

# Die Leistungsvergütung nach § 18 TVöD Theorie und Praxis

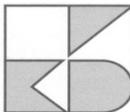
**Vortrag  
auf der 107. Fortbildung  
des Verbandes der Krankenhausdirektoren Deutschlands  
am 6.10.2008  
im Kurhaus Bad Liebenzell**

**Referent: Dr. Clemens Kappes**

*©Phoenix Consultants Dr. Kappes & Partner, Carl -Schurz-Str. 11, 53123 Bonn*



# Der Hintergrund der „leistungsorientierten Vergütung“

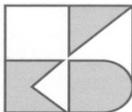


# Leistungsentgelt - Warum der ganze Aufwand?

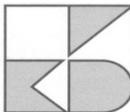
- § gesellschaftlicher Trend → stärkere Kopplung von Leistung und Bezahlung
- § ausdrückliche Forderung auch der beiden Tarifpartner im öffentlichen Dienst

*Leistung soll sich - auch im öffentlichen Dienst – lohnen*

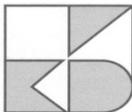
- § Motivationsförderung der MitarbeiterInnen
- § Stärkung der Führungsverantwortung von Vorgesetzten



# Die Akteure und ihre Interessen



# Die Klinikleitung

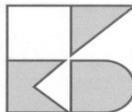


## „Befürchtungen“

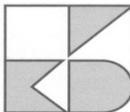
- ∅ TVöD-Konformität sichern
- ∅ Hoher Aufwand für Installation und Betrieb eines Systems
- ∅ Sorge um Steuerbarkeit
- ∅ Unruhe im System – Demotivation statt Motivation
- ∅ Führungs-Schwächen verlangen nach Bearbeitung

## „Interessen“

- ∅ Sicherheit der Anwendung
- ∅ Minimierung von Kosten und Aufwand im Echtbetrieb
- ∅ Übersichtlichkeit und leichte Handhabung
- ∅ Förderung des Leistungsaspekts bei MitarbeiterInnen – Wer trägt das Klinikum?
- ∅ Stärkung der Führungsverantwortung



# Der Personal - / Betriebsrat

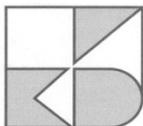


## „Befürchtungen“

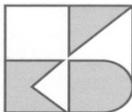
- ∅ Wegnahme von berechtigten Ansprüchen
- ∅ Ungerechtigkeiten durch Ungleichbehandlung
- ∅ Konkurrenzkampf
- ∅ Demotivation
- ∅ Aversion gegen zentrales System
- ∅ Intransparenz

## „Interessen“

- ∅ Leistungsentgelt für möglichst viele MA – Feilschen um Prozentsatz der Berechtigten
- ∅ Vergleichbare Bedingungen für alle Bewerteten
- ∅ Motivation durch Förderung
- ∅ Akzeptanz durch dezentrale Verantwortungen
- ∅ Transparenz des Verfahrens
- ∅ Schulungen / Informationsveranstaltungen auch für Mitarbeiterinnen



# Die Führungskräfte



## „Befürchtungen“

- Ø Ungleichheit zwischen MA sichtbar machen
- Ø Schwierigkeit der Differenzierung
- Ø Konkurrenzkampf
- Ø Hohe persönliche Verantwortung
- Ø Entscheidungsspielräume
- Ø Demotivation
- Ø Zeitfaktor
- Ø Überforderung

## „Interessen“

- Ø Leistung Anerkennung findet , auch finanzielle
- Ø Vergleichbare und differenzierte Bewertungskriterien und – maßstäbe
- Ø Delegation von Verantwortung an „Zentralabteilung“
- Ø Entscheidungsspielräume
- Ø Motivation durch Fördergespräche
- Ø Transparenz des Vorgehens
- Ø Qualifizierte Schulungen



# Anforderungen an das System der Bewertung

Ein funktionierendes System muss

§ **gerecht**

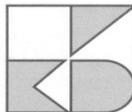
§ **nachvollziehbar**

§ **übersichtlich** und

§ mit begrenztem Aufwand **leicht handhabbar**

sein.

