



## Einführung der leistungsorientierten Bezahlung – wie geht man vor und was ist zu beachten?

Mit dem TVöD ist erstmalig eine leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung möglich. Für die Feststellung oder Bewertung von Leistungen, die zu einem Leistungsentgelt führen können, sieht der TVöD zwei Methoden vor: eine Zielvereinbarung und/oder eine systematische Leistungsbewertung (SLB). Erfolgsfaktor zur Umsetzung sind die Führungskräfte, die den Mut aufbringen müssen, eine Leistungsdifferenzierung vorzunehmen. Das methodische Rüstzeug dazu hat die KGSt entwickelt.

Mit dem TVöD ist erstmalig eine leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung möglich. Tarifliche Basis für die leistungsorientierte Bezahlung von Leistungszulagen und Prämien ist § 18 TVöD-VKA. Er stellt klar, dass nach dem Willen der Tarifpartner ab dem 1. Januar 2007 ein Leistungsentgelt (LE) eingeführt wird. Voraussetzung ist der Abschluss einer Dienstvereinbarung. Angesichts der Komplexität des Themas empfiehlt die KGSt, die Einführung von LE im Rahmen eines Projekts vorzunehmen. Welche Ziele sollen mit der Vergabe der Leistungsentgelte erreicht werden? Ziele der Einführung von Leistungsentgelt (LE) sind die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistung, die Steigerung der Motivation und Eigenverantwortung sowie die Verbesserung der Führungskultur: Diese Ziele sind auch Bestandteile der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells und bauen auf bisher erreichten Reformschritten auf.

### Wer kann ein Leistungsentgelt bekommen?

Nach dem Grundmodell des TVöD muss LE grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein<sup>1</sup>, die dem Geltungsbereich des § 18 TVöD-VKA unterliegen. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass auch alle Beschäftigten tatsächlich ein LE erhalten müssen. Ausnahmsweise – also als Verhand-

lungsergebnis innerhalb der Dienstvereinbarung – kann die Begrenzung der Möglichkeit, ein LE zu erhalten, auf bestimmte Beschäftigte oder -gruppen vorgenommen werden.<sup>2</sup> Neben einzelnen Beschäftigten oder Teams/Gruppen kann – insbesondere bei der Zahlung einer Erfolgsprämie – auch die gesamte Verwaltung mögliche Zielgruppe eines LE sein.

### Wie soll festgestellt werden, wer ein Leistungsentgelt bekommen soll?

Für die Feststellung oder Bewertung von Leistungen, die zu einem LE führen können, sieht der TVöD zwei Methoden vor: eine Zielvereinbarung (ZV) einschließlich einer Zielerreichungsüberprüfung, und/oder eine systematische Leistungsbewertung (SLB).

### Was ist unter Zielvereinbarungen zu verstehen?

- verbindliche innerbetriebliche Absprachen auf der Basis verwaltungspolitischer Schwerpunkte,
- Beschreibung angestrebter Ergebnisse,
- Verabredungen/Vereinbarungen zwischen der direkten Führungskraft und einem/einer Mitarbeiter/- in und oder mit Gruppen/Teams,
- eigenverantwortliche Selbstverpflichtungen (Commitment).

Die KGSt empfiehlt die ZV als Teil des Mitarbeitergesprächs durchzuführen. Falls bislang kein Mitarbeitergespräch eingeführt wurde, bieten ZV eine gute Möglichkeit, damit zu beginnen.

### Seminartipp

**Hilfreiche Seminarangebote zum aktuellen Thema „Leistungsorientierte Bezahlung“ finden Sie [\[hier\]](#)**

<sup>1</sup> § 18 Abs. 4 Satz 6 TVöD-VKA.

<sup>2</sup> Siehe § 18 Abs. 4 Satz 6 TVöD-VKA: „grundsätzlich“.



