



Tarifreform für den öffentlichen Dienst

Leistungsbewertung und Leistungsentgelt

Dr. Alexander Leist
Bundesministerium des Innern
Arbeitsgruppe D II 2 (Tarifrecht)



Gliederung

1. Entgeltstruktur nach dem TVöD
2. Regelungsstruktur für die Leistungsbezahlung
3. Ausgestaltung von Leistungsbewertung und Leistungsentgelt



1. Entgeltstruktur nach dem TVöD



Ausgangspunkt: Entgeltgrundsätze des TVöD

➤ Lösung vom beamtenrechtlichen

Alimentationsprinzip:

- Keine Bewährungs-, Fallgruppen- und Zeitaufstiegen sowie Vergütungsgruppenzulagen
- Keine Lebensalters- bzw. Lohnstufen
- Keine Ehegatten- bzw. familienbezogenen Entgeltbestandteilen

Stattdessen:

- Tabellenentgelt nach Berufserfahrung und individueller Leistung
- **zusätzlich variables Leistungsentgelt**

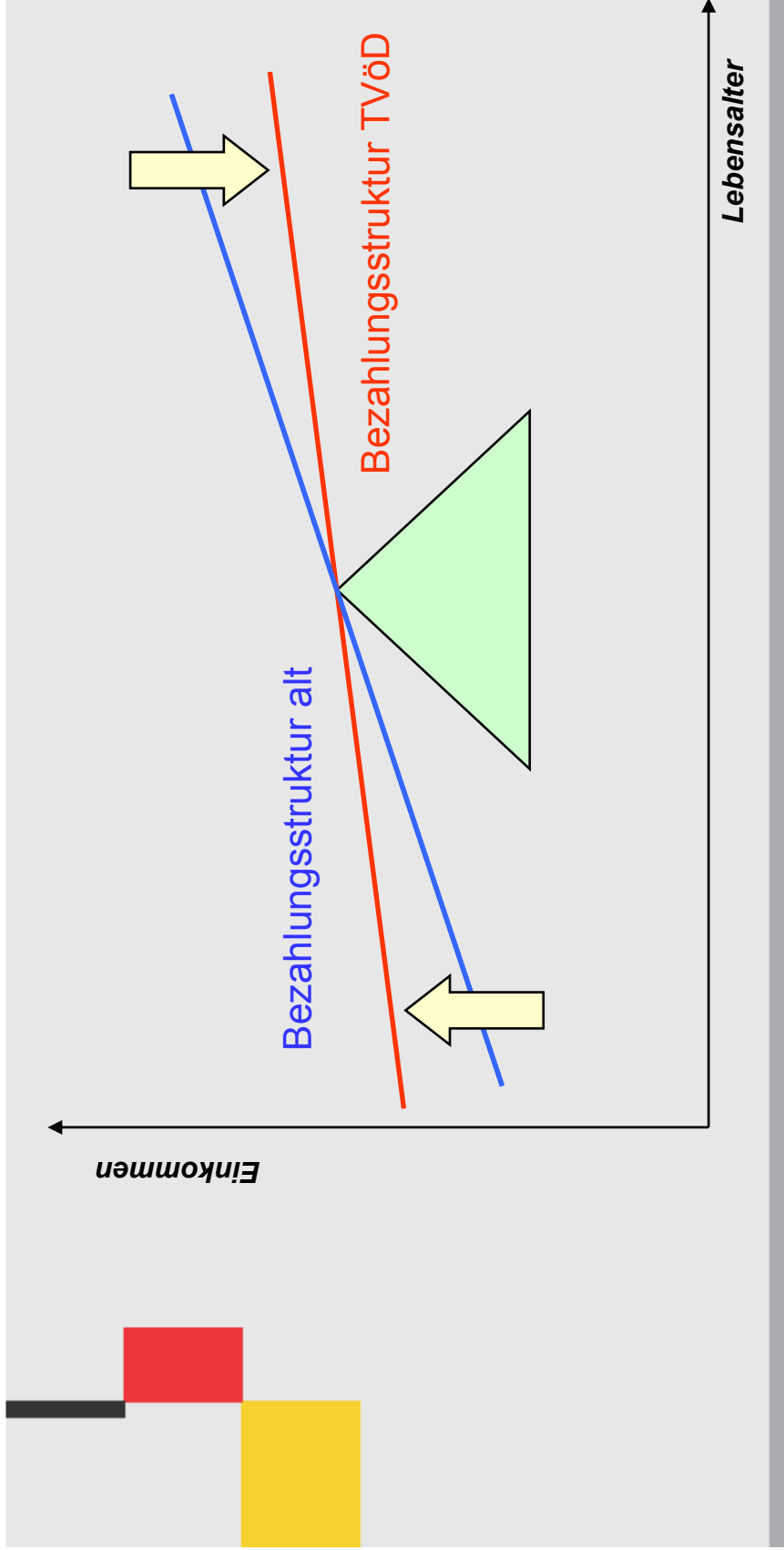


Ausgangspunkt: Entgeltgrundsätze des TVöD

- **„Wippe“**
 - Bessere Bezahlung lebensjüngerer Beschäftigter, gleichzeitig
 - Absenkung des Bezahlungsniveaus in den Endwerten der Tabelle

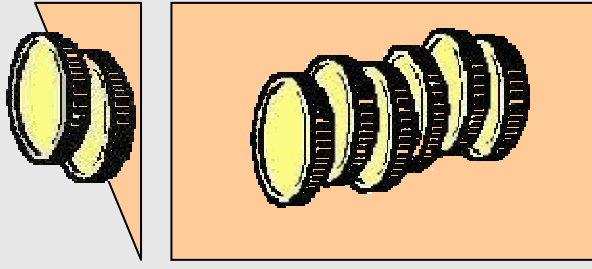


„Wippe“





Entgeltstruktur nach dem TVöD



Zusätzlich: Variables
leistungsorientiertes Entgelt,
§ 18 (Bund) TVöD

Festes **Tabellenentgelt**
(nach konkreter Tätigkeit, Berufs-
erfahrung und individueller Leistung),
§ 15 TVöD



Tabellenentgelt, § 15 TVöD

- Beschäftigte erhalten festes **monatliches Tabellenentgelt** nach individueller Entgeltgruppe und Stufe
- Entgelttabellen in Anlage A (West) und Anlage B (Ost) zu § 15 Abs. 2

Tabelle TVöD / Bund

- Tarifgebiet West -

Entgelt- gruppe	Grundentgelt			Entwicklungsstufen		
