



DR. BETTINA DILCHER
MANAGEMENT CONSULTANTS NETWORK

Der § 17 des TVöD

Die Chance für eine systematische Personalentwicklung

Dr. Bettina Dilcher
November 2013

Das lässt sich aus dem TVöD §17 machen! – Unser Beratungsansatz

Der §17 des TVöD hat in den letzten Jahren eher eine marginale Rolle gespielt, da die dort festgeschriebenen Möglichkeiten für die Umsetzung einer Leistungskomponente im Grundentgelt zumeist nicht genutzt wurden. Stattdessen haben sich die öffentlichen Verwaltungen und Betriebe beinahe ausschließlich auf die Umsetzung des Leistungsentgelts, welches durch den § 18 des TVöD geregelt wird, konzentriert.

Wir meinen: Damit blieb eine wichtige Chance für den Aufbau einer gezielten Personalentwicklung und für die Entwicklung einer nachhaltigen Leistungskultur ungenutzt!

Begründet wird diese Nichtbefassung häufig mit den vermeintlich unkalkulierbaren Auswirkungen auf die Personalkosten, die eine leistungsabhängige Stufenentwicklung innerhalb einer Entgeltgruppe haben könnte. Dabei muss dies nicht so sein—vorausgesetzt, es gibt ein systematisches Personalcontrolling.

Dazu gehören

- eine strategische Personalplanung auf der Grundlage von Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen und
- eine systematische Personalentwicklung, verbunden mit einem dezidierten Leistungsbewertungssystem.

Wenn Sie diese Voraussetzungen schaffen, können Sie nicht nur Ihre Personalkosten mittel- und langfristig kalkulieren, sondern behalten dabei stets auch im Blick, welche Qualifikationen aktuell und in Zukunft benötigt werden und welches Leistungsniveau für die Optimierung Ihrer Prozesse und Dienstleitungen erforderlich ist. So lässt sich dauerhaft ein pro-aktives und vor allem strategisch ausgerichtetes Personalmanagement verwirklichen.

Wenn das Ihr Ziel ist, unterstützen wir Sie

- beim Aufbau und der Weiterentwicklung Ihres Personalcontrollings
- bei der Erhebung Ihrer Kernprozesse und der Erarbeitung von dazu passenden Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen
- bei der Erarbeitung eines transparenten und fairen Leistungsbewertungssystems
- bei den Verhandlungen mit Ihrem Personal- oder Betriebsrat
- bei der notwendigen Schulung Ihrer Führungskräfte

Aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen, unserer ausgewiesenen Kompetenz sowie bereits erprobter Instrumente und Methoden, können wir Sie schnell und effizient bei der Umsetzung der durch den §17 des TVöD gegebenen Möglichkeiten unterstützen.

Sprechen Sie uns einfach an !



Die Themen im Überblick

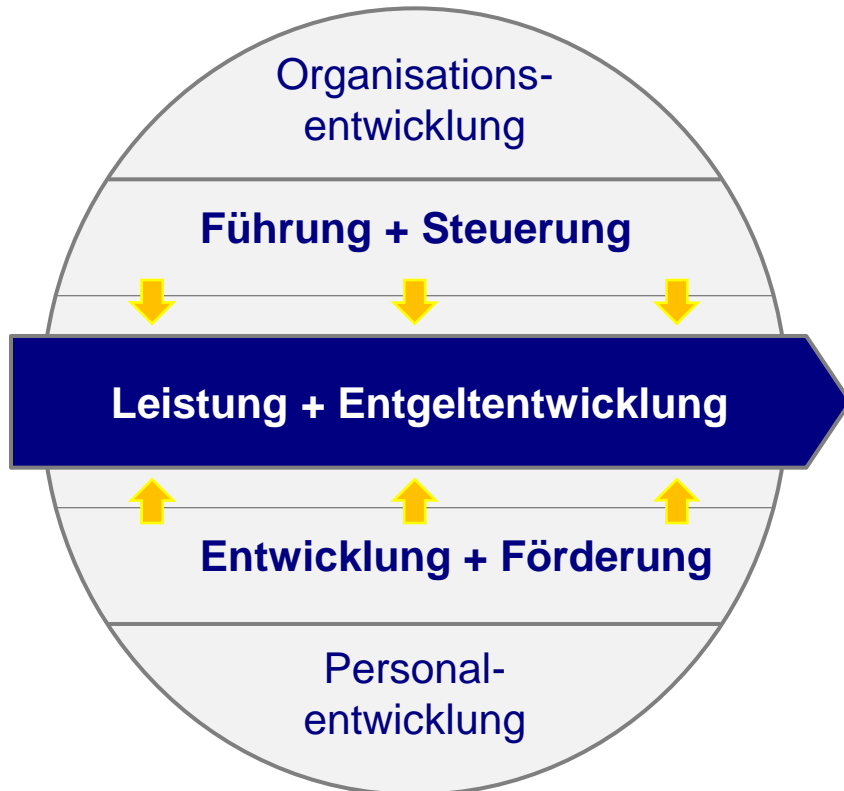
- Die besonderen Herausforderungen des § 17 TVöD für die Organisations- und Personalentwicklung
- Die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Gestaltung eines leistungsorientierten Entgelt- und Prämiensystems durch den TVöD
- Die wesentlichen Unterschiede zwischen §17 und §18 TVöD auf einen Blick
- Die Voraussetzungen für eine konkrete Umsetzung des §17



