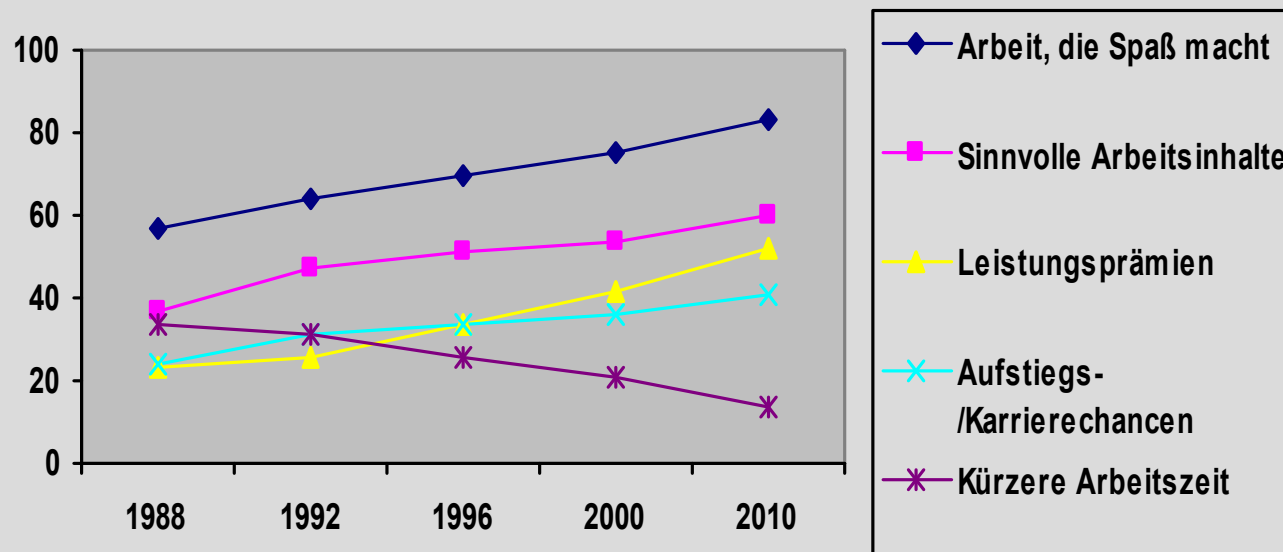
Einsparungsergebnisse 1996 – 2004 am Beispiel der Hamburger Stadtentwässerung



Quelle: Baumgartner und Co., HSE

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

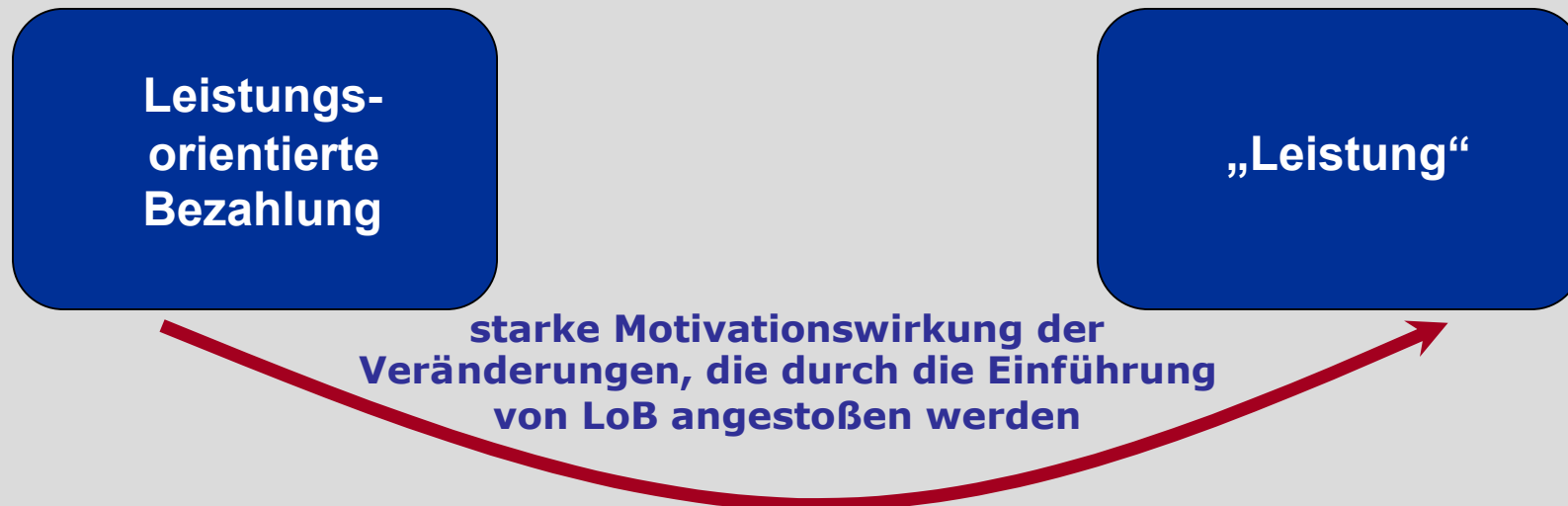
Interessenlage der Mitarbeiter



OECD „Paying for Performance“ Mai 2005

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Erfahrungen zur leistungsorientierten Bezahlung



