

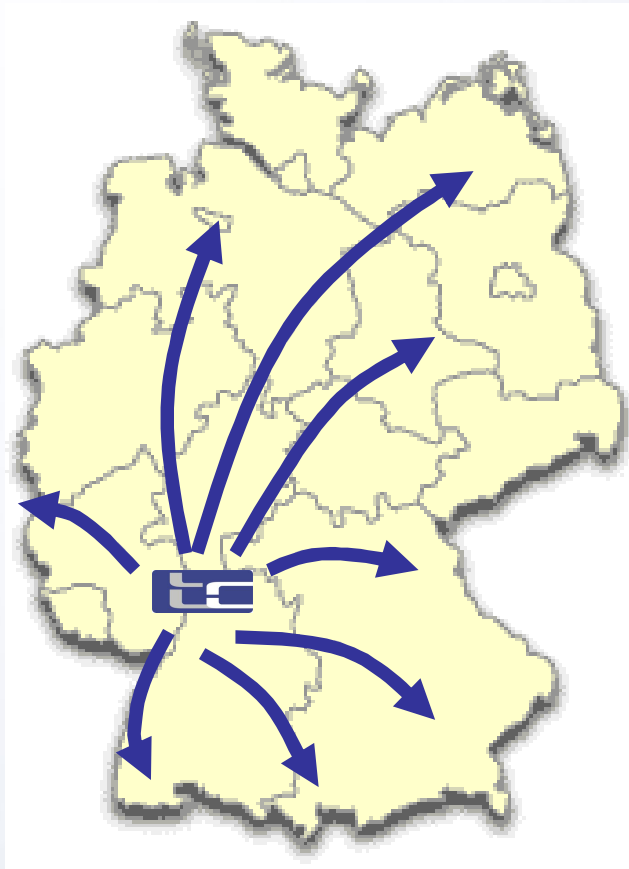
Integration leistungsorientierter Bezahlung des TVöD 19. Kasseler Abfallforum

25. APRIL 2007

KASSEL

- 1. Vorstellung TIM CONSULT**
2. Einführung TVöD und Leistungsentgelt
3. Zielvereinbarungen
4. Leistungsbewertung
5. Zusammenfassung

Als etablierte Beratung für Unternehmensführung unterstützen wir öffentliche und private Kunden beim Management öffentlicher Aufgaben



TIM CONSULT GmbH

- Mittelständische Managementberatung
- Zwei Geschäftsbereiche: Public Management und Business Logistics
- Branchenschwerpunkte im Bereich Public Management: Verkehr und Infrastruktur, Ver- und Entsorgung, Öffentliche Dienstleistungen und Verwaltung
- Erfolgreiche Arbeit für öffentliche und private Auftraggeber aller Größenordnungen
- Gründung im Jahr 1995 mit Sitz in Mannheim
- Interdisziplinäres Team aus Ökonomen und Ingenieuren
- Zusammenarbeit mit renommierten Partnern (Recht, Steuern, Anlagenplanung und andere)

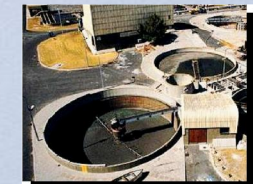
TIM CONSULT: Beratung und Umsetzung im Management öffentlicher Aufgaben – für die öffentliche Hand und private Unternehmen

Unsere Branchenkompetenz

- Verwaltung
- Versorgung & Entsorgung
- Verkehr & Infrastruktur
- Öffentliche Dienstleistungen

Unsere Tätigkeitsfelder

- Strategie & Organisation
- Unternehmensführung & Vertrieb
- Leistung & Prozesse
- Vergabe & Vertragsmanagement



Umfassende Unterstützung in der Gestaltung der zukunftsfähigen Organisation, von marktorientierten Strategien und effizienten Prozessen

Strategie & Organisation

Starke Wettbewerbsposition durch strategische und organisatorische Neuausrichtung

- Unternehmensentwicklung
- Verwaltungsmodernisierung
- Organisationsgestaltung
- Kommunales Insourcing - „(Re-)Kommunalisierung“
- Interkommunale Kooperation und Öffentlich-Private Partnerschaft (PPP-Modelle)
- Regulierung, Satzung und Gebühr

