



s+p Leistungsentgelt

Leistungsorientierte Vergütung im Öffentlichen Dienst

Editorial	3
Prozessablauf Leistungsentgelt	4
Methoden der Leistungsfeststellung	4
Zielvereinbarungen	5
Systematische Leistungsbewertung	9
"Kombi-Modell"	10

Das passende IT-Werkzeug für die Umsetzung und Gestaltung der „Leistungsorientierten Vergütung“

In vielen Tarifverträgen (wie z.B. TVöD oder TV-L) gewinnen leistungsorientierte Entgeltbestandteile zunehmend an Bedeutung.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, die „Leistungsorientierte Vergütung“ in der Verwaltung umzusetzen, so z.B. durch die Einführung von Zielvereinbarungen oder systematischen Leistungsbeurteilungen. Ein zusätzlicher administrativer Aufwand entsteht in jedem Fall dabei.

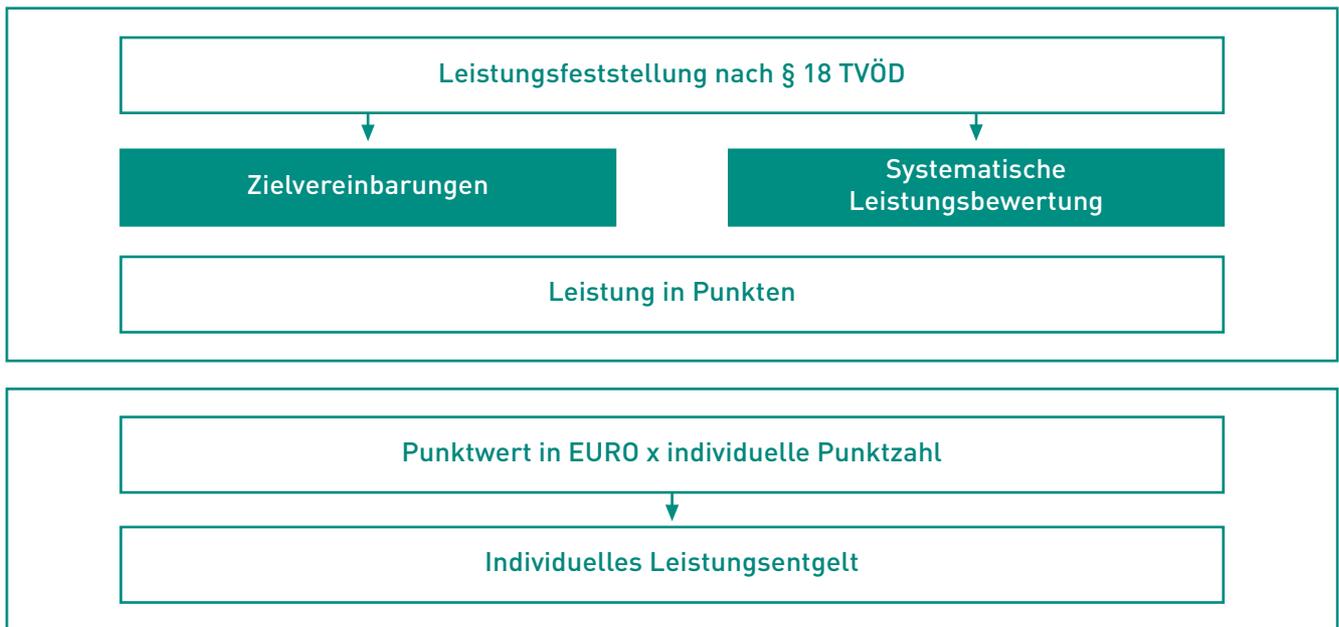
Mit der entsprechenden Software können Sie diesen Aufwand verringern und gleichzeitig eine bessere Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Bewertungen für Ihre Mitarbeiter schaffen. Durch passende Softwarelösungen wird Ihre Personalarbeit maßgeblich erleichtert und der administrative Aufwand minimiert.

Die Softwarelösung "s+p Leistungsentgelt" unterstützt Sie dabei, Ihre Mitarbeiter revisionssicher zu beurteilen und letztlich leistungsgerecht zu entlohnen.

Wenn Sie diese Thematik aktuell beschäftigt, dann erhalten Sie im Folgenden entsprechende Informationen zu den s+p Softwaremodulen zur Umsetzung einer „Leistungsorientierten Vergütung“.