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
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		1.286	1.310	1.340	1.368	1.440



Leistungsorientierte Bezahlung: Ziele

- **Stärkung der Motivation** der Beschäftigten: besondere Leistung soll sich auch finanziell auszahlen
- **Anerkennung von Leistung:** LOB
- **Verbesserung der Führungskultur:** Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern soll verbessert werden
- **Verbesserung der Arbeitsprozesse:** stärkere Zielorientierung des individuellen Handelns, verbessertes Erkennen von Prioritäten
- **Verbesserung der Leistungsfähigkeit** der öffentlichen Verwaltung



Leistungsorientierte Bezahlung: Grundsätze

- **Aus den Zielen ergeben sich folgende Grundsätze**
- LOB **zusätzlich** zum Tabellenentgelt
- nach individueller Leistung (auch für Teams)
- grundsätzlich **für alle Beschäftigten** möglich (nicht nur Führungs- oder Spitzenkräfte)
- **unabhängig** von Leistungskomponente beim Stufenaufstieg
- **volle Variabilität** (kein Besitzstand)
- **regelmäßig** Leistungsfeststellung und Vergabeentscheidung



Leistungsorientierte Bezahlung: Entgeltvolumen

- **Startvolumen: 1 %** der ständigen Monatsentgelte aller Tarifbeschäftigten
 - Ständige Monatsentgelte = Tabellenentgelt, in Monatsbeträgen festgelegte Zulagen, Entgelte im Krankheitsfall u. bei Urlaub.
 - Finanzierung insb. durch Neuregelung der Jahressonderzahlung
- **Zielvolumen: 8 %** der ständigen Monatsentgelte aller Tarifbeschäftigten (kein fester Zeitplan)
- Volumina stehen für die **Leistungsbezahlung insgesamt** zur Verfügung (nicht anteilig je Beschäftigten)