Unternehmensführung & Vertrieb

Erfolg durch Marktorientierung, zielgerichtete Planung und Controlling

- Führung, Personal und Leistungsanreize
- Vertrieb und Marketing
- Managementinformationssysteme, Controlling und Reporting
- Wirtschaftsplanung und betriebswirtschaftliche Analyse
- Transaktions- und Finanzierungsberatung (Corporate Finance)

Leistung & Prozesse

Wirtschaftliche Eigenerstellung von Leistungen durch bessere Abläufe

- Benchmarking und Potenzialanalysen
- Prozessanalyse und -optimierung
- Ressourcenplanung
- Fuhrparkmanagement und Tourenplanung
- IT-Konzepte
- Betriebliche Leistungs- und Prozesssteuerung

Vergabe & Vertragsmanagement

Wirtschaftliche und anforderungsgerechte Beschaffung von Waren und Leistungen

- Nationale und EU-weite Vergabeverfahren
- Internetgestützte Auktionen
- Marktrecherche
- Vertragsprüfung und Neuverhandlung
- Angebotsmanagement und Verfahrensführung für Bieter

1. Vorstellung TIM CONSULT
- 2. Einführung TVöD und Leistungsentgelt**
3. Zielvereinbarungen
4. Leistungsbewertung
5. Zusammenfassung

Einführung des TVöD beseitigt wesentliche strukturelle Nachteile der öffentlichen Hand und eröffnet zahlreiche Chancen

Ausgangssituation vor der Einführung des TVöD

- Gewachsenes, unübersichtliches und veraltetes Tarifrecht
- Komplexe Einzelregelungen, teilweise schwer nachvollziehbar
- Alimentationsprinzip nicht mehr zeitgemäß (Lebensalterstufen, familienbezogene Bestandteile etc.)

Wettbewerbsfähigkeit war durch kaum handhabbares Tarifwerk bedroht.

Notwendigkeit der Reformierung

Kernpunkte und Ziele des TVöD

- Aufhebung der „Trennung“ von Arbeitern und Angestellten
- Zusammenführung Tarifverträge
- Reduzierung Entgeltgruppen
- Abschaffung des Zulagenwildwuchses, Tarifvereinheitlichung bei Besitzstandwahrung
- Einführung leistungsorientierter Bezahlung: „Leistungsentgelt“

Umfassende Modernisierung: Einheitliches und flexibles Tarifrecht

Erhebliche Komplexitätsreduzierung



Das Leistungsentgelt bietet die Chance der dauerhaften Verbesserung der Unternehmenskultur durch stärkere Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz

Ziele Leistungsentgelt

§18 TVöD (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



Indirekte Wirkungen

- **Basis für Personalentscheidungen**
- Anhaltspunkte für **Fortbildungsziele**
- Verbesserung der **Kommunikation**
- Beeinflussung der Mitarbeiterführung
- **Steuerungsinstrument**
- Bestätigung und **Anerkennung**
- Klarere **Strukturierung der Anforderungen** und besseres Verständnis der Erwartungen an Mitarbeiter

Chance der dauerhaften Verbesserung der Unternehmenskultur

Einführung Leistungsentgelt ist Pflicht. System ist auf die betrieblichen Anforderungen anzupassen und durch Betriebsvereinbarung zu regeln

Eckpunkte Leistungsentgelt

- Leistungsorientierte Bezahlung ist ab dem 01.01.2007 tarifvertraglich vereinbart
- Ausschüttungsvolumen ist zunächst 1% der ständigen Monatsentgelte für 2007, Zielgröße 8% (d.h. Bandbreite zwischen 0-16% möglich)
- Ausschüttung ist zusätzlich zur Bezahlung vorzunehmen
- Wahl zwischen Leistungszulagen, Leistungsprämie und Erfolgsprämie
- System der leistungsorientierten Bezahlung ist betrieblich durch Vereinbarung zu regeln

