

# **Leistungsorientierte Vergütungsbestandteile im TVÖD – Pädagogisches Personal**

**ConSozial 2006, Nürnberg  
9. November 2006**

**Dr. Jürgen Auer, Josef Hennemann**

## Worüber wir sprechen...

1. Weshalb brauchen wir eine leistungsorientierte Bezahlung der Mitarbeiter?
2. Welche Formen und Instrumente gibt es für das pädagogische Personal?
3. **Wie kommt man von der Leistungsbewertung zum leistungsbezogenen Entgelt?**
4. **Ein Fallbeispiel!**
5. Wer ist zu beteiligen und wie sieht der zeitliche Ablauf aus?
6. Zusammenfassung und Fragen aus der Praxis.

# 1. Weshalb brauchen wir eine leistungsorientierte Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

In die Überlegungen sind mehrere Aspekte eingegangen, u. a.:

- Monetäre Reaktion der Vorgesetzten auf Leistungsschwankungen der Mitarbeiter.
- Ermöglichung, den Besserleistenden mehr, den Schlechterleistenden weniger zu bezahlen.
- Überdurchschnittliche Leistungen und Eigeninitiative werden gefördert.

- **Risiko- und Verantwortungsminimierung sollen negativ sanktioniert werden.**
- **Die Mitarbeiter sollen motiviert werden.**
- **Optimierung des Personaleinsatzes.**
- **Objektivierung.**
- **Der gemeinsame Prozess der Erarbeitung des Beurteilungssystems oder der (individuellen und betrieblichen) Zielfindung stärkt die Transparenz und Akzeptanz.**

## § 18 TVÖD (VKA)

- (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 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.
- (3) ... Zielgröße von 8. v. H. ...das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v. H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres ... ist zweckentsprechend zu verwenden ... es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung...

## 2. Welche Formen und Instrumente gibt es für das pädagogische Personal?

### Formen

(einmalige, aber möglicherweise jährlich wiederkehrende) Leistungsprämie

(in der Regel monatliche) Leistungszulage;  
(einmalige) Leistungsprämie

einmalige Erfolgsprämie

### Instrumente

Zielvereinbarung

Systematische  
Leistungsbewertung

Festlegung des wirtschaftlichen Erfolgs

### **3. Wie kommt man von der Leistungsbewertung zum leistungsbezogenen Entgelt ?**

- **Beurteilungssystem – Leistungskriterien**
- **Skalierung**
- **Gewichtung**
- **Weg vom „Punktwert“ zum „Geldwert“**

## Beurteilungssystem – Leistungskriterien



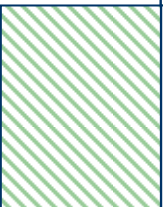



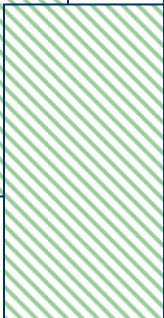
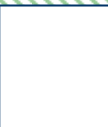

**=> Anforderungen an „gute“ Beurteilungskriterien**

- Leistungsbezogen und beobachtbar**
- Unabhängig voneinander**
- Klar umschrieben**

## Leistungskriterien für das pädagogische Personal und deren Beschreibungen

- **Arbeitsorganisation**
- **Soziale Kompetenz**
- **Wirtschaftliche Kompetenz**
- **Fachkompetenz**
- **Weitere Kompetenzen**
- **die eigene Arbeit im Griff haben; Lösungsorientierung**
- **pädagogische Beziehungen herstellen können; Selbstreflexion**
- **Budgetverantwortung; ressourcenorientiertes Handeln**
- **pädagogisches Konzept im „Kopf und im Bauch“**
- **Einbringen von persönlichen Kompetenzen**

## Skalierung

nicht vor- handen	wenig aus- geprägt	teilweise aus- geprägt	aus- geprägt	deutlich aus- geprägt	sehr stark aus- geprägt
0	1	2	3	4	5
		 	 	  	

## Gewichtung der Leistungskriterien

Leistungskriterien	Gewichtung Fachkräfte	Gewichtung Hilfskräfte
● <b>Arbeitsorganisation</b>	● <b>25 %</b>	● <b>20 %</b>
● <b>soziale Kompetenz</b>	● <b>25 %</b>	● <b>35 %</b>
● <b>wirt. Verantwortung</b>	● <b>20 %</b>	● <b>20 %</b>
● <b>Fachkompetenz</b>	● <b>25 %</b>	● <b>20 %</b>
● <b>weitere Kompetenzen</b>	● <b>5 %</b>	● <b>5 %</b>
<b>Summe</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

## Verknüpfung Leistungskriterien, Skalierung und Gewichtung

Leistungskriterien	Skalierung						Gewichtung / %	Ergebnis Punktzahl
	0	1	2	3	4	5		
<b>Arbeitsorganisation</b>								
<b>Soziale Kompetenz</b>								
<b>Wirt. Verantwortung</b>								
<b>Fachkompetenz</b>								
<b>Weit. Kompetenzen</b>								
<b>Summe</b>								