Regelungen zum Stufenaufstieg (§§ 16, 17)

- **Stufen gliedern sich in**
 - 2 Grundentgeltstufen (Stufen 1 und 2; Stufe 1: -10%)
 - 3 bzw. 4 Entwicklungsstufen (Stufen 3 bis 5 bzw. 6)
- **Stufenaufstiege sind abhängig von**
 - Berufserfahrung (regelmäßige Stufenlaufzeit)
 - individueller Leistung (beschleunigter oder verzögerter Stufenaufstieg)



Leistungsabhängiger Stufenaufstieg, § 17 Abs. 2

- Möglichkeit zur Verkürzung / Verlängerung der Stufenlaufzeit bei **erheblich** über- / unterdurchschnittlicher Leistung
- **Zweck:** unterstützt Anliegen der **Personalentwicklung**
 - ⇒ zukunftsorientiert
 - ⇒ dient mittel- bis langfristiger Entwicklung
 - ⇒ zielt auf „Ausnahmefälle“
(nicht die Mehrzahl der Beschäftigten)
- **unabhängig** von leistungsorientierter Bezahlung
- Kann-Regelung !!!
- nur für Aufstieg **in** die Stufen 4 bis 6 anwendbar



Leistungsabhängiger Stufenaufstieg, § 17 Abs. 2

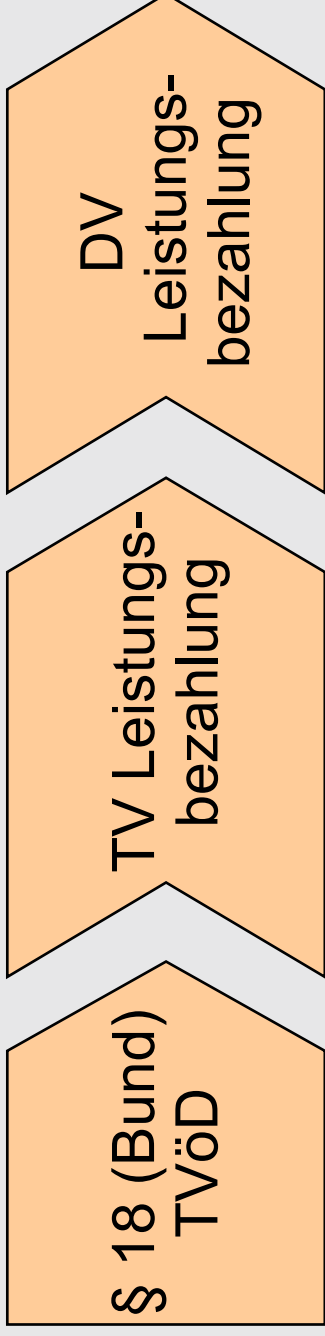
- Bei Verlängerung der Stufenlaufzeit:
- **zwingend jährliche Überprüfung, ob Voraussetzung für Verlängerung noch vorliegen**
- **Beschwerdemöglichkeit:**
 - schriftlich begründete Beschwerde gegen Verlängerungsentscheidung an paritätisch besetzte betriebliche Kommission
 - Vorschlag der Kommission zur Bescheidung der Beschwerde
 - AG entscheidet, ob und in welchem Umfang der Beschwerde abgeholfen wird (keine rechtliche Bindung an Vorschlag der Kommission)



2. Regelungsstruktur für die Leistungsbezahlung



Regelungssystematik Leistungsbezahlung

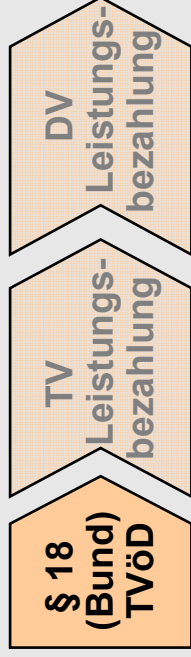


Wechselwirkung zwischen

- § 18 (Bund) TVöD
- Regelungen des TV Leistungsbezahlung
- Regelungen der jeweiligen DV Leistungsbezahlung