Ihre Vorteile:

- **Komplette Prozessabläufe für systematische Leistungsbewertung und Zielvereinbarung**
- **Musterzielvereinbarungen aus dem Bereich des Öffentlichen Dienstes**
- **Zahlreiche Standardformulare für Bewertungsgespräche und Erfassung der Zielerreichung**



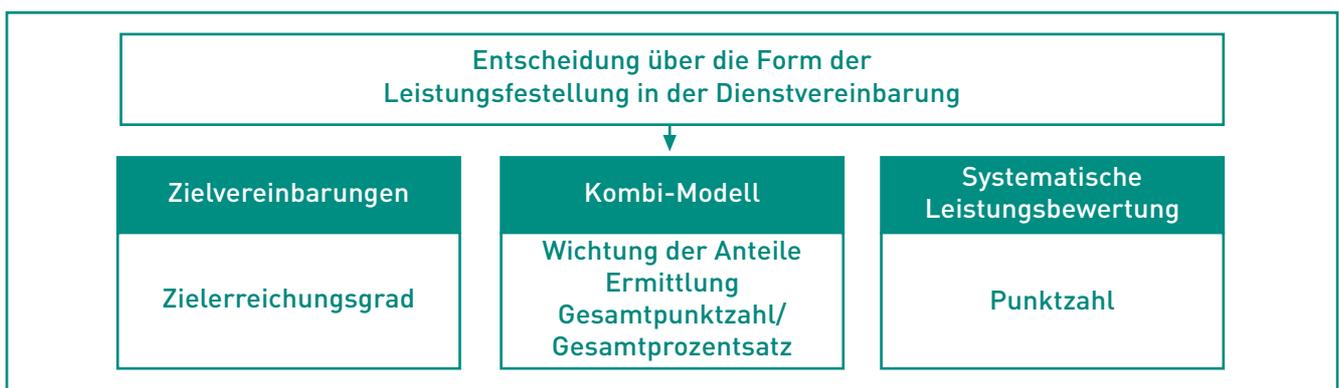
Die Einführung der leistungsorientierten Vergütung im Öffentlichen Sektor stellt Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeiter vor hohe Herausforderungen. Zu den neuen Aufgaben gehören neben der objektiven Bewertung aller erbrachten Leistungen auch die gerechte und transparente Gestaltung der leistungsbezogenen Vergütungsinstrumente.

Die Verpflichtung zur Leistungsfeststellung erfasst unabhängig von der gewählten Methode alle Beschäftigten. Daraus folgt ein erheblicher administrativer Aufwand, beispielsweise bei der Überwachung der Termine, bei der Bereitstellung entsprechender Formulare und bei der Datenerfassung. Auch die Ermittlung und Aufteilung des Gesamtvolumens, die Berechnung

des Leistungsentgelts und nicht zuletzt die Kostenkontrolle sind neue Aufgaben, mit denen sich die Verwaltungen, Krankenhäuser und anderen öffentlichen Einrichtungen zukünftig auseinandersetzen müssen.

Welche Methode?

Im TVÖD sind als mögliche Methoden zur Leistungsfeststellung der Abschluss von Zielvereinbarungen und die Durchführung systematischer Leistungsbewertungen genannt. Auch eine Kombination beider Verfahren ist möglich. Das Modul s+p Leistungsentgelt stellt die notwendigen Werkzeuge zur Administration der Leistungsfeststellungsverfahren zur Verfügung – ganz gleich, ob Sie Zielvereinbarungen, systematische Leistungsbewertung oder beide Methoden anwenden.



Zielvereinbarungen

Das s+p Personalmanagement erleichtert sowohl den administrativen als auch strategischen Prozess zur Definition und Umsetzung von Zielvereinbarungen, einschließlich konsequenter Zielverfolgung und anschließender Erfolgsmessung über Zielerreichungsgrade. Die in den Zielvereinbarungsgesprächen festgelegten Ziele eines Mitarbeiters können über das Intranet vom Vorgesetzten oder vom Mitarbeiter selbst erfasst werden.

Unterstützung bei Vereinbarungen von Abteilungszielen

Besonders komfortabel ist die schnelle Übernahme von einmal eingegebenen Zielprofilen, z.B. wenn es sich um gleiche oder ähnliche Zielvorgaben von Mitarbeitern einer Abteilung oder um Beschäftigte mit denselben Aufgabenbereichen handelt. Auch andere übergeordnete Ziele, welche weitgehend für die komplette Einrichtung gelten, zum Beispiel Erhöhung der Bürgerzufriedenheit,

Kostensenkung oder Kostenstabilität, können in die Zielvereinbarungen aller Mitarbeiter integriert werden. Dabei können Beschäftigte außer Betracht bleiben, die aufgrund ihrer Tätigkeit keinen Einfluss auf die Zielerreichung haben.