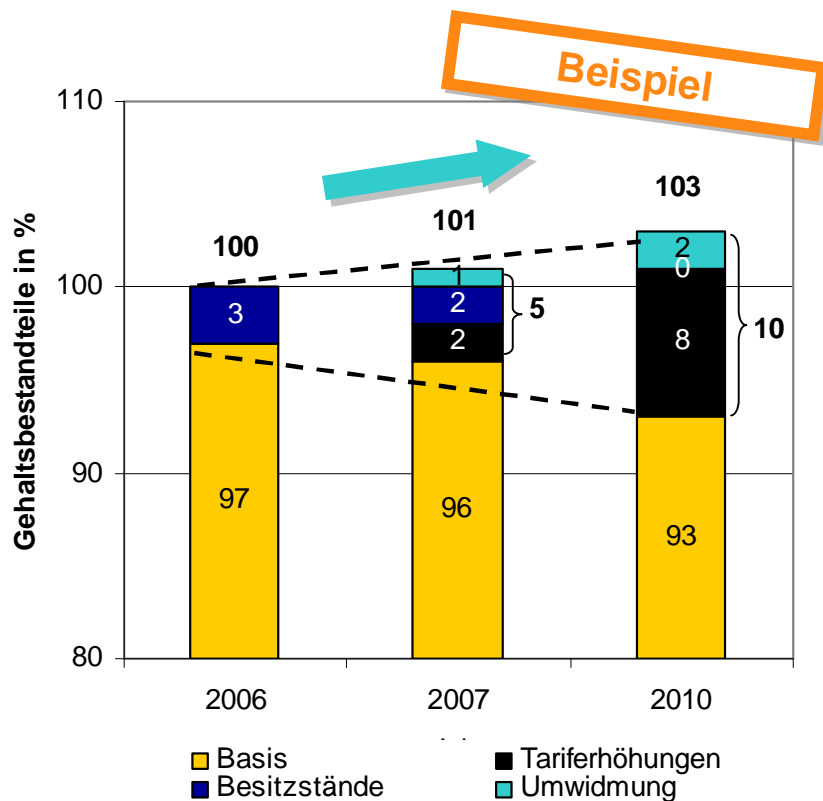
Wird kein System bis zum 31.07.07 eingeführt, ist das Leistungsentgelt zum Dezember 2007 voll für alle gleichermassen auszuzahlen („Gießkanne“)

„Kein Patentrezept“: Anpassung des Systems an betriebliche Gegebenheiten

Grundfrage: Zielvereinbarung, Leistungsbewertung oder Kombination?

Finanzierung des Leistungsentgelts über 1. rücklaufende Besitzstände, 2. künftige Tarifierhöhungen und 3. Umwidmung vorhandener Entgeltbestandteile

Finanzierung des Leistungsentgelts



Konsequenzen

- Besitzstände, bspw. Zulagen, nehmen tendentiell ab, da Neueinstellung diese nicht mehr erhalten
- Künftige Tarifierhöhungen können z.T. für das Leistungsentgelt verwendet werden
- Entgeltbestandteile, bspw. Jahressonderzahlungen, können in Leistungsentgelt umgewidmet werden
- Geringeres Einkommenswachstum in den Stufen ermöglicht zusätzlichen Spielraum

Bedeutung des variablen Teils nimmt kontinuierlich zu

Finanzierung durch mehrere Elemente möglich, langfristig durch Tarifierhöhungen

Simulation der Auswirkungen auf den Betrieb individuell zu prüfen

Beim Leistungsentgelt ist neben Fairness v. a. auf Transparenz und Akzeptanz zu achten. Ein vollkommen „gerechtes“ Modell ist praktisch unmöglich

Erfolgsfaktoren Systemaufbau

- Überzeugung der Führungskräfte von Leistungsentgelten als Führungsinstrument
- Frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertretung
- Rechtzeitige und umfassende Information der Beschäftigten
- Schaffung von Transparenz bei Bewertung und Ausschüttungsmechanismen

Partizipation, Information und Transparenz

Erfolgsfaktoren Systemsteuerung

- Regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit der Bewertungskriterien
- Steuerung der Bewertung durch Führungskräfte und entsprechende Anleitung der Führungskräfte
- Offenes Feedback, Umsetzung von Korrekturmaßnahmen