# Eckpfeiler des Systems von Phoenix Consultants Dr. Kappes & Partner



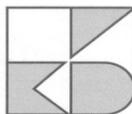
## Das Besondere ....

- § ein **dezentrales** System
- § mit Verantwortung der **unmittelbaren Führungskräfte**
- § **kein anonymes Berechnungssystem** einer Zentralabteilung

Die unmittelbaren Führungskräfte sind innerhalb der Kliniken verantwortlich für

- § die **Leistungsbewertung**
- § die **Vergabe** des Leistungsentgelts

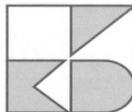
**und**



# Annahmen

Wir gehen davon aus,

- § dass es in den Kliniken noch kein etabliertes System von Zielvereinbarungen gibt
- § Führungskräfte grundlegende Gesprächsformen kennen und anwenden, wie z.B. „Das Jährliche Mitarbeitergespräch“
- § die Vorgesetzten unter dem Aspekt der Kundenorientierung nach außen und innen sowie des Konkurrenzdrucks eine immer wichtigere Rolle bekommen,
- § sie neben Planungs - und Management -Kompetenz auch neue Wege der Mitarbeiterführung kennen bzw. entwickeln müssen
- § die leistungsorientierte Vergütung auch als Gütekriterium fungieren sollte



# Das System im Überblick

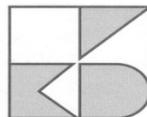
## Zentrale Ebene



## Teamebene

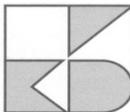


Team X



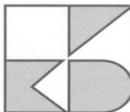
## Ziele eines solchen **dezentralen** Systems

- ü Führungskräfte in ihrer Verantwortung stärken
- ü ein höheres Gerechtigkeitsempfinden erreichen
- ü Identifikation mit dem System fördern
- ü Transparenz und Berechenbarkeit
- ü eindeutige Verantwortlichkeiten sicherstellen
- ü direkte Kommunikation über Verbesserungsmöglichkeiten schaffen



# Eckdaten des Systems

- § Jährliche Zahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt
- § Entgelt-Budget an die Führungskräfte für Ihren Verantwortungsbereich (dezentrale Steuerung)
- § Höhe des Budgets ausgerichtet an
  - Anzahl der Mitarbeiter,
  - Stellenanteil und
  - Vergütungsebenen ?
- § Anteile aus dem Entgelt -Budget für alle Mitarbeiter, *die* in der Bewertung der Führungskraft eine dafür ausreichende Leistung erbracht haben.



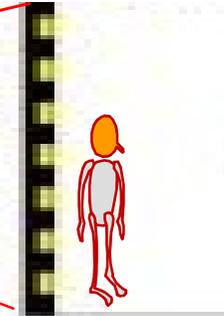
# Wie wird die Leistung erhoben?

## Die Systematische Leistungsbewertung



# Das „Instrumentarium“

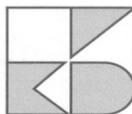
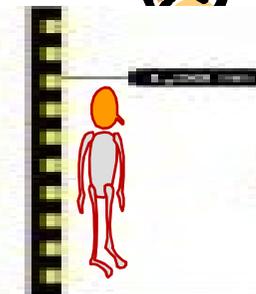
Kriterien



Skala



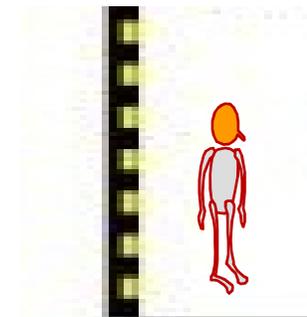
Messlatte



# Kriterien = Die Leistungsdimensionen für MitarbeiterInnen

..... dienen einer nachvollziehbaren, vergleichbaren und überprüfbaren Leistungsbeschreibung

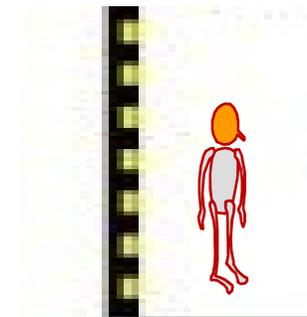
1. **Bewältigung der Arbeitsmenge**
2. **Güte der Arbeitsergebnisse und der Arbeitsdurchführung**
3. **Kundenorientierung**
4. ....