Ziele übersichtlich gestalten

Die Administration der Zielvereinbarungen mit dem s+p Leistungsentgelt erhöht die Transparenz bei der Umsetzung, Verfolgung und Erfolgsmessung von vereinbarten Zielen. Neben der Definition von Messkriterien sind Arbeitsmittel hinterlegbar, die dem Mitarbeiter für die Zielerreichung zur Verfügung stehen müssen. Gleichfalls von Bedeutung sind alle Maßnahmen, durch die der Mitarbeiter seine Ziele erreicht. Dazu gehören z.B. Weiterbildungen und Schulungen, die sich im Programm definieren und während des Prozesses der Zielverfolgung permanent aktualisieren lassen.

Assistent für die Übernahme von Zielen

Wählen Sie die Ziele aus.
Bitte klicken Sie anschließend auf <Fertigstellen>, um die Ziele zu übernehmen und den Assistenten zu beenden.

Ziel	Zielbezeichnung
<input type="checkbox"/>	1 FINANZ_Erstellung und Einführung eines Konze...
<input type="checkbox"/>	2 FINANZ_Abschluss Startphase zur Anwendung ...
<input type="checkbox"/>	3 FINANZ_Reduzierung der Personalstellen im Ano...
<input type="checkbox"/>	1 FINANZ_Verkauf der Dienstwohnungen auf dem...
<input type="checkbox"/>	2 FINANZ_Verkauf der Dienstwohnungen auf dem...
<input type="checkbox"/>	3 FINANZ_Steigerung der verkauften Gewerbelläc...
<input type="checkbox"/>	4 FINANZ_Reduzierung der Gebäu...
<input type="checkbox"/>	5 FINANZ_Abschluss von Kaufvert...
<input type="checkbox"/>	6 FINANZ_Veräußerung strategisch...
<input type="checkbox"/>	7 PERS_Entwicklung von Instrume...

Abbrechen Zurück Weiter

Zielvereinbarung für Löschke, Sonja 01.01.2007 - 31.12.2007

Seite 1

Abteilung: Feuerwehr
Position: Koordinator/in FFW
Verantwortlicher:

Unternehmensziele Zeitraum: 01.01.2007 - 31.12.2007

Ziel	Zielbezeichnung	Gewichtung
1	Kassenausgaben trotz Mehrwertsteuererhöhung nicht erhöhen	50,00%
2	Anhebung der Bürgerzufriedenheit	50,00%

Abteilungsziele der Organisation [D 2210] Feuerwehr Zeitraum: 01.01.2007 - 31.12.2007

Ziel	Zielbezeichnung	Gewichtung
1	Erhöhter Zahleingang für Gebühren für Feuerwehreinsätze	60,00%
2	Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für den Bereich freiwillige Feuerwehr	40,00%