Schulung der Führungskräfte

Anpassung des Systems bei Bedarf

Nach TVöD Leistungszulage und Leistungsprämie relevant. Erfolgsprämie nicht auf Finanzvolumen anrechenbar

Form des Leistungsentgelts nach §18 TVöD

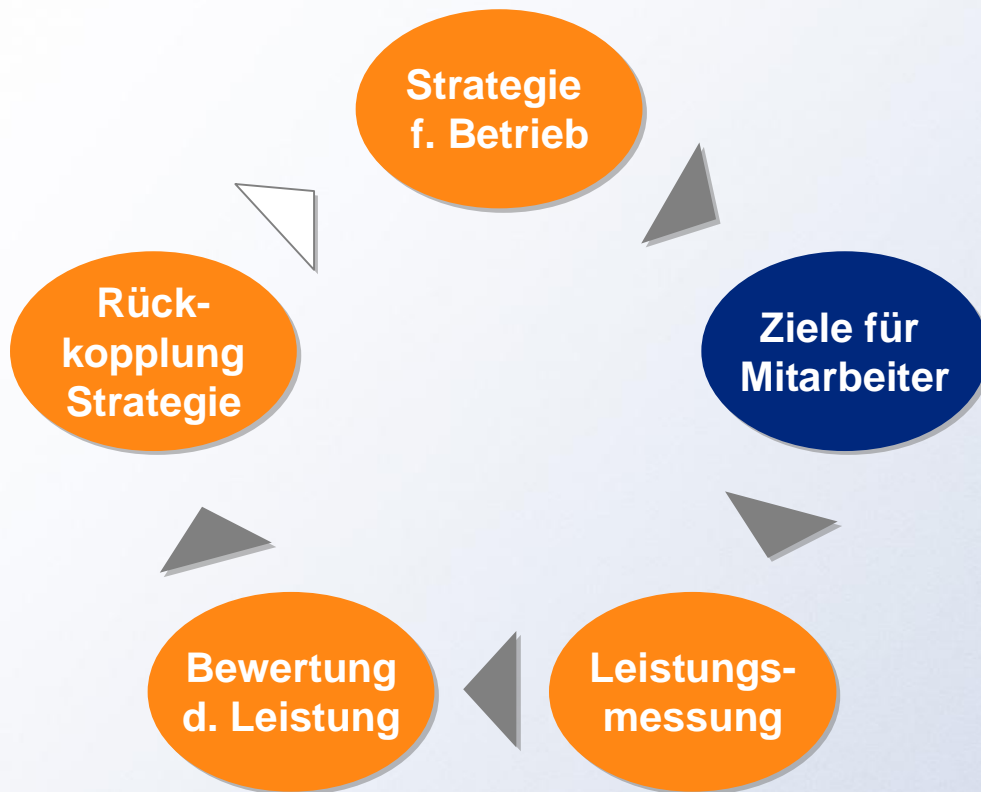
Auswirkungen	Leistungszulage	Leistungsprämie	Erfolgsprämie 2)
Leistungsbasis	Individuelle Leistung oder Teamerfolg		Organisations- erfolg
Verfahren	Systematische Leistungs- bewertung 1)	Ziel- vereinbarung 1)	Kennzahlen/ Organisationsziele
Häufigkeit	Monatlich	Jährlich	Jährlich
Eignung	Grundsätzlich für alle, v. a. untere Tarifgruppen	Obere Tarifgruppen und Führungskräfte	Grundsätzlich für alle Mitarbeiter anwendbar

1) Mischformen sind möglich, bspw. können für die Leistungsprämie sowohl Leistungsbewertung und Zielvereinbarung kombiniert werden. 2) Kann zusätzlich zum Leistungsentgeltvolumen gezahlt werden, jedoch nicht auf Volumen des Leistungsentgelts anrechenbar
© TIM CONSULT 2007

1. Vorstellung TIM CONSULT
2. Einführung TVöD und Leistungsentgelt
- 3. Zielvereinbarungen**
4. Leistungsbewertung
5. Zusammenfassung

Zielvereinbarungen sind ein Mittel, um Strategien umzusetzen und für die Mitarbeiter „greifbar“ zu machen