Leistungsorientierte Bezahlung: TVöD

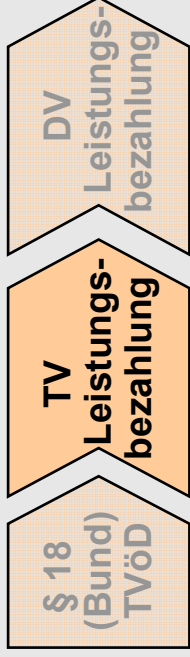


TVöD enthält Rahmenregelungen

- **Zeitvorgabe:** Start der Leistungsbezahlung zum 01.01.2007
- **variables** Entgelt, das sich an der Leistung des Beschäftigten orientiert (LOB), **zusätzlich** zum Tabellenentgelt
- Pflicht zur **jährlichen Auszahlung**, keine anderweitige Verwendung
- **Start- und Zielvolumen** der Leistungsbezahlung (keine Festlegung zur Höhe des individuellen Leistungsentgeltes !!!)
- Leistungsentgelt ist **zusatzversorgungspflichtig**
- Nähere Ausgestaltung durch Bundestarifvertrag



Leistungsorientierte Bezahlung: TV Leist

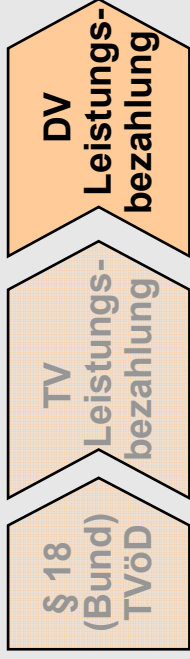


TV Leist konkretisiert den Rahmen

- **Allgemeine Regelungen zu Leistungsmessungsinstrumente**
 - Zielvereinbarung
 - Strukturierte Bewertungsverfahren
- **Allgemeine Regelungen zu Leistungsbezahlungsinstrumenten**
 - Leistungsprämien
 - Leistungszulagen
- **Ggfls. Budgetregelungen**
- **Ggfls. allgemeine Regelungen zu Leistungsmessung und -bezahlung**
- **Ggfls. allgemeine Regelungen zu Controlling und Rechtsschutz**



Leistungsorientierte Bezahlung: Dienstvereinb.