# Kriterien = Die Leistungsdimensionen für Führungskräfte

..... dienen einer nachvollziehbaren, vergleichbaren und überprüfbaren Leistungsbeschreibung

- **Effizienz der Arbeitsorganisation und der wirtschaftlichen Steuerung**
- **Führungskompetenz**



# Die Skala = Bewertungsstufen

**A**

Ich kann eine Leistung \* feststellen, die **den Anforderungen an die Stelle entspricht** und deshalb durch das laufende Entgelt abgegolten ist

**B**

Ich kann eine Leistung \* feststellen, die **zur Vergabe eines Leistungsentgelt berechtigt**

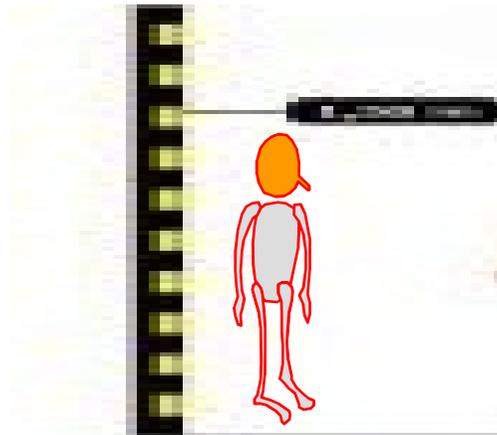
**C**

Ich kann eine Leistung \* feststellen, die **zur Vergabe eines deutlichen Leistungsentgelts berechtigt**

\* Arbeitsergebnis und/ oder Arbeitsverhalten



# Die Messlatte



..... sind allgemeine arbeitsinhalts-  
bezogene Bewertungsmerkmale

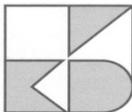


**Aus diesen allgemeinen Bewertungsmerkmalen werden im  
Nachgang der ersten Bewertung zusammen mit den  
Führungskräften arbeitsplatzspezifische Merkmale entwickelt.**



# Die Ermittlung der Leistungsprämie

## Wie wird aus Buchstaben Geld?



# Vor der Leistungsbewertung...

**errechnet ein Programm ein Teambudget,  
das jeder Führungskraft zur Verfügung gestellt wird.**

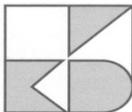
**Es berechnet sich nach**

- Anzahl der MitarbeiterInnen**
- Stellenanteil**
- Vergütungsebenen, falls gewollt**

# Nach der Leistungsbewertung...

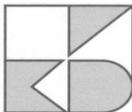
**muss das Programm weitere Komponenten berücksichtigen, wenn sie zuvor festgelegt worden sind, wie z.B.**

- eine Mindestausschüttungsquote**
- ein maximaler Auszahlungsbetrag**



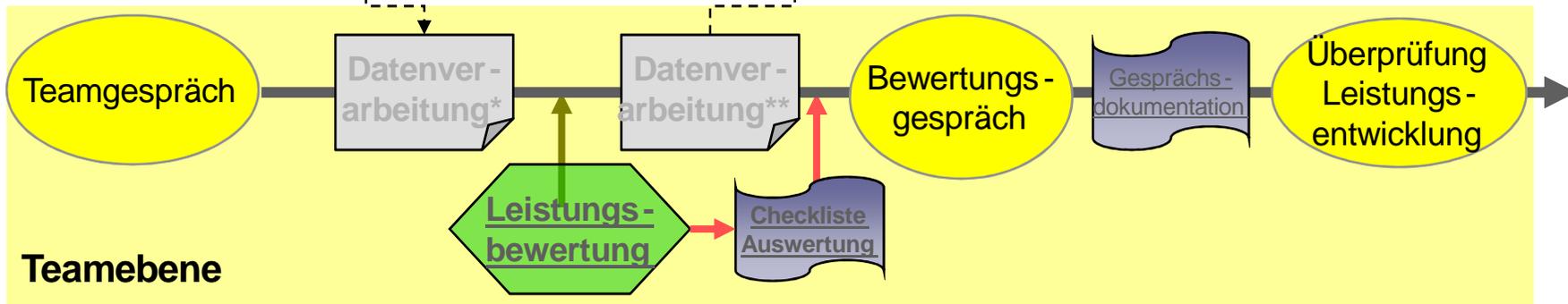
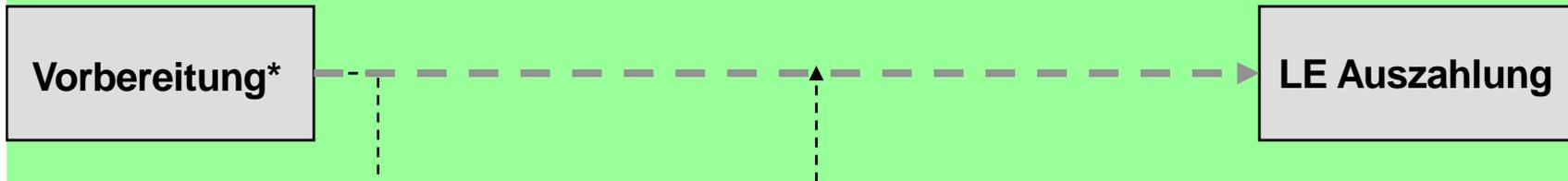
# Das Budget für ein Team – Was bedeutet das inhaltlich?

