

Rebecca Thon / Jens Thon

Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst

Die Anwendung des § 18 TVöD VKA

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2007 GRIN Verlag
ISBN: 9783640160808

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/93469>

Rebecca Thon, Jens Thon

Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst

Die Anwendung des § 18 TVöD VKA

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

D i p l o m a r b e i t

**im Studiengang öffentliche Verwaltung am Fachbereich
Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz in
Halberstadt**

Thema: Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst

- Die Anwendung des § 18 TVöD -

vorgelegt als Gruppenarbeit von

Rebecca Thon

und

Jens Thon

eingereicht am: 10. Oktober 2007

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Vorbemerkung (Sprachliche Gleichstellung).....	1
1. Einleitung.....	1
2. Das Leistungsentgelt	
2.1. Geltungsbereich.....	7
2.2. Der Vergabetopf.....	7
2.3. Die tarifvertragliche Grundlage.....	8
3. Die Formen des Leistungsentgelts.....	10
3.1. Leistungsprämie.....	10
3.2. Leistungszulage.....	11
3.3. Erfolgsprämie.....	11
4. Leistungsfeststellung und -bewertung	
4.1. Einführung.....	13
4.2. Zielvereinbarungen	
4.2.1. Weswegen Zielvereinbarungen einführen?.....	15
4.2.2. Was ist unter Zielvereinbarungen zu verstehen?.....	16
4.2.3. Das Ausmaß von Zielvereinbarungen.....	18
4.2.4. Kaskadische Ableitung von Zielen	
4.2.4.1. Einführung.....	19
4.2.4.2. Zielmerkmale (SMART-Kriterien).....	24
4.2.4.3. Der Zielfindungsprozess.....	25
4.2.5. Arten von Zielvereinbarungen.....	27
4.2.5.1. Gruppenbezogene Zielvereinbarungen.....	28
4.2.5.2. Individuelle Zielvereinbarungen.....	29

4.2.6. Das Zielvereinbarungsgespräch	
4.2.6.1. Einführung.....	30
4.2.6.2. Vorbereitung zum Gespräch.....	31
4.2.6.3. Der Verlauf eines Zielvereinbarungsgesprächs.....	33
4.2.7. Konflikte bei Zielfindungen.....	37
4.2.8. Nichteinigung bei Zielvereinbarungen.....	38
4.2.9. Nichterreichen der Ziele.....	39
4.2.10. Zielorientierte Verfahren – Diskriminierungsfrei?.....	39
4.3. Systematische Leistungsbewertung	
4.3.1. Einführung.....	40
4.3.2. Der Unterschied zwischen Leistungsbewertung und Regelbeurteilung.....	41
4.3.3. Was ist als Leistung zu verstehen?.....	42
4.3.4. Die Formen der systematischen Leistungsbewertung.....	45
4.3.4.1. Kriterienorientierte Leistungsbewertung.....	46
4.3.4.2. Aufgabenbezogene Leistungsbewertung.....	51
4.3.5. Die Bewertung	
4.3.5.1. Häufigkeit der Bewertung.....	52
4.3.5.2. Die Systematik der Leistungsbewertung.....	52
4.3.5.3. Die Bewertung „von oben nach unten“.....	54
4.3.5.4. Die Bewertung „von unten nach oben“.....	54
4.3.5.5. Die 360°-Beurteilung.....	55
4.3.5.6. Die Selbstbeurteilung.....	56
4.3.6. Das Beurteilungsgespräch.....	56
4.3.6.1. Die Vorbereitung.....	57
4.3.6.2. Die Beurteilung.....	58
4.3.6.3. Beginn, Führung und Beendigung des Gesprächs.....	59
4.3.7. Beurteilungsfehler.....	60
4.3.8. Syst. Leistungsbewertung – Diskriminierungsfrei?.....	62
4.4. Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung?.....	63