Die besonderen Herausforderungen des § 17 TVöD für die Organisations- und Personalentwicklung



Leistungsorientierte Vergütung gehört in den Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung! (1)

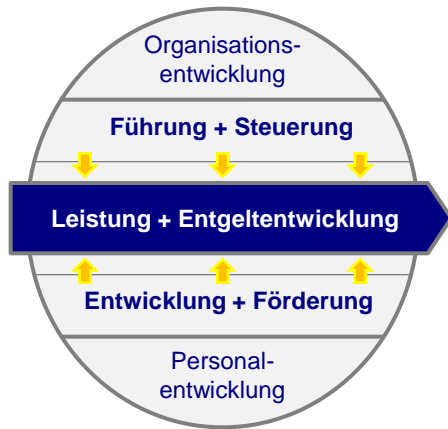


§ 17 (2) TVöD

- 1 Bei Leistungen der/des Beschäftigten, **die erheblich über dem Durchschnitt liegen**, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verkürzt werden.
- 2 Bei Leistungen, **die erheblich unter dem Durchschnitt liegen**, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verlängert werden.
- 3 Bei einer Verlängerung der Stufenlaufzeit hat der Arbeitgeber **jährlich zu prüfen**, ob die Voraussetzungen für die Verlängerung noch vorliegen

Leistungsorientierte Vergütung gehört in den Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung! (2)

§17 und §18 des TVöD zielen auf zwei Handlungsebenen ab:

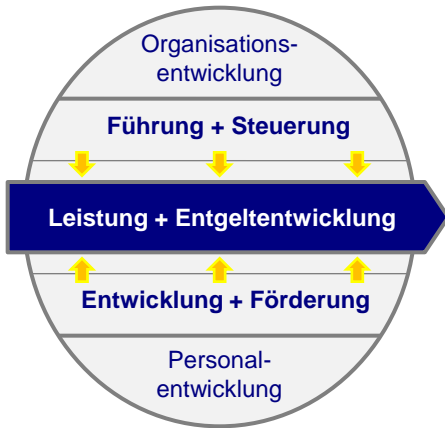


- Leistungsbewertung und **Gehaltsentwicklung** im Kontext sich entwickelnder Prozesse und der sich daraus ergebenden Entwicklung der Stellen (§17)
 - Leistungsbewertung und **Prämien** im Kontext der jährlichen Zielvorgaben (§18)
- In beiden Fällen bedarf es eines Verfahrens zur Leistungsbewertung
- Außerdem sollten die Ergebnisse der Leistungsbewertung – sowohl bezogen auf die Prämien sowie auf die Stufenentwicklung – für die Qualifizierungsplanung (vgl. §5 TVöD) genutzt werden

Leistungsorientierte Vergütung gehört in den Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung! (3)

Die Konsequenzen für die betriebliche Praxis:

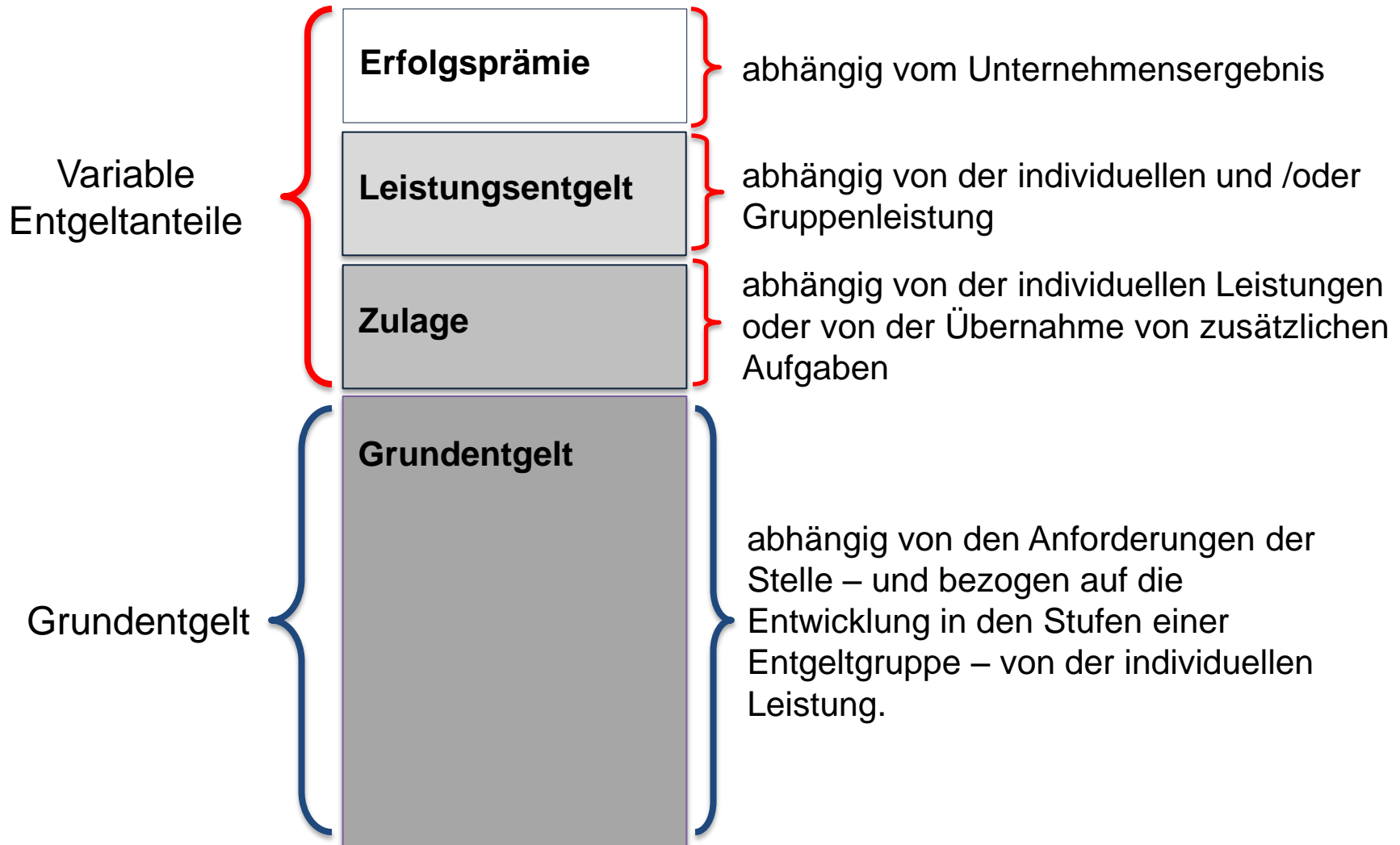
- Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung im Rahmen der **Prämienvergabe** sind an **die strategischen Ziele des Unternehmens anzubinden** (ansonsten drohen Blindleistungen)
- Die Umsetzung eines leistungsorientierten **Gehaltssystems** erfordert **Klarheit der Prozesse** und die Erarbeitung von **Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen** (ansonsten läuft die Umsetzung schnell aus dem Ruder—mit oft erheblichen Folgen für die Gehaltskostenentwicklung)



Die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Gestaltung eines leistungsorientierten Entgelt- und Prämiensystems durch den TVÖD