- § Das Teambudget ist nicht einfach identisch mit dem Betrag, den die Führungskräfte verteilen können.
- § Es ist der Betrag, der ihnen zur Verfügung gestellt wird **unter der Voraussetzung**, dass all Ihre Mitarbeiter in allen Dimensionen die höchste Bewertung erhalten .
- § Ansonsten reduziert sich der Auszahlungsbetrag entsprechend.
- § Sie können sich das Teambudget also als eine Verfahrensregelung zur Vereinfachung des Ablaufs vorstellen.
- § Allein die Führungskräfte entscheiden aber darüber, welche Bewertung ein Mitarbeiter erhält



# Der Gesamtprozess

## Zentrale Ebene (Personalbereich)

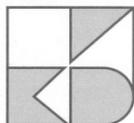


## Teamebene

\*

- ü Budget festlegen
- ü Basisbeträge pro Vergütungsebene ermitteln
- ü LE-Budget pro Team errechnen

\*\* errechnet LE pro Mitarbeiter,



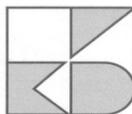
# Verantwortlichkeiten

Installation einer **Projektgruppe** , bestehend aus

- § Personalabteilung als Vertretung der Klinikleitung
- § Je ein Vertreter der Berufsgruppen (Ärzte, Pflege, ....)
- § Vertreter des Betriebs - /Personalrates

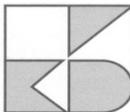
**Für den Erfolg unverzichtbar :**

Die Teilnehmer müssen mit **Entscheidungskompetenz** ausgestattet sein



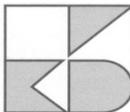
# Aufgaben der Projektgruppe

- v Etablierung eines funktionierenden Systems
- v Grundlegende Entscheidungen zu Umfang und Methodik, z.B.
  - zentrales oder dezentrales Systemunter Berücksichtigung der jeweiligen Folgewirkungen
- v Klärung und Entscheidung über sämtliche „Stellschrauben“ innerhalb des Systems, z.B.
  - Anteil der Bezugsberechtigten
  - Berücksichtigung der Vergütungsgruppen
  - Verantwortlichkeit der Führungskräfte
  - Minimal- /Maximalausschüttung
  - Referenzpunkte der Leistungsbemessung



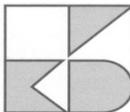
## Aufgaben Projektgruppe 2

- v Verteilung von Aufgaben - wie „Entwicklung von spezifischen Bewertungsmerkmalen“ an Dritte -, z.B. Führungskräfte, Orga -Abteilung, und Sicherstellung der Erledigung
- v Entwicklung eines inhaltlichen und zeitlichen Projektplans
- v Entwicklung und Vorlage einer Betriebsvereinbarung
- v .....