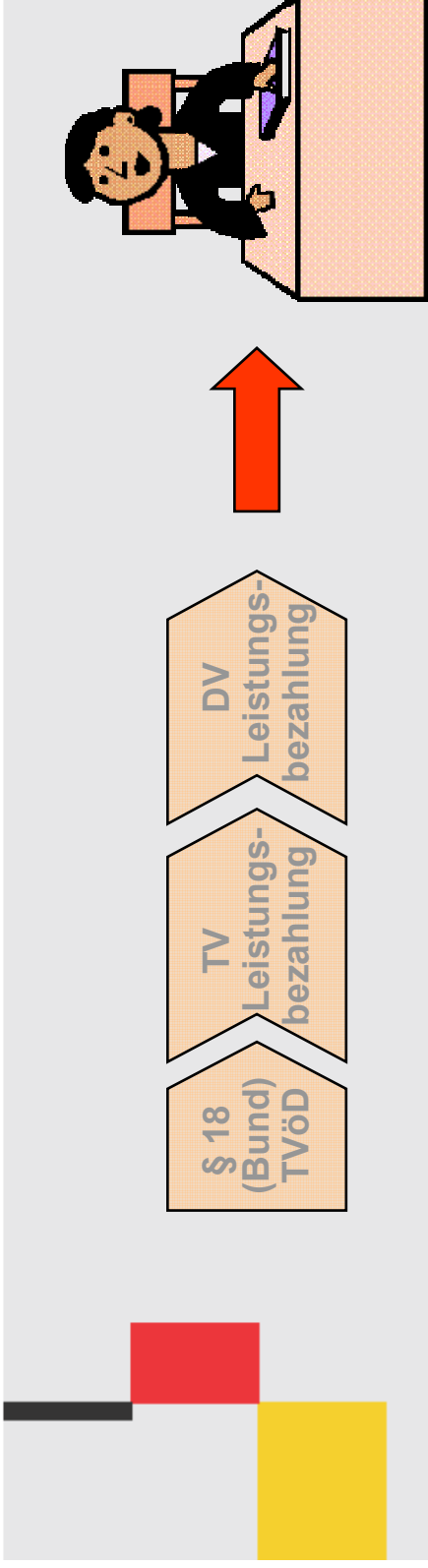


DV regelt konkrete Ausgestaltung

- **Konkrete Ausgestaltung des Systems, u.a.:**
 - Konkrete Leistungsmessungs- und -bezahlungsinstrumente (z.B. Bewertungs- und Zielvereinbarungsbögen, Leistungsmaßstab)
 - Verknüpfung von Leistungsmessung und -bezahlung (Verteilungsgrundsätze)
 - Konkrete Regelungen zum Controlling
 - Ggfls. Budgetregelungen
 - Verfahren zur Implementierung des Leistungsbezahlungssystems



Umsetzung des Bezahlungssystems im Einzelfall



Anwendung des Systems vor allem durch die jeweiligen Vorgesetzten

- ⇒ bedeutet zusätzlichen Aufwand (Mitarbeiterführung)
- ⇒ System muss möglichst leicht zu handhaben sein



Zeitplan für die Leistungsbezahlung

- Zeitvorgabe aus § 18 (Bund) Abs. 1 TVöD:
Start der Leistungsbezahlung zum **01.01.2007**
 - ⇒ **Verwaltungsvorlauf** (u.a. Vereinbarungen auf behördlicher Ebene, Führungskräfte- und Mitarbeiterschulung)
 - ⇒ **Ziel:** TV-Einigung möglichst 1. Quartal 2006



2. Ausgestaltung von Leistungsbewertung und Leistungsentgelt



GM bei Ausgestaltung der Leistungsbezahlung

- **Diskriminierungsfreie Ausgestaltung:**
 - Gewährleistung von Objektivität und Transparenz
 - Vermeidung des Ausschlusses von bestimmten Personengruppen
- **Wechselwirkung von GM und Leistungsmessungssystemen: GM-Grundsätze**
 - bei Konzeption der Systeme berücksichtigen
 - als Strategie der Durchsetzung von GM nutzen (z.B. Durchsetzung von GM als Ziel oder Bewertungskriterium)



Zielvereinbarungssysteme

- Zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten werden Ziele vereinbart, die in bestimmtem Zeitraum erreicht werden sollen. Am Ende der Laufzeit wird Zielerreichung festgestellt.

Vorteile

- hohes Maß an Objektivität
- hohes Maß an Transparenz
- zukunftsorientiert

Nachteile

- hoher Aufwand bei Ziel-
findung
- Vergleichbarkeit ist schwer
herzustellen
- ggfls. unterjährige
Anpassung notwendig



Systematische Bewertungsverfahren

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

Vorteile

- weniger Aufwand

Nachteile

- vergangenheitsbezogen
- geringe Individualisierung



Mischsysteme

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

Vorteile

- höhere Flexibilität: kann leichter an Bedürfnisse von Beschäftigten angepasst werden

Nachteile

- u.U. geringe Vergleichbarkeit
- Aufwand



Leistungsbezahlungssysteme

- **Prämienystem: Einmalige jährliche Zahlung**
 - ⇒ spürbarer Betrag
 - ⇒ keine Gewöhnung, Zahlung wird nicht eingeplant
 - ⇒ höherer Anerkennungs- und Motivationseffekt
- **Zulagensystem: Regelmäßige (monatliche) Zahlung**
 - geringer Betrag
 - ⇒ Zahlung wird in regelmäßige Ausgaben eingeplant
 - ⇒ kann leicht demotivierenden Effekt haben



Ende

Kontakt:

Dr. Alexander Leist

Bundesministerium des Innern
Arbeitsgruppe D II 2 (Tarifrecht)

Tel.: 01888 - 681 - 4663

E-Mail: alexander.leist@bmi.bund.de