Persönliche Ziele Zeitraum: 01.01.2007 - 31.12.2007

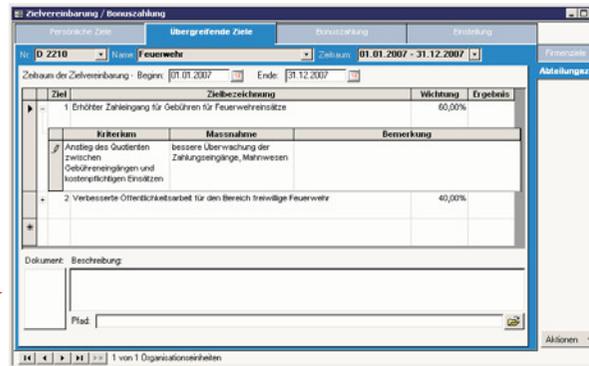
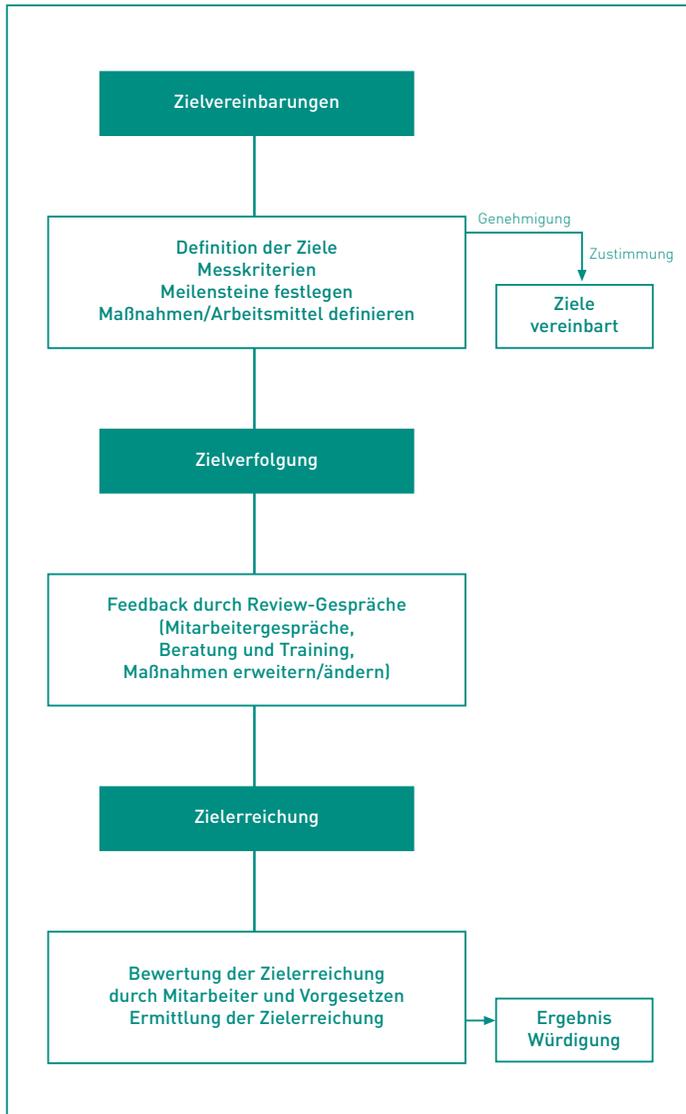
Ziel	Zielbezeichnung	Gewichtung	Messkriterien	Maßnahmen
1	Steigerung der Mitgliederzahl in der FFW	20,00%	Anzahl der eingetragenen Mitglieder höher als 2006	Tag der offenen Tür organisieren
2	Erarbeitung einer Feuerwehrgebührensatzung	30,00%	Stand der Erarbeitung	laut Vorlage der Bundesvereinigung anpassen
3	Erarbeitung eines WWL-Systems zu Zahlungseingängen für Gebühren	50,00%	WWL-Tabelle mit Zahlungsterminen, Zahlungseingängen erstellt und gepflegt	in Zusammenarbeit mit EDV und Kämmererei Konzept erarbeiten, Aufgaben für EDV erstellen

Datum: _____ Mitarbeiter: _____ Vorgesetzter: _____

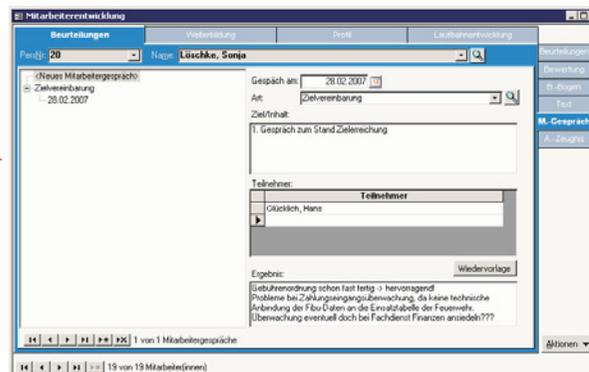
■ Beispielhafte Musterzielvereinbarungen aus dem Bereich des Öffentlichen Dienstes

