

Eckhard Eyer/Thomas Haussmann

Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen

Zielvereinbarung und
systematische Leistungsbewertung

Ein Leitfaden für Management
und Arbeitnehmervertreter



Inhalt

Vorwort	5
1. Einführung	11
1.1 Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst?.....	11
1.2 Regelungen des TVöD zum Leistungsentgelt.....	12
1.3 Finanzierung des Leistungsentgelts.....	14
1.4 Art des Leistungsentgelts im TVöD.....	14
1.5 Warum eigentlich Leistungsentgelt?.....	15
1.6 Zielorientierte Führung als Mittel zur Steigerung des Organisationserfolgs.....	16
1.6.1 Nur mit Zielen kann eine Organisation erfolgreich sein.....	16
1.6.2 Funktion von Zielen.....	18
1.7 Zielorientierte Führung als Mittel zur Steigerung von Motivation und Leistung.....	19
1.8 Leistungsbewertung als Alternative zur Zielvereinbarung.....	20
1.9 Leistungsentgelt: Honorierung von Zielerreichung und Leistung.....	21
2. Leistungsbewertung	23
2.1 Ziele der Leistungsbewertung.....	23
2.2 Verfahren.....	24
2.2.1 Merkmale.....	25
2.2.2 Stufung.....	26
2.2.3 Gewichtung.....	28
2.2.4 Beispiele für Leistungsbewertungsverfahren.....	28
2.3 Anwendung des Verfahrens.....	28
2.3.1 Beurteiler.....	28
2.3.2 Häufigkeit der Durchführung.....	30
2.4 Ablauf der Bewertung.....	31
2.4.1 Beobachten und dokumentieren.....	31
2.4.2 Bewerten und prüfen.....	31
2.5 Mitarbeitergespräch.....	36
2.5.1 Allgemeine Spielregeln.....	37
2.5.2 Vorbereitung des Gesprächs.....	39
2.5.3 Ablauf des Gesprächs.....	40
3. Zielvereinbarung	43
3.1 Voraussetzungen für Zielvereinbarungen.....	43
3.2 Zieldimensionen.....	44
3.3 Anzahl und Gewichtung der Ziele.....	45
3.4 Quantitative und qualitative Ziele.....	45
3.5 Messung der Zielerreichung.....	47

3.6 Anforderungen an die Zielformulierung.....	48
3.7 Operationalisierung von Zielen: Kenngrößen zum Messen und Verfolgen von Zielen.....	51
3.8 Bedeutung der Rahmenbedingungen und Zielrevision.....	53
3.9 Das Wichtigste zum Schluss: Ziele setzen heißt Schwerpunkte bilden.....	55
3.10 Fallbeispiel: Zielvereinbarung in einem Bürgerbüro.....	57
4. Zielvereinbarungsgespräch: Von der Vorbereitung bis zur Bewertung.....	63
4.1 Anforderungen an die festgelegten Ziele.....	63
4.2 Vorbereitung der Führungskraft.....	66
4.3 Vorbereitung des Mitarbeiters.....	69
4.4 Das erste „richtige“ Zielvereinbarungsgespräch.....	71
4.5 Das reguläre Zielerreichungs- und -Vereinbarungsgespräch.....	72
4.5.1 Vorbereitung.....	72
4.5.2 Analyse der Führungskraft.....	73
4.5.3 Analyse des Mitarbeiters.....	75
4.5.4 Zielerreichung und Ursachenanalyse.....	77
4.6 Zielvereinbarungsgespräch mit Gruppen.....	80
5. Leistung und Vergütung.....	81
5.1 Finanzierung der variablen Vergütung.....	81
5.2 Leistungsbewertung und Leistungszulage.....	83
5.2.1 „Topf-Modell“.....	84
5.2.2 Leistungszulage mit Korrekturfaktor.....	85
5.3 Zielbewertung und Zielentgelt.....	88
5.3.1 Verknüpfung von Zieldimensionen.....	88
5.3.2 Teambonus und individuelles Leistungsentgelt.....	91
6. Projektmanagement zur Gestaltung und Einführung des Leistungsentgelts.....	97
6.1 Vorbereitung.....	97
6.1.1 Information: Was ist zu tun?.....	97
6.1.2 Aufbau der Projektstruktur: Wer macht was?.....	98
6.1.3 Vorbereitende Planung.....	101
6.1.4 Information der Mitarbeiter.....	103
6.2 Durchführung.....	103
6.2.1 Qualifizierung der Projektbeteiligten.....	103
6.2.2 Erarbeiten des einrichtungsspezifischen Leistungsentgeltsystems.....	103
6.2.3 Grobplanung der Auswertung der Einführung.....	106
6.2.4 Information der Führungskräfte und Mitarbeiter über das Leistungsentgeltsystem.....	106
6.2.5 Einführung des Leistungsentgeltsystems.....	106

7. Die Dienstvereinbarung - rechtliche und administrative Aspekte.....	111
7.1 Rechtliche Aspekte.....	111
7.1.1 Struktur der Dienstvereinbarungen.....	111
7.1.2 Inhalte der Rahmendienvereinbarung.....	112
7.1.3 Einzelvereinbarung.....	116
7.2 Administrative Aspekte.....	116
7.3 Wege zu sinnvollen Dienstvereinbarungen.....	117
8. Beispiele.....	119
8.1 Zielvereinbarung in einem Alten- und Pflegeheim.....	119
8.1.1 Zielvereinbarungsprozess.....	120
8.1.2 Zielbewertungsprozess.....	125
8.1.3 Von den Punktwerten zur Leistungsprämie.....	131
8.2 Zielvereinbarung in einer Industrie- und Handelskammer.....	134
8.2.1 Ausgangslage.....	134
8.2.2 Zielsetzung.....	135
8.2.3 Neue Vergütungsstruktur.....	135
8.2.4 Die neue variable Vergütungsstruktur.....	136
8.2.5 Das neue Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem.....	138
8.2.6 Von der Gesamtleistung zur variablen Vergütung.....	140
9. Anhang: Wortlaut des TVöD zum Leistungsentgelt.....	141
9.1 Bund: § 18 Leistungsentgelt.....	141
9.2 VKA: § 18 Leistungsentgelt.....	142
Literaturverzeichnis.....	147
Die Autoren.....	149