Zielvereinbarungen und Strategie



Zielvereinbarungen und TVöD

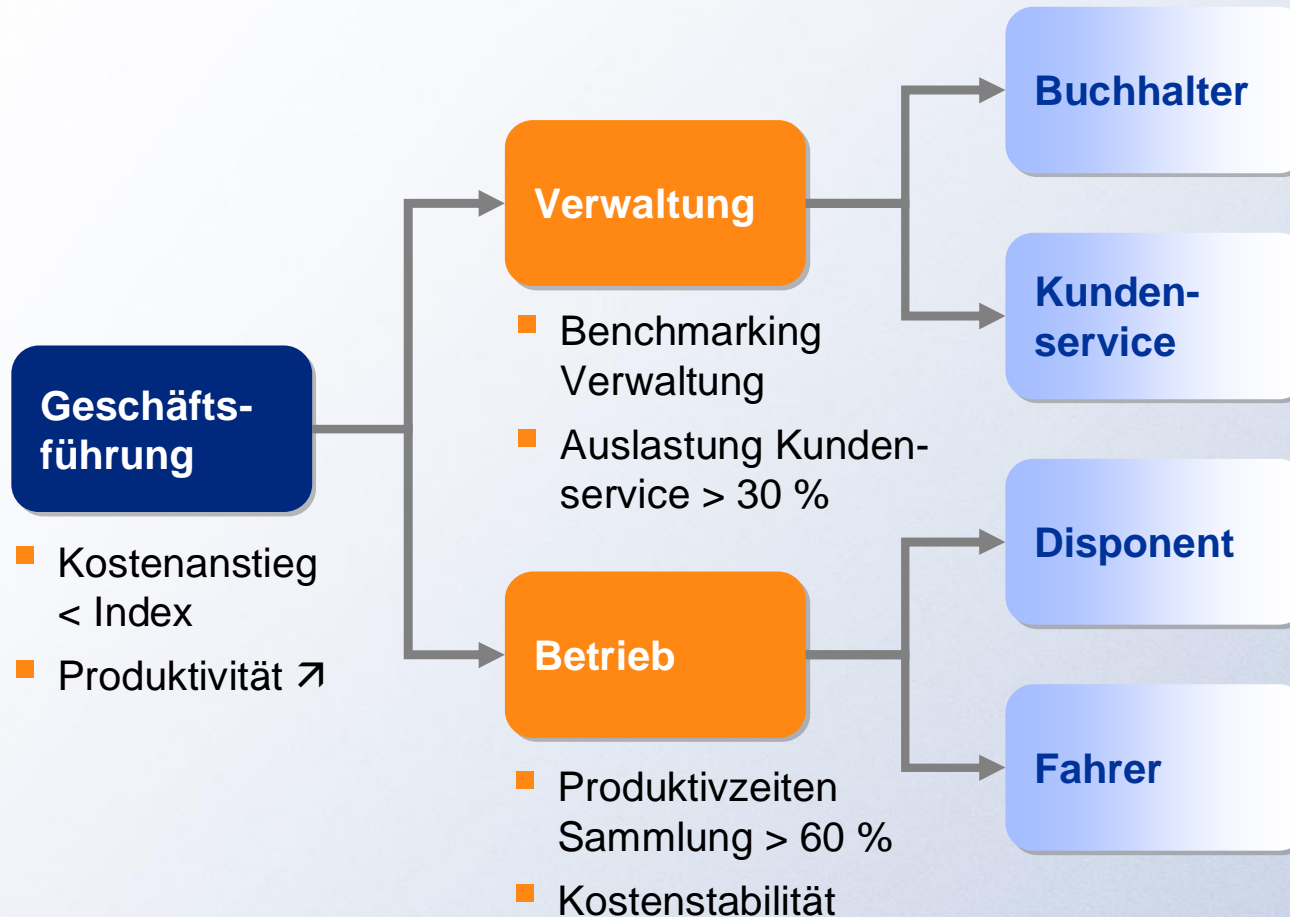
- Zielvereinbarungen
 - setzen Strategien mitarbeiterbezogen um,
 - machen die „Strategie“ für den Mitarbeiter greifbar
 - sollen sein Verhalten so lenken, dass die Strategie erreicht wird (Stärkung der Eigeninitiative).
- Der TVöD sieht eine leistungsorientierte Vergütung vor, Möglichkeit der „Leistungsprämie“
- **Voraussetzung** sind Strategie und Zielvereinbarungen, **Ergebnis** ist das Leistungsentgelt