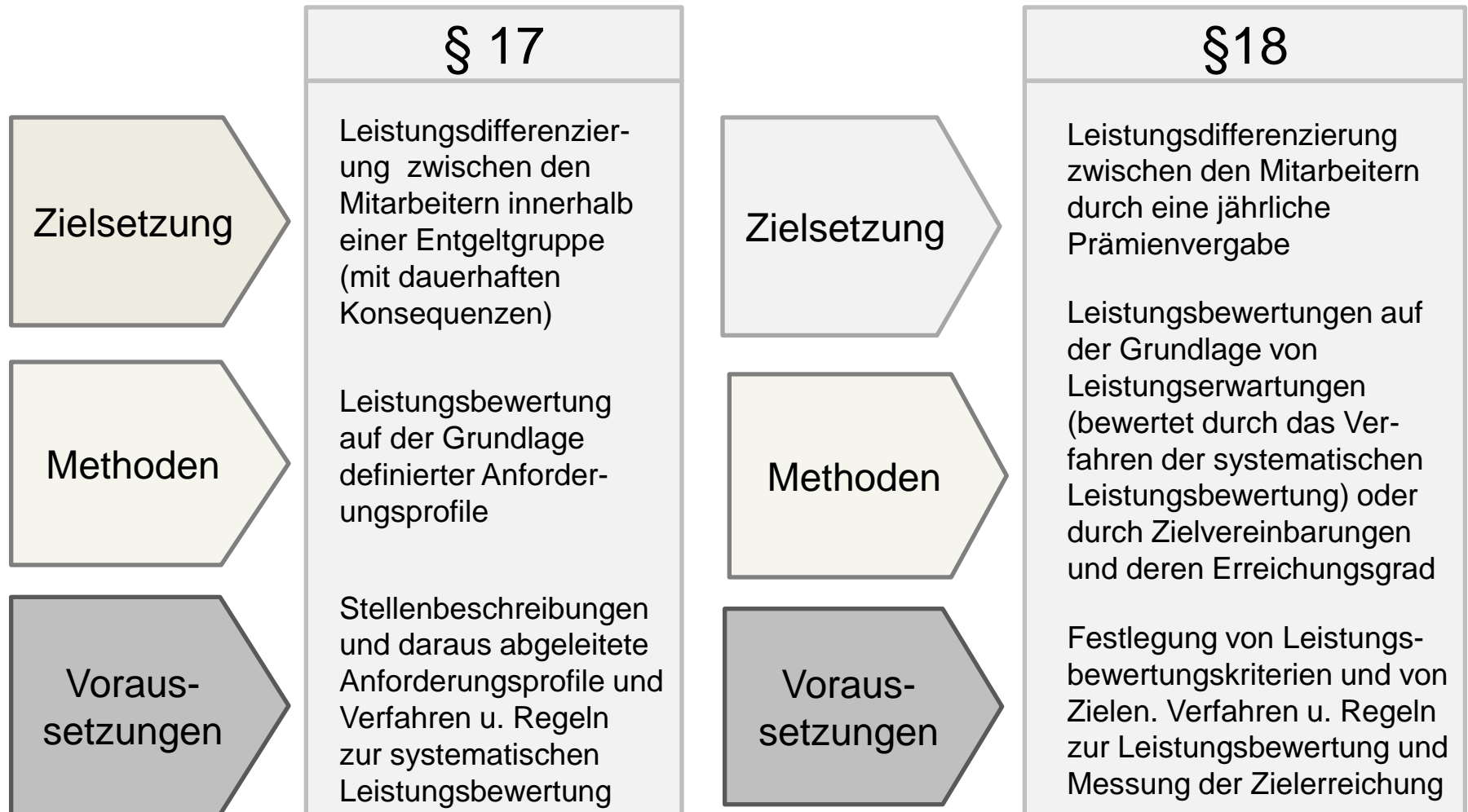
Die Gehaltskomponenten nach TVÖD §§ 17 u. 18