## 4. „Fallbeispiel“

- **stationäre Einrichtung**
- **Fachpersonal – Hilfspersonal => unterschiedliche Stellenbeschreibungen**
- **Mitarbeiter sind Voll- und Teilzeit beschäftigt**
- **Durchführung der Beurteilung der Mitarbeiter erfolgt durch verschiedene Führungskräften**

## Bewertungsbogen Fachkraft „a“

Leistungskriterien	Skalierung						Gewichtung Fachkraft / %	Ergebnis Punktzahl
	0	1	2	3	4	5		
<b>Arbeitsorganisation</b>		1					25	25
<b>Soziale Kompetenz</b>				3			25	75
<b>Wirt. Verantwortung</b>			2				20	40
<b>Fachkompetenz</b>					4		25	100
<b>Weit. Kompetenzen</b>			2				5	10
							<b>Summe</b>	<b>250</b>

## Bewertungsbogen Hilfskraft „x“

Leistungskriterien	Skalierung						Gewichtung Hilfskraft / %	Ergebnis Punktzahl
	0	1	2	3	4	5		
		■	■	■	■	■		
<b>Arbeitsorganisation</b>		1					20	20
<b>Soziale Kompetenz</b>				3			35	105
<b>Wirt. Verantwortung</b>			2				20	40
<b>Fachkompetenz</b>					4		20	80
<b>Weit. Kompetenzen</b>			2				5	10
							<b>Summe</b>	<b>255</b>

## Vom Punktwert zum Geldwert / Schritt 1

Führungskraft 1	Fachkräfte			Hilfskräfte		
	a	b	c	u	v	w
<b>Punktwerte</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>150</b>	<b>275</b>	<b>225</b>
<b>Mittel</b>	<b>266,66</b>					
<b>10 % über Mittel</b>	<b>293,32</b>					
<b>20 % über Mittel</b>	<b>319,99</b>					

## Vom Punktwert zum Geldwert / Schritt 2

Führungskraft 2	Fachkräfte			Hilfskräfte		
	d	e	f	x	y	z
<b>Punktwerte</b>	<b>175</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>255</b>	<b>125</b>	<b>220</b>
<b>Mittel</b>	<b>187,5</b>					
<b>10 % über Mittel</b>	<b>206,25</b>					
<b>20 % über Mittel</b>	<b>225</b>					

## Leistungsorientierte Vergütung / Fachkraft 1

Führungskraft 1	Fachkräfte			Hilfskräfte		
	a	b	c	u	v	w
Vergütung in €	2800	2000	2800	1800	1900	1500
Arbeitszeit in Stunden	38,5	35	38,5	38,5	30	20
Leistungsorientierte Vergütung 10 % über Mittel		742,35	816,58			
Leistungsorientierte Vergütung 20 % über Mittel			1692,8			

## Leistungsorientierte Vergütung / Fachkraft 2

Führungskraft 2	Fachkräfte			Hilfskräfte		
	d	e	f	x	y	z
Vergütung in €	2800	1700	2700	1700	1500	1900
Arbeitszeit in Stunden	38,5	20	38,5	30	25	38,5
Leistungsorientierte Vergütung 10 % über Mittel				636,3		816,58
Leistungsorientierte Vergütung 20 % über Mittel				1319,1		

## Leistungsorientierte Vergütung - Resümee

- **viele Wege führen zum Ziel**
- **richtigen und gerechten Weg zur Ermittlung gibt es unter anderem wegen der Vielfalt und der Subjektivität der Bewertungen „wohl“ nicht**

## 5. Gremien und Beteiligung

- Betriebliche Kommission

Mitwirkung bei der Entwicklung des leistungsbezogenen  
Bezahlungssystems im Betrieb

Mitwirkung an der Kontrolle dieses Systems

Beratung der schriftlich begründeten Beschwerden

- Betriebsrat

Die vorgenannte Betriebliche Kommission wird tätig unbeschadet der Rechte  
einer Personalvertretung bzw. des Betriebsrates.

- Dienst- oder Betriebsvereinbarung  
Nach den Beratungen ist eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung abzuschließen.  
Die Regelungsinhalte benennt § 18 Absatz 6 TVÖD.
- Mitarbeiter
- Führungskräfte

## Verspäteter Abschluss einer Betriebsvereinbarung

- **TVÖD sieht während verschiedener Zeiträume unterschiedliche Bestimmungen vor.**
- **Sinn dieser Bestimmungen ist es, den Einigungsdruck zu erhöhen.**
- **Auf spätere Auszahlungszeitpunkte übertragene Beträge gehen nicht verloren.**

## 6. Häufig gestellte Fragen aus der Praxis

- **Einmalige Auszahlung oder monatliche Beträge?**
- **Berücksichtigung von Ausnahmetatbeständen (Krankheit, zusätzliche Aufgaben, IT-Probleme)?**
- **Einzel- oder Gruppenprämien?**
- **Mischsysteme?**
- **Verteilungsgerechtigkeit?**
- **Überschreitung der maximalen Punktzahl und Deckelung?**
- **Schulung der Beurteiler; Eigenbeurteilung?**
- **Aufwand für System bei kleinen Betrieben und kleinen Beträgen?**
- **Einbindung in bestehende Anreizsysteme und Weiterentwicklung von Anreizsystemen?**
- **...**