Zielvereinbarungen (bzw. Ziele) sind Voraussetzung für eine Leistungsbewertung

Messung der Zielvereinbarungen erfordert Controllinginstrumente / Management-Informationssysteme

Die Festlegung beeinflussbarer Ziele ist in vielen Fällen schwierig – besser ein Ziel zu wenig als eines zuviel

Beispiel für Zielkaskade



Leistungsparameter

- # manuelle Buchungen/VZÄ/Jahr
- Anteil Stornierungen < 0,5 %
- Ø Anrufdauer < 2 Minuten
- Erreichbarkeit > 95 %
- Gleichmäßige Auslastung der Touren (Behälteräquiv./hNSZ/Lader)
- Personalleihe < x T€ pro Jahr
- Anzahl der Kfz-Unfälle bzw. Schadensvolumen pro Jahr < x
- Kraftstoffverbrauch < x l/100 km

Für die Gestaltung von Zielvereinbarungen sind fünf Schritte von besonderer Bedeutung

Vorgehen bei Zielvereinbarungen

Formulierung von Zielen

Aspekte zur Zielmessung

Anzahl der Ziele und Stufung Zielerreichung

Gewichtung der Ziele

Verknüpfung Zielerreichung und Zielentgelt

Kernaussagen

- Ableitung aus übergeordneten Zielen
- Zielkompatibilität (horizontal wie vertikal)
- Vereinbarung beeinflussbarer Ziele
- Priorität: individuelle Ziele vereinbaren, geringe Komplexität
- Zwischen zwei und fünf Ziele vereinbaren
- Stufung z. B. zwischen 0-200%
- Mindestens 10 %
- Maximal 80 % je Ziel
- Bildung und Zuordnung Punktegruppen
- Zielerreichungsgrad und „Bonus“
- Ggf. Anwendung Korrekturfaktoren

Praktikable Zielvereinbarungen sind möglich. Eine gründliche Definition ist Voraussetzung für den Erfolg

Zusammenfassung

- Leistungsabhängige Entlohnung soll motivieren und Anerkennung ausdrücken – daran muss sich jedes Konzept orientieren
- Anreizsysteme bergen immer auch ernst zu nehmende Risiken
- Zielvereinbarungen
 - sind Teil des Führungs- und Steuerungskreislaufs: davor Zieldefinition, danach Leistungsmessung und Rückkopplung mit Strategie
 - sind nicht für jeden geeignet (Alternative: kollektive Leistungsbewertung)
 - bedingen Leistungsmessung: Controlling-/Managementinformationssysteme
- Formulare/Beurteilungsbögen sind nur Hilfsmittel

Beurteilung

- Nur ein akzeptiertes Zielsystem kann Grundlage für monetäre Anreize sein
- Ziele sind „**top-down**“ zu entwickeln: Vorgabe realistischer Ziele und transparente, beeinflussbare Beurteilungsmaßstäbe schaffen Akzeptanz
- Psychologischer Unterschied: bekommt man am Ende mehr (Basis: 0 €, max. 1.000 €, gezahlt 500 €) oder weniger als erwartet (Maximum 1.000 €, mind. 0 €, gezahlt 600 €)
=> **Erwartungsmanagement** notwendig

Gute Zielvereinbarungen sind nicht einfach, aber wichtig und auch möglich

1. Vorstellung TIM CONSULT
2. Einführung TVöD und Leistungsentgelt
3. Zielvereinbarungen
- 4. Leistungsbewertung**
5. Zusammenfassung

Systematische Leistungsbewertung ist Voraussetzung für leistungsgerechte Vergütung und verbessert Mitarbeiterführung. Gelingen durch Einhalten weniger Grundsätze

Grundlagen

- Leistungsbewertung weitverbreitet: Schulnoten sind Ergebnis einer systematischen Leistungsbewertung
- **Definition systematische Leistungsbewertung:**
“Auf einem betrieblich vereinbarten System beruhte Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektifizierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogenen Bewertung” 1)