# Aufgaben der Führungskräfte

- § Die Führungskräfte sind der wesentliche Faktor in der Umsetzung des System. Sie müssen
- § Sich ausreichend Zeit für die (unterjährige) Bewertung ihrer MitarbeiterInnen nehmen
- § Die Bewertung durchführen und die mit ihr ggf. verbundenen Konflikte meistern
- § Bewertungsgespräche als Entwicklungs - und Motivationsgespräche führen
- § Mitarbeitern konkrete Angaben machen können, wie sie Ihre Leistung nachhaltig erhalten oder verbessern können

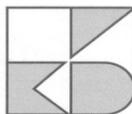


# Schulungen

Um dies meistern zu können, sind mindestens eintägige Schulungen unerlässlich.

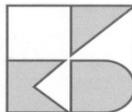
**Themenblöcke** sind etwa:

- Ø Bewertungsschwierigkeiten – Bewertungsfehler
- Ø Aufbau eines Bewertungsgespräches und kommunikative Regeln
- Ø Umgang mit schwierigen Situationen



# Aufgaben der Personalabteilung

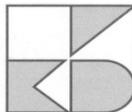
- v Erstellung von Verfahrens - u. Durchführungsanweisungen
- v Überwachung und Fortschreibung der Bewertungsspannen
- v Verwaltung, Pflege, Weiterentwicklung der Bewertungsschemata
- v Planung der Schulungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen
- v Überwachung der Durchführung der Bewertungsgespräche
- v Entwicklung, Durchführung und Kontrolle eines Evaluationssystems



# Evaluation des Systems

## ü Quantitative Auswertung:

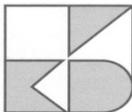
- Wie viele MA haben ein Leistungsentgelt erhalten?
- Wie ist die Verteilung auf die Leistungsstufen?
- Wo gibt es Auffälligkeiten?



## Evaluation des Systems (2)

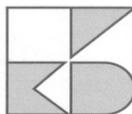
### ü Qualitative Auswertung:

- ü Haben sich die Führungskräfte ausreichend fit für Ihre Aufgabe gefühlt?
- ü Hatten die MA ausreichend Gelegenheit, abweichende Standpunkte darzustellen?
- ü Haben die MA präzise Aussagen erhalten, wie sie ihre Leistung verbessern können? Gibt es Zielvereinbarungen für das Folgejahr?
- ü Wurden Folgegespräche vereinbart?
- ü Befragung der Führungskräfte zu den zugrunde gelegten arbeitsplatzspezifischen Bewertungsmerkmalen
- ü Entwicklung eines spezifischen Bewertungsrasters je Abteilung



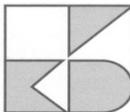
# Erfahrungen und Schlussfolgerungen

- § Es müssen *rechtzeitig* und in *ausreichendem* Maße personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- § Die MA der Projektgruppe müssen für die Dauer der Arbeit mit einem bestimmten festgelegten Prozentsatz von ihren sonstigen *Aufgaben entbunden* werden
- § Die vollständige Entwicklung des Systems unter Moderation eines externen Beraters führt sehr schnell zu *Überforderung* der beteiligten Personen



## Erfahrungen und Schlussfolgerungen (2)

- § Keine Entwicklung, sondern Diskussion eines beraterseits vorgeschlagenen und schriftlich fixierten Systems in den Gremien und mit den Beratern – Entscheidung
- § Genaue Aufgabenverteilung zwischen MA des „Systems“ und Beratern
- § Strikte Überwachung des Projektplans und Festlegung von Alternativszenarien
- § Die Kosten des laufenden Systems und notwendiger Korrekturen sind um ein vielfaches teurer als die Entwicklung und Etablierung eines verlässlichen Systems
- § Mit der effektiven Evaluation des Systems steht und fällt der Erfolg



# Vielen Dank....

§ ..... für Ihre Aufmerksamkeit und Geduld.

§ Gerne stehen wir Ihnen für Nachfragen und Beratungsgespräche zur Verfügung. Bitte wenden Sie sich an uns

§



Phoenix Consultants Dr. Kappes & Partner  
Carl-Schurz-Str. 11, 53123 Bonn

§



0228 – 62 73 79 oder 0151 -56 03 06 56

§



info@phoenix-consultants.eu