Leistungsfeststellung

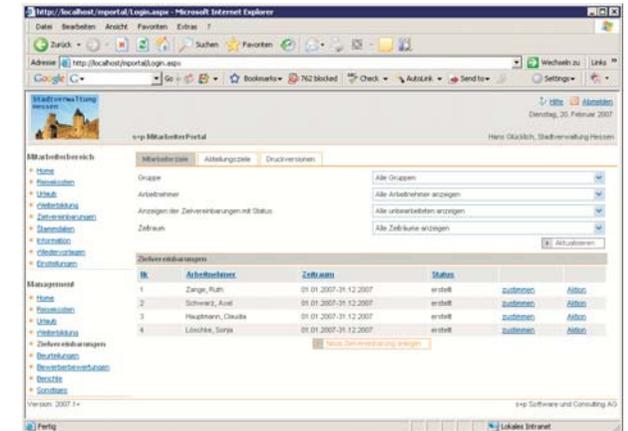
6 Ablauf Zielvereinbarungsprozess



■ Abteilungsziele



■ Mitarbeitergespräche



■ Papierlose Genehmigung und Zustimmung

Prüfste Zielvereinbarungen				Januar 2007	
[2] Stadtverwaltung Hessen, Marquardstr. 1, 60489 Frankfurt				Datum: 16.02.2007 Zeit: 10:42	
				Seite 1 von 1	
Zielvereinbarungsstatus: Entwurf					
PerfNr	Name, Vorname	ZV gültig ab	ZV gültig bis		
3	Mellinger, Sabine	01.01.2007	31.12.2007		
4	Richter, Karl-Heinz	01.01.2007	31.12.2007		
5	Zange, Ruth	01.01.2007	31.12.2007		
6	Schneider, Christina	01.01.2007	31.12.2007		
9	Harwig, Evelin	01.01.2007	31.12.2007		
10	Schwarz, Axel	01.01.2007	31.12.2007		
11	Hauptmann, Claudia	01.01.2007	31.12.2007		
20	Lieschke, Serja	01.01.2007	31.12.2007		
Zielvereinbarungsstatus: Bewertung					
PerfNr	Name, Vorname	ZV gültig ab	ZV gültig bis		
19	Glücklich, Hans	01.01.2007	31.12.2007		
Zielvereinbarungsstatus: Bewertung abgeschlossen					
PerfNr	Name, Vorname	ZV gültig ab	ZV gültig bis		
1	Meier, Christian	01.01.2007	31.12.2007		
2	Geske, Igor	01.01.2007	31.12.2007		
7	Schmitt, Steffen	01.01.2007	31.12.2007		
8	Kähler, Norbert	01.01.2007	31.12.2007		

■ Status des Zielvereinbarungsprozesses

Transparenz während des gesamten Zielvereinbarungszeitraums

Vereinbarte Ziele bedürfen der Zustimmung von Mitarbeiter und Vorgesetzten und erhalten daraufhin ihre Gültigkeit. Sie können selbst bestimmen, ob eine Genehmigung auf Abteilungs- oder Führungsebene gültig wird. Gültige Vereinbarungen werden automatisch in der digitalen Personalakte des Mitarbeiters abgelegt. Auf Knopfdruck ist jederzeit der Status des Zielvereinbarungsprozesses einsehbar: persönlich für jeden Mitarbeiter sowie mitarbeiterbezogen, abteilungs- und unternehmensweit für Führungskräfte oder die Personalabteilung.

Ziele verfolgen

Um aktiv nach Zielen zu handeln und diese umzusetzen, ist eine nachhaltige Zielverfolgung notwendig. Die Zielvereinbarungen im s+p Leistungsentgelt erinnern sowohl Führungskräfte als auch den Mitarbeiter selbst über zu meisternde Meilensteine und anstehende Gespräche. Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen sowie Tendenzen

der Zielverfolgung können historisch abgelegt werden und bilden die Grundlage für weitere Meilensteine zur Umsetzung von Zielen.

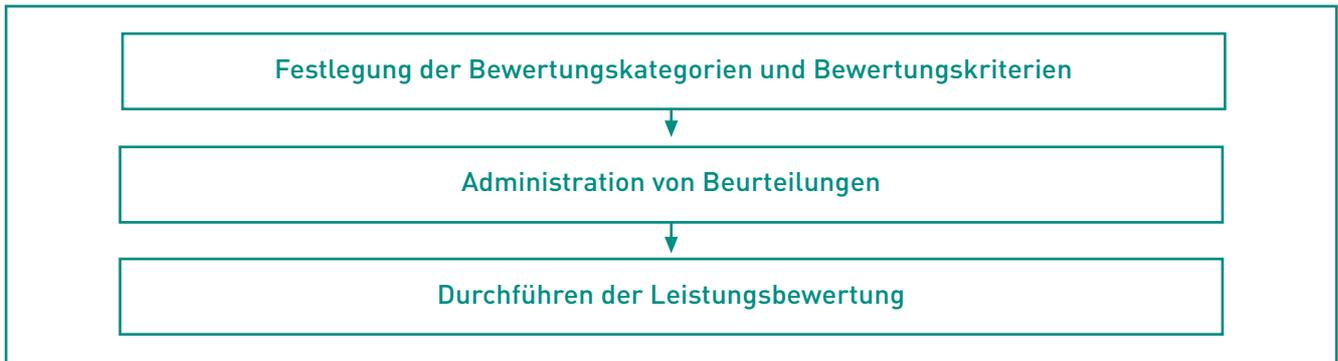
Erfolgskontrolle

Am Ende des Zielvereinbarungszeitraums wird die Zielerreichung anhand der vereinbarten Messkriterien überprüft. Auch die Eingabe des Zielerreichungsgrades kann wahlweise dezentral im Mitarbeiterportal durch die Führungskraft oder zentral durch die Personalverantwortlichen erfolgen.