Ziele & Bedeutung

- Voraussetzung für leistungsgerechte Vergütung
- Offenbart Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern
- Ersetzt Fingerspitzengefühl durch objektivere Maßstäbe
- Gibt Vorgesetzten Überblick über Leistungsstärken und –schwächen seiner Mitarbeiter. Anhaltspunkte zur individuellen Mitarbeiterförderung
- Entscheidungshilfe Mitarbeiter am „richtigen“ Arbeitsplatz einzusetzen

Allgemeine Grundsätze und Anforderungen

Eindeutigkeit: Klare Formulierung der Leistungskriterien

Nachvollziehbarkeit: Messbarkeit der Leistungskriterien und deren Erfüllung

Diskriminierungsfreiheit: Fairness, Einheitlichkeit und Ehrlichkeit

1) §18 Abs. 5 TVöD

Zur Ausgestaltung des Systems gilt es zahlreiche Entscheidungen zu Detailfragen zu treffen. Besondere Anforderungen TVöD: Flexibilität und vollständige Ausschüttung

Grundfragen

Häufigkeit

- Regelmäßig (monatlich) oder einmalige Ausschüttung (jährlich)?

Individuelle vs. Team-Leistung

- Bemessungsgrundlage individuelle Leistung, Team-Leistung oder Kombination?

Abs. Höhe der Ausschüttung

- Für Hierarchieebenen unterschiedliche oder gleiche maximale Entgelte?

Teilbudgets Eingruppierung

- Einzelne Bereiche mit Teilbudget? Welches Eingruppierungsprinzip?

Grad der Partizipation

- Nur leistungsstarke oder alle Beschäftigten sollen Leistungsentgelt erhalten?

TVöD mit zwei wesentlichen Anforderungen:

- 1. Vollständige Ausschüttung des Leistungsentgelts**
- 2. Flexibilität des Systems für künftige Erweiterung (zukünftige Zielgröße 8% der ständigen Entgelte)**

Bei der Entwicklung eines Systems der Leistungsbewertung sind vier zentrale Schritte zu beachten

Vorgehen bei Leistungsbewertung

Auswahl und Definition der Leistungskriterien

Stufung der Leistungskriterien

Gewichtung der Leistungskriterien

Verknüpfung von Punkten und Leistungszulage

Zu berücksichtigende Aspekte

- Überschneidungsfrei und Arbeitsplatzspezifisch
 - Gruppierung der Kriterien. z.B. Fachliche Kompetenz, soziale Kompetenz und Wirksamkeit der Arbeit
- Grundfrage: Einheitlich für alle und differenziert nach Mitarbeiter**
- Definition von Leistungsniveaus
 - Zwischen 3-5 Stufen sinnvoll
 - Beschreibung der Leistungsniveaus, keine Schulnoten
-
- Welche Kriterien haben eine höhere Bedeutung als andere?
 - Berücksichtigung durch Multiplikator oder Zuordnung höherer Punktwerte bei bedeutenderen Kriterien
-
- Abhängig von der gewählten Methode (einstufig, Schwellenwert, Rangfolge)
 - Ggf. Einsatz Korrekturfaktoren bei zweistufigen Verfahren zur Verteilung des vollständigen Betrags

In der Praxis haben sich Punktbewertungsverfahren für die systematische Leistungsbewertung durchgesetzt. Vorteile durch Einfachheit und Transparenz

Beispiel für Punktbewertungsverfahren 1)

Beispiel

Merkmals- gruppe	Merkmal	Beurteilung in Pkten							
		1	2	3	4	5	IST	Fal	Ges.
		Punkte							
Qualitäts- verhalten	Einhalten von Qualitätsvorgaben	0	1	2	3	4	3	1	3
	Umgang mit Betriebsmitteln	0	1	2	3	4	2	1	2
	Persönliches Qualitätsverhalten	0	1	2	3	4	2	2	4
Flexibilität	Zeitliche Flexibilität	0	1	2	3	4	2	2	4
	Flexibilität in der Gruppe	0	1	2	3	4	2	2	4
	Gruppenübergreifende Flexibilität	0	1	2	3	4	2	1	2
Initiative u. Engagement	Sauberkeit	0	1	2	3	4	2	1	2
	Verbesserungen	0	1	2	3	4	3	1	3
	Übernahme von Verantwortung	0	1	2	3	4	1	1	1
Zusammen- arbeit	Informationsweitergabe	0	1	2	3	4	2	1	2
	Teamverhalten	0	1	2	3	4	2	1	2
	Umgang mit Kritik	0	1	2	3	4	2	1	2
Gesamtpunkt									31