Die wesentlichen Unterschiede zwischen §17 und §18 TVöD auf einen Blick



Die wesentlichen Unterschiede zwischen dem §17 und §18 TVöD



Die Voraussetzungen für eine konkrete Umsetzung des §17

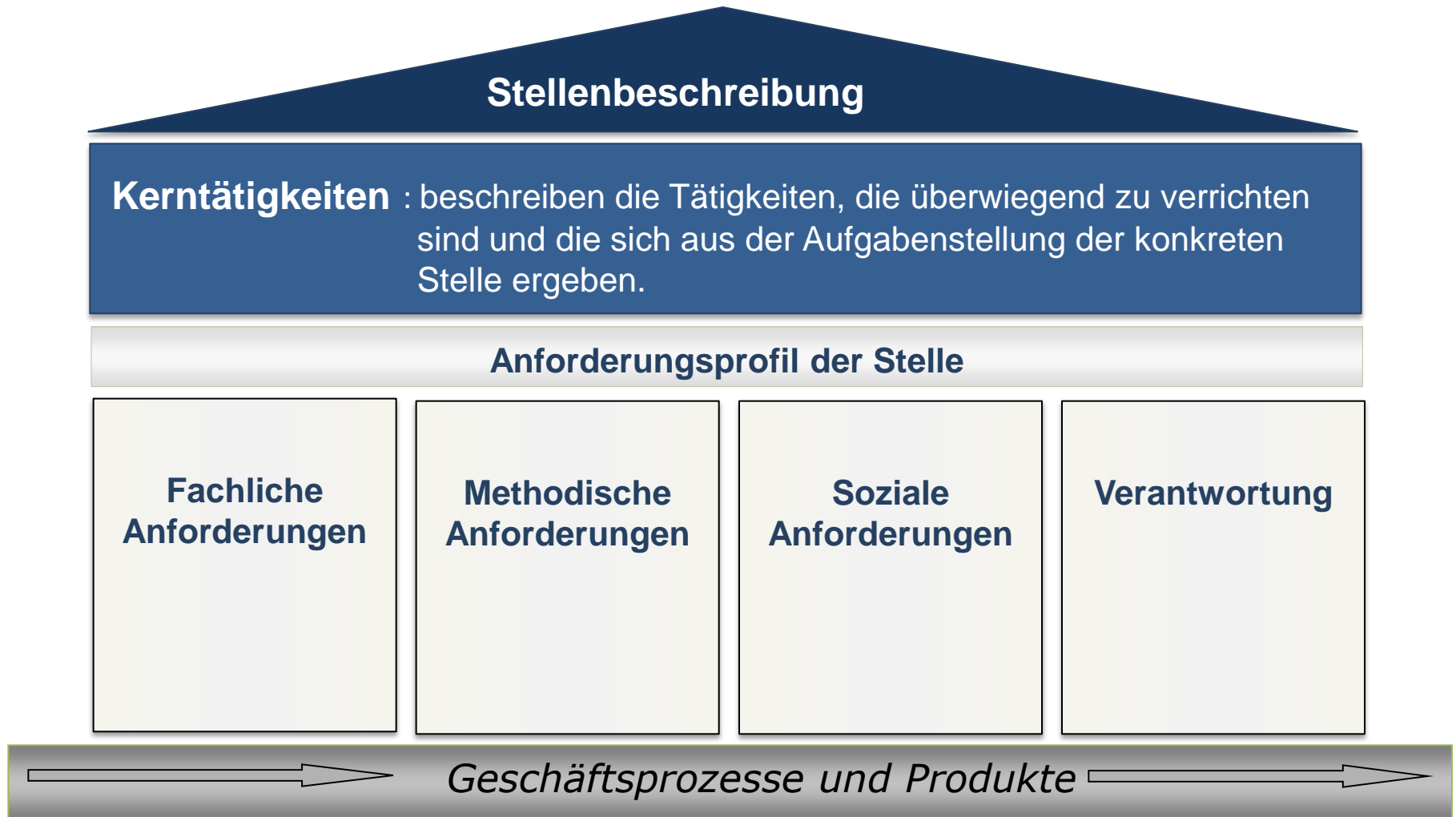


Der Weg von der Stelle zum Anforderungsprofil und zur systematischen Leistungsbewertung