4.5. Kombinierte Verfahren	
4.5.1. Einführung.....	64
4.5.2. Kumulatives oder Alternatives Verfahren?.....	65
4.5.2.1. Kumulative Kombination.....	66
4.5.2.2. Alternative Kombination.....	68
 5. Die Ausschüttungssystematik unter dem Aspekt der gerechten Verteilung	
5.1. Einführung.....	69
5.2. Das Gesamtvolumen	
5.2.1. Zusammensetzung des Gesamtvolumens nach § 18 Abs. 3 TVöD VKA.....	70
5.2.2. Berücksichtigung besonderer Beschäftigungsgruppen und Situationen.....	72
5.2.2.1. Teilzeitbeschäftigte.....	73
5.2.2.2. Beschäftigte in Altersteilzeit.....	75
5.2.2.3. Beschäftigte in Elternzeit.....	75
5.2.2.4. Personalratsmitglieder.....	75
5.2.3. Die Aufteilung des Budgets.....	76
5.2.3.1. Gesamtbudget.....	77
5.2.3.2. Teilbudgets.....	78
5.2.3.3. Der Führungskräfteopf.....	78
5.2.3.4. Der Topf der Interessenvertreter.....	79
5.3. Die Auszahlung	
5.3.1. Tarifvertragliche Auszahlungsverpflichtung.....	80
5.3.2. Gerechte Verteilung.....	81
5.3.3. Die Auszahlungsweise.....	83
5.3.3.1. Punktesystem	
5.3.3.1.1. Gleiche Wertigkeit aller Leistungspunkte.....	83

5.3.3.1.2. Gewichtung der Leistungspunkte.....	86
a) Das Individualmodell.....	86
b) Modell Eingruppierung individuell.....	87
c) Modell Eingruppierung pauschal.....	88
d) Das Faktormodell.....	88
e) Das Sozialismusmodell.....	89
5.3.3.2. Die Auszahlungsformen.....	89
6. Die Umsetzung des Leistungsentgeltsystems	
6.1. Für die Kommunen.....	91
6.1.1. Projektplanung, Projektmanagement.....	91
6.1.2. Die betriebliche Kommission.....	92
6.1.2.1. Aufgabenbereiche.....	92
6.1.2.2. Umfang der Kommission.....	93
6.1.2.3. Keine Personalvertretung.....	94
6.1.2.4. Geschäftsordnung.....	94
6.1.2.5. Entscheidungsverfahren.....	95
6.1.2.6. Konfliktstufung.....	96
6.1.2.7. Betriebliche Kommission und Personalrat.....	97
6.1.3. Schulungsmaßnahmen.....	98
6.1.4. Dienstvereinbarung	
6.1.4.1. Einführung mit Begriffsbestimmung.....	99
6.1.4.2. Zuständigkeit.....	99
6.1.4.3. Inhalt der Dienstvereinbarung.....	100
6.1.4.4. Keine Personalvertretung.....	105
6.2. Für den Bund - Der Leistungstarifvertrag	
6.2.1. Einführung.....	105
6.2.2. Die Bestandteile und mögliche	
Unterschiede zur VKA.....	107
6.2.2.1. Die Leistungsfeststellung.....	107
6.2.2.2. Die Auszahlungssystematik.....	107
6.2.2.3. Die Paritätische Kommission.....	108
6.2.2.4. Die inhaltliche Ausgestaltung.....	109

7. Überblick über das Mitbestimmungsrecht der Personalvertretungen bei der Einführung und Ausgestaltung des Leistungsentgelts nach TVöD VKA.....	110
8. Fazit: Chance oder Risiko?.....	114
8.1. Chancen des Leistungsentgelts	
8.1.1. Die Chancen aus Sicht der Arbeitgeber.....	114
8.1.2. Die Chancen aus Sicht der Personalvertretungen.....	115
8.1.3. Die Chancen aus Sicht der Beschäftigten.....	115
8.2. Risiken des Leistungsentgelts	
8.2.1. Die Risiken aus Sicht der Arbeitgeber.....	116
8.2.2. Demotivation anderer Mitarbeiter.....	116
8.2.3. Die Risiken aus Sicht der Personalvertretungen.....	117
8.2.4. Die Risiken aus Sicht der Beschäftigten.....	118
8.2.5. Die Gefahr des Missbrauchs.....	118
8.3. Schlusswort.....	120
Anhang.....	VIII
Quellenverzeichnis.....	IX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LeistungsTV-Bund	Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes
MA	Mitarbeiter
Nr.	Nummer
PersVG LSA	Personalvertretungsgesetz des Landes Sachsen- Anhalt
SGB IV	Sozialgesetzbuch IV
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
VKA	Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
TV ATZ	Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeitarbeit

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Arten des Leistungsentgelts im TVöD	Seite 10
Abbildung 2:	Schematische Darstellung der Instrumente zur Leistungsmessung	Seite 15
Abbildung 3:	Zielpyramide	Seite 21
Abbildung 4:	Schema zur Umsetzung von Zielfindungsprozessen	Seite 25
Abbildung 5:	Skala zur Erkennbarkeit der Beeinflussung von Oberzielen	Seite 26
Abbildung 6:	Portfolio-Analyse für die Auswahl von Maßnahmen / Zielideen	Seite 26
Abbildung 7:	Skala zur Einschätzung der gefundenen Ziele (Punktekleben)	Seite 27
Abbildung 8:	Leistungsbewertungsskala	Seite 49
Abbildung 9:	Beispiel für einen Leistungs- bewertungsbogen	Seite 50
Abbildung 10:	Vergleich von Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung	Seite 65
Abbildung 11:	Beispiel eines kombinierten Verfahrens der Leistungsmessung	Seite 67
Abbildung 12:	Übersicht über mögliche Teilbudgets	Seite 79

Vorbemerkung (Sprachliche Gleichstellung)

Auf Grund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die ausdrückliche Nennung weiblicher und männlicher Personen- oder Personengruppenbezeichnungen verzichtet. Sofern nicht ausdrücklich gekennzeichnet, sind stets beide Geschlechter gemeint.

1. Einleitung

Das bisherige Tarifwerk, der Bundesangestelltentarifvertrag (BAT), war über 45 Jahre nicht nur in den öffentlichen Verwaltungen, sondern in sinngemäßer Anwendung auch in vielen privatwirtschaftlichen, gemeinnützigen und kirchlichen Bereichen maßgeblich.

Er gehört in der Kommunalverwaltung seit dem 1. Oktober 2005 nunmehr der Vergangenheit an.

Mit dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) ist die größte Reform des Tarifrechts im öffentlichen Dienst seit der Einführung des BAT am 23. Februar 1961 verbunden, denn mit seiner Einführung ist die Vergabe einer variablen, leistungsorientierten Bezahlung ermöglicht worden.¹ Den öffentlichen Arbeitgebern wird damit erstmals die tarifliche Gelegenheit der leistungsabhängigen Entlohnung der Beschäftigten eingeräumt.

Der Bund regelt die rechtlichen Vorgaben des § 18 TVöD mittels Bundestarifvertrag (LeistungsTV-Bund), den Kommunen hingegen wurde die Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene erlassen, so dass Dienstvereinbarungen in Abstimmung mit den Personalräten geschlossen werden sollen.²

Da die Qualität des öffentlichen Dienstes im großen Maße von der Leistung des einzelnen Mitarbeiters abhängt, sind aus diesem Grund die Eigenverantwortung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu stärken, damit die Bürgerorientierung, Effizienz, Effektivität sowie die Wirtschaftlichkeit

1 § 18 Abs. 2 TVöD VKA

2 § 18 Abs. 6 TVöD VKA

der öffentlichen Aufgabenerfüllung weiter verbessert werden können.³

Darüber hinaus erfordern die absehbaren Folgen der demographischen Entwicklung für den Arbeitsmarkt und die sozialen Sicherungssysteme eine Neugestaltung der Beschäftigungsbedingungen des öffentlichen Dienstes.⁴

Eines der Kernanliegen des des neuen Tarifsystems nach TVöD VKA ist die Stärkung des Leistungsprinzips. Dieser Leitgedanke findet seinen Ausdruck vor allem in den Regelungen über den Stufenaufstieg (§ 17 TVöD VKA) und über die Gewährung von Leistungsentgelten (§ 18 TVöD VKA), die künftig on top auf das so genannte Tabellenentgelt (§ 15 TVöD VKA) den Beschäftigten gewährt werden können. Die bislang im öffentlichen Dienst vergütungsrelevanten, vom Alimentationsprinzip beherrschten Komponenten nach BAT, wie das Lebensalter, der Familienstand und die Kinderzahl, haben gleichzeitig ihre Bedeutung verloren. Außerdem sind auch der Bewährungs- und der Zeitaufstieg ersatzlos entfallen.