Vorgehen

- Bewertung der Leistung der Mitarbeiter nach Kriterien
- Vergabe von Punkten je Kriterien je nach Ausprägungen
- Leistung ergibt je Mitarbeiter einen Punktwert
- Umrechnung des Punktwerts in EURO

**Bildung von Beschäftigungskategorien.
Festlegung eines Teilbudgets**

**Einfach, transparent. Prämie erst im
Nachhinein bekannt**

Variante:

**Durchschnittsbildung (innerhalb der
Merkmalsgruppe bzw. vollständig)**

1) Einstufig, Gewichtet mit Aufsummieren

Systematische Leistungsbewertungen sind ein geeignetes Instrument, um das Leistungsentgelt einzuführen

Systematische Leistungsbewertungen...

- sind Voraussetzung für leistungsgerechte Vergütung
- offenbaren Leistungsunterschiede zwischen Mitarbeitern
- ersetzen Fingerspitzengefühl durch objektivere Maßstäbe
- geben allen Beteiligten Orientierung (Mitarbeiter: Klarheit der Anforderungen, Vorgesetzte: Überblick Stärken/Schwächen)
- setzen Leistungsmessung durch Controllinginstrumente voraus

Zusammenfassung

- Nur ein akzeptiertes Beurteilungssystem kann Grundlage für monetäre Anreize sein
- transparente, beeinflussbare Beurteilungsmaßstäbe schaffen Akzeptanz
- Wahl und Gestaltung eines individuellen Systems ist wichtig. Noch wichtiger ist es Führungskräfte davon zu überzeugen
- Dauerhafte Anwendung: System muss gelebt werden. Beurteilungsfehler, bspw. Tendenz der Mitte sind durch Schulungen zu begegnen

Beurteilungsbögen sind nur Hilfsmittel

Ein gutes Beurteilungssystem motiviert und ist auch für weitere Instrumente (Führung auf Probe, Qualifizierungsgespräch etc.) Voraussetzung

1. Vorstellung TIM CONSULT
2. Einführung TVöD und Leistungsentgelt
3. Zielvereinbarungen
4. Leistungsbewertung
- 5. Zusammenfassung**

Das Leistungsentgelt eröffnet große Chancen, als Führungsinstrument die Erreichung unternehmerischer Ziele zu unterstützen

Vorteile

Traditionelles Entgelt

- Alle sind gleich (Äquivalenzprinzip)
- Kein “Streit ums Geld”

Nachteile

- Gleiches Geld für unterschiedliche Leistung
- Vorwurf der “Beamtenmentalität”: fehlende Leistung wegen mangelnder Anerkennung

Besser keine finanziellen Anreize als falsche

Leistungsorientiertes Entgelt

- Leistungsgerechte Vergütung (Leistungsfähigkeitsprinzip)
- Motivation durch finanzielle Anerkennung
- Unterstützung der unternehmerischen Ziele – Win-win-Situation

- Frust bei nicht sachgerechter Ausgestaltung oder Anwendung: “Beim Geld hört der Spaß auf”

Angemessenheit, Transparenz und Objektivität als Voraussetzung für Akzeptanz

IT-Unterstützung erfolgskritisch



Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

TIM CONSULT GmbH
L 15, 12-13
68161 Mannheim

Tel.: +49 (0)621 150 448-0
Fax: +49 (0)621 150 448-99
www.timconsult.de

Björn Klippel, Dipl.-Kfm.
Geschäftsführer
b.klippel@timconsult.de

Thomas Kunzmann, Dipl.-Kfm.
Seniorberater
t.kunzmann@timconsult.de