Die erfolgreiche Umsetzung der Abteilungs- und Firmenziele fließt je nach Einstellung mit in den individuellen Zielerreichungsgrad des Beschäftigten ein. Diese 3 Anteile können selbstverständlich unterschiedlich stark gewichtet werden. Am Schluss steht nun der Gesamtwert der Zielerreichung – wahlweise als Punktzahl oder als Prozentsatz – für die Berechnung des Leistungsentgelts zur Verfügung.

Ergebnisse für Glücklich, Hans		
		<i>01.01.2007-31.12.2007</i>
Seite 1		
Abteilung:	Personalservice	
Position:	Personalleiter/in	
Verantwortlicher:	Meier, Christian	
Unternehmensziel		
Ziel	Zielbezeichnung	Ergebnis
1	Kassenausgaben trotz Mehrwertsteuererhöhung nicht erhöhen	101,00
2	Anhebung der Bürgerzufriedenheit	98,00
Abteilungsziele		
Ziel	Zielbezeichnung	Ergebnis
1	Erstellung eines Konzepts zum Bereitschaftsdienst der Hausmeister (Umsetzung EU-Richtlinie)	90,00
2	Verringerung der Überschreitung des Personalkostenbudgets für das Haushaltsjahr 2007	100,00
persönliche Ziele		
Ziel	Zielbezeichnung	Ergebnis
1	PERS_Entwicklung von Instrumenten zur Abwicklung der leistungsorientierten Bezahlung	110,00%
2	PERS_Überwachung der Termine für den Zielvereinbarungsprozess aller Vorgesetzten	95,00%
Datum _____	Mitarbeiter _____	
	Vorgesetzter _____	

■ Übersichtliche Darstellung der erfassten Zielerreichungsgrade



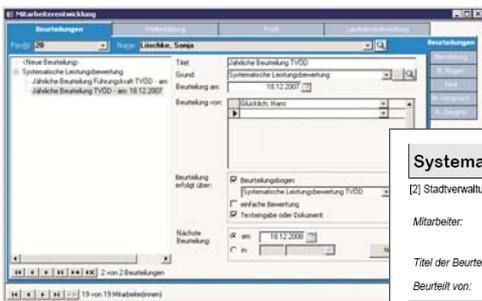
Systematische Leistungsbewertung

Bei der systematischen Leistungsbewertung werden die Beschäftigten anhand vorgegebener Kriterien beurteilt. Zur Erhöhung der Objektivität kann eine aufgabenbezogene Beurteilung erfolgen. In dem s+p Leistungsentgelt wird dieser Anforderung durch die Einrichtung standardisierter Beurteilungsbögen Rechnung getragen. Damit wird sichergestellt, dass bei der systematischen Leistungsbewertung dieselben Kriterien angewendet werden und damit die Ergebnisse vergleichbar sind.

Bewertungstermine administrieren

Die Personalabteilung veranlasst die systematische Leistungsbewertung durch die Festlegung eines Beur-

teilungstermins, der Zuordnung des zu verwendenden Beurteilungsbogens und die Auswahl des Verantwortlichen, welcher die Beurteilung durchführen soll. Durch praxisorientierte Assistentenunterstützung kann dieser Arbeitsschritt für mehrere oder auch alle Beschäftigte auf einmal durchgeführt werden. Der Beurteilende hat neben dem Hinweis auf die anstehende Beurteilung im Mitarbeiterportal gleich die Möglichkeit, die Beurteilungsergebnisse online zu erfassen. Hierbei wird er Schritt für Schritt durch den vorgegebenen Beurteilungsbogen geführt. Die Ergebnisse stehen der Personalabteilung sofort zur Verfügung – mühsames Abtippen oder Einscannen der Beurteilungen entfällt.