Die mit dem neuen Tarifsystem verbundene Entgeltdifferenzierung nach der individuellen Leistung des einzelnen Beschäftigten ist ein zukunftsweisendes Modell. Es beseitigt zumindest teilweise das leistungsferne Entgeltsystem nach BAT und bricht die starren, flächendeckend gültigen Entgeltstrukturen des bisherigen Vergütungsrechts auf. Das neue Tarifrecht schafft die Voraussetzungen für mehr Flexibilität im Bereich der Vergütung, für Motivationsanreize und für ein stärkeres erfolgsorientiertes Verwaltungshandeln. Einzelne offensichtlich korrekturbedürftige Vorschriften der neuen Regelwerke ändern an dieser grundsätzlich positiven Einschätzung des neuen Entgeltsystems nichts.

Zum Leistungsprinzip ist zunächst zu sagen, dass die Leistung von Staatsbediensteten jedoch, anders als in der Privatwirtschaft, schwieriger zu bewerten ist, da Gewinn- und Verlustkriterien oder Produktivität nur unzureichend als Ansätze für eine Personalbeurteilung dienen können und die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes bisher noch nicht nach Vorgaben von Zielvereinbarungen geführt worden sind.⁵

³ § 18 Abs. 1 TVöD VKA

⁴ Siehe Litschen, Kratz, Weiß, Zempel, Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst, 1. Auflage, 2006, S. XVIII

⁵ Siehe Eckhard Eyer, Thomas Hausmann, Leistungsentgelt nach TVöD erfolgreich einführen, 1. Auflage, Wiesbaden 2007, S. 11

Die Grundlage für die tarifliche Leistungsbezahlung ist die Leistungsfeststellung und -bewertung. Sie muss nachvollziehbar, transparent und zeitnah erfolgen, um die notwendige Akzeptanz unter den Beteiligten zu erreichen. Zudem erfordert sie eine umfassende Vorbereitung der Mitarbeiter sowie eine neue Führungs- und Kommunikationskultur.

Die Führungskräfte im öffentlichen Dienst konnten bisher, bedingt durch das Alimentationsprinzip des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT), kaum Erfahrungen mit materiellen Entlohnungssystemen sammeln. Es bestand keine Möglichkeit, entsprechendes Engagement und Leistung der Mitarbeiter in Form von finanziellen Anreizen zu fördern. Ebenso besaß die Personalbeurteilung eher eine geringfügige Bedeutung.⁶

Aus diesen Gründen muss bei der Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in der Praxis durchaus mit Kompetenzdefiziten von Seiten der Vorgesetzten gerechnet werden, was umfassende Schulungen sowie die regelmäßige Auffrischung spezifischer Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses unabdingbar macht. Denn mit dem neuen Tarifrecht ergibt sich für die Führungskräfte erstmals sogar die rechtliche Verpflichtung, ein, sich am Grundsatz der Gleichbehandlung orientierendes, Leistungsanreizsystem zu entwickeln, was eine Personalbeurteilung unumgänglich macht.⁷

Bedingt dadurch kommen zwingende Veränderungen auf die Kommunen zu. Im Rahmen der Personalentwicklung bedürfen dienstliche Beurteilungen der Umstrukturierung, um den Anforderungen des Leistungsentgelts entsprechend dem § 18 TVöD VKA gerecht werden zu können. Das heißt, es müssen Beurteilungssysteme entwickelt und eingesetzt werden, die die Leistungen der Beschäftigten genauestens und zuverlässig erfassen.

Für die Personalabteilungen ist es jedoch schwierig, Beurteilungssysteme so zu gestalten, dass sie den Anforderungen der Mitarbeiter gerecht werden. Ziel muss es sein, eine möglichst hohe Objektivität und Transparenz zu erreichen, obwohl die subjektive Komponente nie ganz ausgeschlossen werden kann.

6 Vgl. Klaus Hock, Die Umsetzung des Leistungsentgelts im kommunalen Bereich, Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes, 2006, S. 351

7 Vgl. Klaus Hock, Die Umsetzung des Leistungsentgelts im kommunalen Bereich, Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes, 2006, S. 351