# Brennpunkt Leistungsorientierte Bezahlung



## Was ist unter einer systematischen Leistungsbewertung zu verstehen?

Der TVöD führt dazu lediglich aus, dass es sich nicht um die klassische Regelbeurteilung handelt. Die KGSt hat drei Optionen zur systematischen Leistungsbewertung entwickelt, die sich zum einen darin unterscheiden, wie viel Spielraum bei der Bewertung der Leistung der jeweiligen Führungskraft zugestanden wird, und zum anderen, ob ein Bezug zu einem Teil des bereits bestehenden Beurteilungssystems hergestellt wird. Dieser Teil eines Beurteilungssystems bezieht sich ausschließlich auf die Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse. Tab Nur die Beschäftigten, deren zu bewertende Einzelleistung die Ausprägung „übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße“ erreicht haben, kommen in den Genuss eines vollen LE.

## Können Individualziele und Gruppenziele miteinander verbunden werden?

Die KGSt empfiehlt da, wo es möglich ist, Individualziele mit Team- und/oder Gruppenzielen zu verbinden:

- Wenn mit einem Team bzw. einer Gruppe eine Zielvereinbarung abgeschlossen wird, sollten Beschäftigte zusätzlich die Möglichkeit haben, durch eine Individualzielvereinbarung oder durch die systematische Leistungsbewertung ihre individuelle Leistung unter Beweis zu stellen.
- Für Kommunen, die eine Kombination von Team- und Individualzielvereinbarungen zum jetzigen

Zeitpunkt für zu aufwendig erachten, könnte es eine Lösung sein, Individualzielvereinbarungen mit Führungskräften abzuschließen und Team-/Gruppenzielvereinbarungen mit Beschäftigten ohne Führungsverantwortung.

## Wie können Kommunen beginnen, die keine Erfahrungen mit ZV haben?

Die KGSt empfiehlt zwei Kombinationsmodelle, die die unterschiedlichen Entwicklungsstände in Kommunalverwaltungen berücksichtigen.

### • Das Modell A ist das Einsteigermodell.

Es richtet sich an Kommunen, die bislang keine Erfahrungen mit Zielvereinbarungen haben. Hier steht im Vordergrund, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen die Formulierung von Zielen und Zielvereinbarungen zunächst üben. Dabei soll jeweils ein Ziel gefunden und vereinbart werden, das potenziell leistungsentgeltrelevant sein könnte, und daneben ein weiteres Ziel, das nicht leistungsentgeltrelevant ist. In dieser Phase werden alle LE ausschließlich auf der Basis einer systematischen Leistungsbewertung vergeben. Zugleich wird die Formulierung von Zielen und Zielvereinbarungen geprobt, ohne sie bereits mit Leistungsentgelten zu verbinden.

### • Das Modell B ist das erweiterte Modell.

Es ist für Kommunen geeignet, die bereits Erfahrungen in der Arbeit mit Zielen haben. Es besteht zum einen aus einer Kombination von Team- bzw. Gruppenzielvereinbarungen in Verbindung mit Individualzielvereinbarungen (lei-

Beobachtungs- kategorie \ Ausprägungen	entspricht nicht den Anforderungen	entspricht den Anforderungen mit Einschränkungen	entspricht im Wesentlichen den Anforderungen	entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	übertrifft die Anforderungen	übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße
Arbeitsergebnisse						



# Brennpunkt Leistungsorientierte Bezahlung



stungsentgeltrelevante und nicht leistungsentgeltrelevante) und zum anderen aus Individualzielvereinbarungen (leistungsentgeltrelevante und nicht leistungs- entgeltrelevante) insbesondere mit Führungskräften. Die Kombinationsmöglichkeit mit der systematischen Leistungsbewertung ist ebenfalls gegeben.