Systematische Leistungsbewertung TVÖD		Januar 2007 bis Dezember 2007				
[2] Stadtverwaltung Hessen · Marquardstr. 1, 60489 Frankfurt		Datum: 27.02.2007 Zeit: 11:19 Seite 1 von 2				
Mitarbeiter:	[20] Löschke, Sonja	Vorgesetzter:	[19] Glücklich, Hans			
		Funktion:	1000.05 Koordinator-in FFW			
Titel der Beurteilung: Jährliche Beurteilung TVÖD		Grund: Systematische Leistungsbewertung		Beurteilung am 18.12.2007		
Beurteilt von: [19] Glücklich, Hans						
Kriterium	Aufgabe 1	Aufgabe 2	Aufgabe 3	Aufgabe 4	Aufgabe 5	
Arbeitsqualität						
1 erfüllt Aufgaben termingerecht						
2 erfüllt Aufgaben sorgfältig						
Arbeitsquantität						
3 Menge bearbeiteter Anträge						
4 Menge zusätzlich übernommene Aufgaben						
wirtschaftlichkeit						
5 nutzt Ressourcen sinnvoll						
6 setzt Material sparsam ein						
Leistungsbereitschaft						
7 passt Arbeitszeiten dem Arbeitsvolumen an						
8 übernimmt zusätzliche Aufgaben bei personellem Notstand						
Bürger-/ Kundenorientierung						
9 Freundlichkeit bei Bürgerkontakt						
10 Hilfsbereitschaft gegenüber Antragsstellern						



Ergebnis der Leistungsfeststellung

Werden sowohl Zielvereinbarungen als auch systematische Leistungsbewertungen zur Leistungsfeststellung eingesetzt, wird nach der Wichtung beider Komponenten ein Endergebnis in Punkten oder in Prozent ermittelt. Auf diesem Gesamtergebnis basiert die Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts.

Ermittlung des Leistungsentgelts

Für die Berechnung des Leistungsentgelts spielt einerseits das Ergebnis der Leistungsfeststellung, andererseits der EURO-Wert pro Punkt eine Rolle. Der EURO-Wert je Punkt, auch als Berechnungsschlüssel bezeichnet, ist der Quotient des für die jeweilige Mitarbeitergruppe vorhandenen Teilvolumens/ Budgets und der erreichten Gesamtpunktzahl der Gruppe. Der Berechnungsschlüssel wird nach der Eingabe oder Berechnung des Teilvolumens und dem Abschluss der Leistungsfeststellung automatisch vom Programm ermittelt. Die

Aufteilung von Beschäftigten in Mitarbeitergruppen (so genannten „Bonusgruppen“) kann entsprechend der geltenden Dienstvereinbarung nach verschiedenen Gesichtspunkten wie beispielsweise Tätigkeitsfeld, Aufgabenbereich oder Entgeltgruppe erfolgen.

Zur Ermittlung des Leistungsentgelts wird das Gesamtergebnis der Leistungsfeststellung mit dem Berechnungsschlüssel multipliziert und zur Auszahlung gebracht.

Gewichtung für die Berechnung der Bonuszahlung		Summe	Anteil/ Gewicht	Ergebnis	Kürzung/ Korrektur
+ Persönliche Ziele		50	50,00%	25,00	25,00
+ Abteilungsziele		40	30,00%	12,00	12,00
+ Firmenziele		30	10,00%	3,00	3,00

Integration der systematischen Leistungsbewertung		Beurteilung am	Punkte	Anteil/ Gewicht	Ergebnis	Kürzung/ Korrektur
Systematische Leistungsbewertung		14.01.2007	50	10,00%	5,00	5,00

Gesamtergebnis: 45,00

■ Leistungsfeststellung in Punkten

Lohn- / Gehaltsabrechnung

Datum: 16.12.07

Abrechnungsmonat: Dezember 2007

Personalnummer: 20

Gilt als Verdienstbescheinigung. Bitte sorgfältig aufbewahren! © 1998-2007 s+p Software und Consulting AG Leipzig. Nachdruck verboten.