„Nicht die Tatsache einer neuen Prämie motiviert die Mitarbeiter, sondern die Veränderungen, die notwendig werden, wenn eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt wird.“ (OECD)

Quelle: Baumgartner und Co.

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Ziele und Grundlagen

Die leistungs- und / oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

§ 18 (1) TVöD (VKA)



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Wichtige Erfolgsfaktoren zur Einführung der LoB

Leistungsorientierte Vergütung
ist mehr als ein
Bezahlungsinstrument

- Führungsinstrument
- Verbesserungsinstrument

Einführung
leistungsorientierter
Vergütung braucht
„Anfeuerung und Triebkraft“
der obersten Leistungsebene

Start mit einfachen
Systematiken, die dann
verbessert werden

Das System muss den
unterschiedlichen
Interessen gerecht
werden

Insbesondere die
Führungskräfte müssen
mitmachen

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Die 10 größten Vorurteile

- Die Voraussetzungen für ein solches Instrument liegen nicht vor!
- Leistung ist bei uns nicht messbar!
- Die Mitarbeiter sind ja gar nicht vergleichbar!
- Bei uns können keine Ziele formuliert werden!
- Man kann die Leistung nicht unendlich steigern!
- Leistungsgeminderte bleiben draußen vor!
- Das Geld wird doch wieder ungerecht verteilt?
- Von 1% wird doch niemand motiviert!
- Alle rennen nur den Zielen hinterher und vergessen ihre Arbeit!
- Das bringt doch alles nichts!



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Kennzeichen der LoB:

- **Kein Extraentgelt**
 - **Nur eine andere Art der Verteilung**
- **Es wird niemandem etwas weggenommen!**
 - **Aber jeder hat die Chance, sein Entgelt zu erhöhen!**
- **Die Schwachen werden nicht bestraft**
 - **Aber die Engagierten werden belohnt**
- **Es wird keine Akkordarbeit gefordert**
 - **Aber jeder muss sich Gedanken über seine Tätigkeit machen**
- **Die Ellenbogenmentalität wird nicht gefördert**
 - **Nur im Team erreicht man seine Ziele**
- **Der einzelne steht nicht unter ständiger Beobachtung**
 - **Aber der Vorgesetzte kann und muss Führung auch ausüben**



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Nutzen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung

Nutzen

- Einklang der Ziele der Verwaltungsmodernisierung mit Zielen der Mitarbeiter
- Weg von der Alimentation hin zur Leistungsorientierung
- Führungskräfte erhalten neue Steuerungsinstrumente
- Führung wird gestärkt
- Mehr Transparenz
- Mitarbeiter erfahren Leistungsanerkennung
- gute und schlechte Leistungen werden differenziert

Risiken

- Besitzstandsdenken
- Angleichungstendenzen
- Gefälligkeitsbewertung

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Interessenlagen

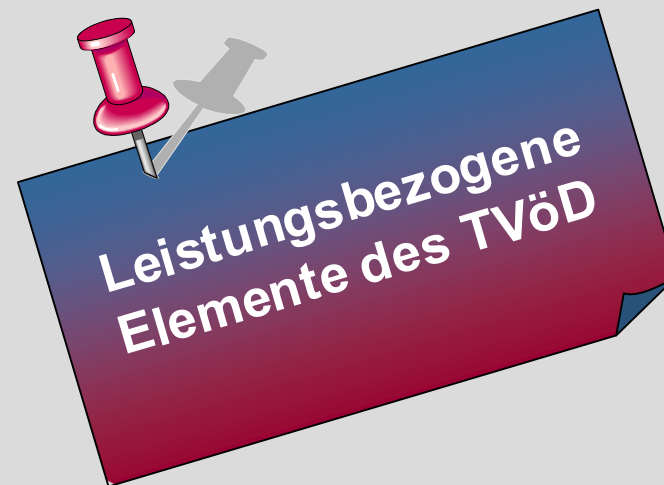
Leitungsebene:
„Die Leistung
soll steigen!“

Führungskräfte:
„Möglichst wenig
Aufwand für mich!“

Mitarbeiter/-innen:
„Ist das System gerecht und
transparent?“

Quelle: Baumgartner und Co.