## Wie soll das Leistungsentgelt ausgeschüttet werden?

Vor dem Hintergrund des Ausschüttungszwangs für das finanzielle Gesamtvolumen<sup>3</sup> präferiert die KGSt ein Vergabemodell, das keine Restmengen des zu vergebenden Betrags entstehen lässt. Das ist dann möglich, wenn jede/r Beschäftigte/r mit ihren/seinen Prämienpunkten, die sie/er für eine erreichte ZV oder das positive Ergebnis einer SLB erhalten hat, zu einer Gesamtsumme aller Prämienpunkte beiträgt, die als Grundlage für die Berechnung der Höhe des Leistungsentgelts dient. Da vorher nicht bekannt ist, wie viele Beschäftigte ihre ZV erreichen bzw. über eine systematische Leistungsbewertung ein Leistungsentgelt erhalten sollen, kann auch vorher nicht feststehen, wie hoch das Leistungsentgelt ausfällt. Das wäre erstens nur möglich, wenn in Kauf genommen würde, eine Restmenge entstehen zu lassen, was dem Ausschüttungszwang des Gesamtvolumens entgegen stünde, oder zweitens, wenn eine Kommune eine Quotierung oder einen Richtwert festlegen würde, der vorher bestimmt, wie viele Beschäftigte (höchstens) in den Genuss eines Leistungsentgelts kommen sollen. Aus motivationspsychologischen Gründen sollte insbesondere in der ersten Einführungsphase auf eine Quotierung bzw. auf einen Richtwert verzichtet werden. Wenn ein wesentliches Element des TVöD, das von vielen Beschäftigten eher kritisch gesehen wird und deshalb in der Einführungsphase vermutlich auf Widerstände stoßen wird, auch noch mit einer Quotierung eingengt wird, wird das die Chancen zur Einführung von Leistungsentgelt nicht gerade verbessern.

## Welcher Personalentwicklungsbedarf ist notwendig?

Ein noch so perfektes Vergabesystem kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Gelingen in er-

ster Linie von der Bereitschaft der kommunalen Führungskräfte abhängt, die Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten. Das bedeutet: eine Leistungsdifferenzierung vorzunehmen. Da das erfahrungsgemäß bislang in der Kultur des öffentlichen Dienstes eher unüblich war, benötigen die Führungskräfte eine Unterstützung. Sie müssen das Handwerk zur Vereinbarung von Zielen oder zur Durchführung einer systematischen Leistungsbewertung so sicher erlernen, dass sie auch den Mut und die Durchsetzungskraft haben, diese Instrumente in ihrer Verwaltung anzuwenden. Dabei muss der Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin mit gutem Beispiel voran gehen.

*Elke R. Holzrichter und Katja Weisel,  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement  
(KGSt), Köln*



## Produkttipp

Werden Sie jetzt  
Referenzkunde!

### LoB.IT 2.1

**Gestalten Sie die Software zur  
Verwaltung der leistungsori-  
entierten Bezahlung aktiv mit  
und werden Sie Referenzkunde!**



Mit der Software **LoB.IT 2.1** verwalten Sie die leistungsorientierte Bezahlung innerhalb eines Programms. **LoB.IT 2.1** leistet nicht nur die Berechnung der Auszahlungsbeträge, sondern wickelt papierlos die gesamte Leistungsmessung ab. Insbesondere die speziellen Rahmenbedingungen der tarifvertraglichen Regelungen des TVöD/TV-L werden bei der Umsetzung berücksichtigt. Dabei ist das Programm so flexibel, dass auch andere Systeme abgebildet werden können.

#### Weitere Pluspunkte:

- bequemer Datentransfer durch Im- und Export-Schnittstellen
- inklusive Statistiken und Controlling-Berichte
- ständige Updates bei rechtlichen und technischen Änderungen
- kostenloser Support durch geschulte Mitarbeiter
- Lizenzmodelle für unterschiedlichste Größen/Mitarbeiterzahlen

Für weitere Informationen und ein persönliches Angebot nehmen Sie bitte Kontakt auf zu Jochen Glaser:

Tel.: 0 89/5 48 52-81 79

Fax: 0 89/5 48 52-81 37

E-Mail: [jochen.glaser@hjr-verlag.de](mailto:jochen.glaser@hjr-verlag.de)