Arbeitgeber:
anschrift

[2] Stadtverwaltung Hessen, Marquardstr. 1, 60489 Frankfurt

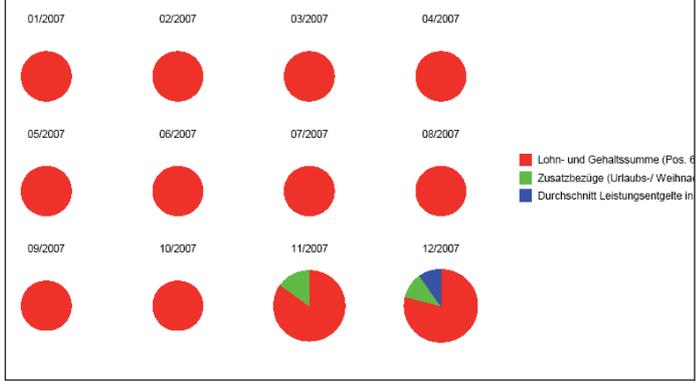
**Frau Dipl.-Ing. (TH)
Sonja Löschke
Am Feuerwehrteich 1
35666 Dillenburg**

Eintritt: 01.01.07	Austritt:	BL: HES
Freibetrag Monat: 0,00	Freibetrag Jahr: 0,00	SKd.: III
Unterbr. Anfang:	Unterbr. Ende:	KFB: 1
SV-Nummer: 09050660L771	SV-Schl.: 1111	Konf.: --
Tariftabelle: TVöD-M	Vergütung: 13 (2)	Grund der Unterbrechung:
		Krankenkasse: Techniker Krankenkas
		Wochenarbeitszeit: Vollzeit

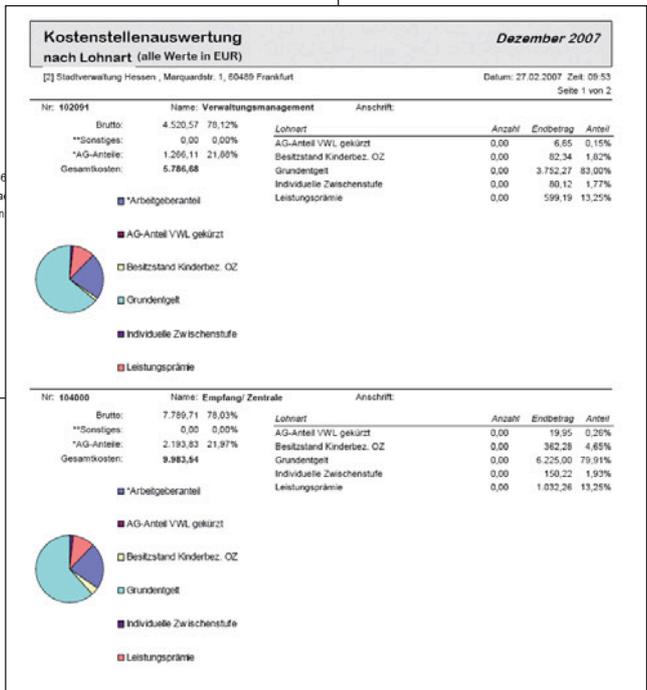
LA-Nr.		Lohnart	Pf.	Anzahl	Betrag	Zuschlag	Endbetrag
3005		Grundentgelt	L S	1,00	3130,00		3130,00
3170		Leistungsprämie	S E	1,00	529,88		529,88
ZVKBrutto: 3659,88 Uml.: 155,54 SG: 91,50 LSt: 66,06 SV: 105,40							
						Summe:	3659,88

■ Ergebniswürdigung

Personalkosten 2007		Januar 2007 bis Dezember 2007											
durchschnittliche Bruttolohnsummen je Arbeitnehmer in 2007		Datum: 27.02.2007 Zeit: 09:44:22 Seite 1 von 2											
		01/2007	02/2007	03/2007	04/2007	05/2007	06/2007	07/2007	08/2007	09/2007	10/2007	11/2007	12/2007
Lohn- und Gehaltssumme (Pos. 6a GuV) je Arbeitnehmer (Kapazität) in EURO		2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	2650,53	3211,62	3083,14
Zusatzbezüge (Urlaubs-/ Weihnachtsgeld etc.) je Arbeitnehmer (Kapazität) in EURO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	566,01	437,53
Durchschnitt Leistungsentgelte in EURO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	377,3



■ Kostenkontrolle für leistungsbezogene Entgeltbestandteile





gedeon IT-Projekte

Wolfgang Kragt

Rudolf-Diesel-Str. 15-17

56220 Urmitz/Rhein

Telefon: 0 26 30 / 95 74 74

Telefon: 0 26 30 / 95 74 76

www.gedeon-itp.de

info@gedeon-itp.de

© 2007 s+p Software und Consulting AG

Alle Angaben ohne Gewähr.

Für Fehler, insbesondere Druck- und Satzfehler,
wird keine Haftung übernommen.