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Leistungsbezogene Elemente des TVöD

Leistungsentgelt § 18 TVöD



- variable Bezahlung beim Leistungsentgelt
- zeitlich beschränkt



- Steigerung der Effektivität und Effizienz der Dienstleistung

Leistungsabhängiger Stufenaufstieg § 17 TVöD



- variable Bezahlung bei Grundentgelt
- dauerhaft



- Personalentwicklung

Führung auf Probe /Zeit



- tariflich festgelegte Zulage
- für den Zeitraum der Führungstätigkeit



- Personalentwicklung
- Verhinderung von Stillstand

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarung, systematische Leistungsbewertung

Zielvereinbarung

- Freiwillige Abrede mit Mitarbeiter
- über objektivierbare Leistungsziele und ihre Erfüllung
- in die Zukunft gerichtet
- Verständigung auf vereinbarte oder vorgegebene Ziele
- ohne Zielvereinbarung kein Leistungsentgelt

Systematische Leistungsbewertung

- mit dem Personalrat vereinbartes betriebliches System
- zur Feststellung erbrachter Leistungen
- Bewertung vergangener Leistung
- nach möglichst messbaren / objektivierbaren Kriterien
- unabhängig von der Zustimmung des Mitarbeiters

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Was sind Ziele?

Arbeitsalltag



→ **Schwerpunkte:**
Worauf es besonders ankommt

AG und Beschäftigte sind frei in der Bestimmung und Gewichtung der Ziele (Vorbehalt tariflicher Regelung)

Ziele müssen sich auf den Arbeitsplatz des Beschäftigten bzw. Arbeitsplätze des Teams und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben beziehen

Zielerfüllung muss in der geschuldeten Arbeitszeit möglich sein

Ziele setzen Schwerpunkte für Verbesserungen

Ziele sind keine Aufgaben- oder Stellenbeschreibungen

Zielerreichung darf nicht zu einer Vernachlässigung der normalen Arbeitspflichten führen

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Ziele sind SMART:

S



Spezifisch

M



Messbar / bewertbar

A



**Angemessen,
Anspruchsvoll**

R



Realisierbar

T



Terminiert

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung?



Quelle: Baumgartner und Co.

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Formen des Leistungsentgelts

Leistungsprämie

in der Regel einmalige Zahlung
(wiederholt möglich)



im allgemeinen auf Basis von Zielvereinbarungen

Leistungszulage

Zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung



aufgrund systematischer Leistungsbewertung und / oder Zielvereinbarung

Erfolgsprämie

Zusätzliche Leistung, abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens



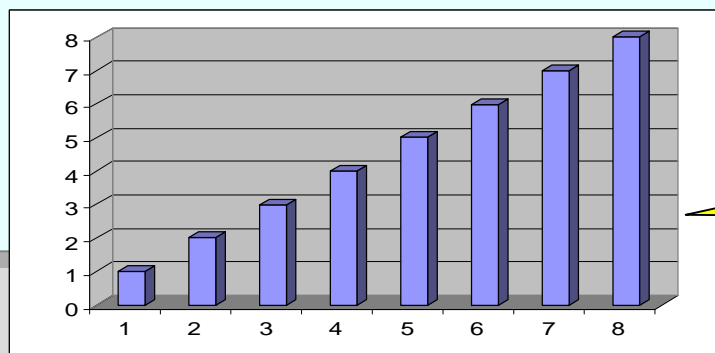
Festlegung durch den Arbeitgeber

verbinden verschiedener Formen zulässig
Gewährung an Teams zulässig
gleiche Chancen für alle Beschäftigten

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

§ 18 Abs.3 TVöD (VKA)

- vereinbarten Zielgröße von 8 v. H.
- Gesamtvolumen 1 v. H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres
- unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten
- zweckentsprechend zu verwenden
- Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung der Leistungsentgelte



Die Zielgröße entspricht einem Monatsentgelt

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Protokollerklärung zu § 18 Abs. 4 TVöD

1.

Procedere bei fehlender Einigung mit BR/PR
(Protokollerklärung zu § 18 Abs. 4 TVöD-VKA)

TVöD

**Keine Einigung bis 31.07.2007:
Mit dem Tabellenentgelt für
Dezember 2007 sind grundsätzlich
12 % des September-
Tabellenentgelts auszuführen.**

TVöD

**Keine Einigung bis 30.09.2007:
Mit dem Tabellenentgelt für
Dezember 2008 sind 6 % des
September-Tabellenentgelts
auszuschütten. Der Restbetrag
erhöht das Volumen im Folgejahr.**

2.

**2008: Keine Verhandlungen zu Höchstfristen
für die Nichtauszahlung und Verzinsung**

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung



Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung

Gesamtprozess in zeitlicher Abfolge



Quelle: Baumgartner und Co.

28