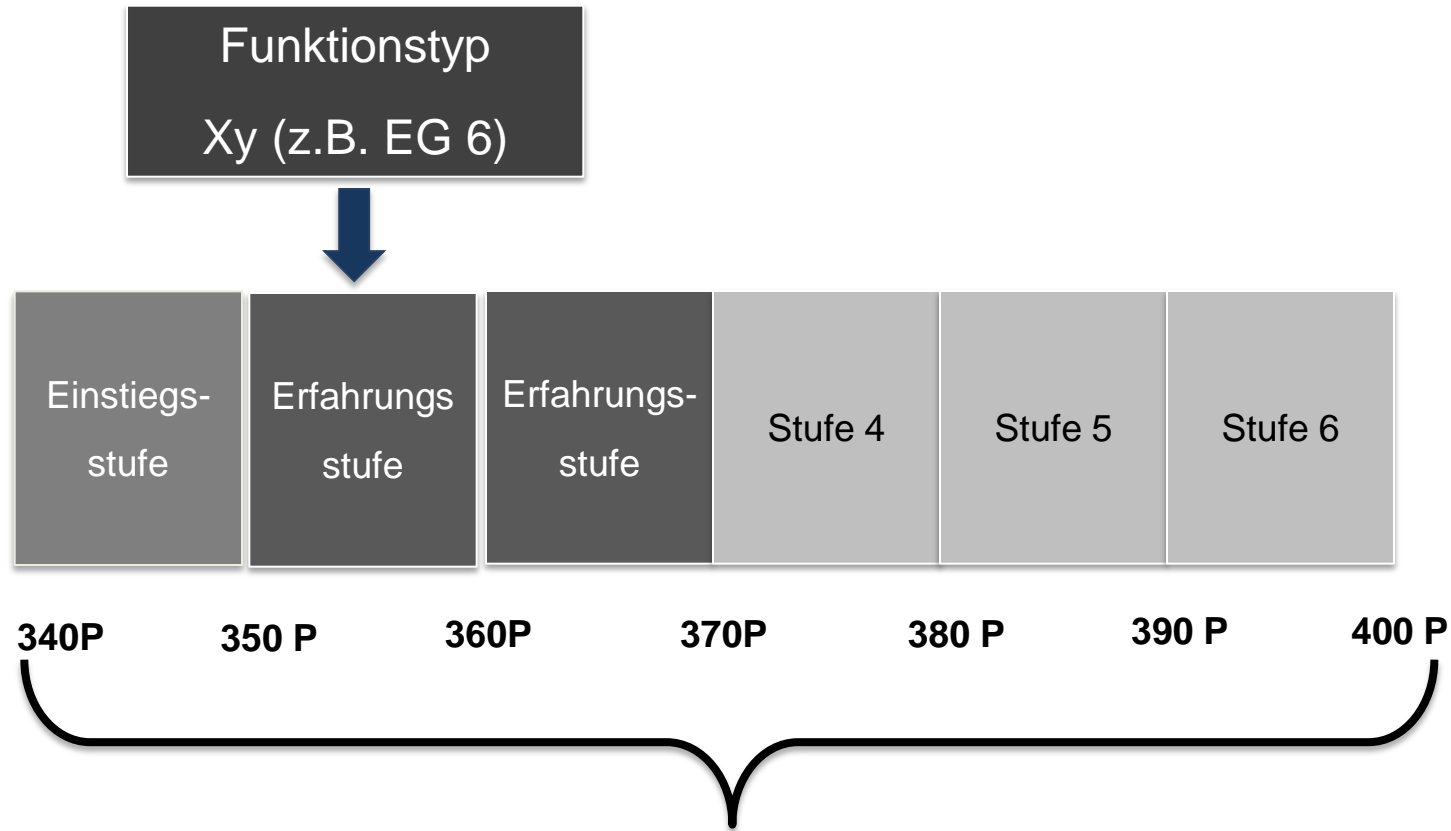


* Grundlage ist dafür z.Z. noch der BAT Anlage 1A (VKA) oder auf Landesebene, die neue Eingruppierungsverordnung aus dem Jahr 2012

Voraussetzung der systematischen Leistungsbewertung: Die Stelle



Eine mögliche(!) Umsetzung des Verlaufs der Stufenentwicklung durch Leistungsbewertung



Definierte Punktwertspanne innerhalb einer Gehaltsgruppe bei z.B.1000 möglichen Punkten auf 15 EG´s verteilt (fiktiv)

Der Soll-Ist-Abgleich zwischen Anforderungsprofilen der Stelle und Leistungsprofilen der Mitarbeitenden

Sachbearbeitung XY					
Fachkompetenz	A	B	C	D	E
Fachkenntnisse	Blue	Red	White	White	White
Anwendungswissen	White	Blue	Red	White	White
Organisat. Allgemeinwissen	Red	White	Blue	White	White
Wirtschaftlichkeit	White	Blue	White	White	White
Meth. Kompetenz	A	B	C	D	E
Arbeitstechniken	White	Blue	White	White	White
Planung u. Organisation	Red	White	Blue	White	White
Problemlösungsfähigkeit	Blue	Red	White	White	White
Entscheidungsfähigkeit	White	Blue	Red	White	White
Soz. - u. Selbstkompetenz	A	B	C	D	E
Kommunikationsfähigkeit	White	Red	Blue	White	White
Teamfähigkeit	Blue	White	Red	White	White
Kundenorientierung	White	Red	White	White	White
Motivation	Red	Blue	White	White	White
Verantwortung	A	B	C	D	E
Strategisches Denken	Red	Blue	White	White	White
Budget-Verantwortung	Blue	Red	White	White	White
Fachliche Führung	Red	White	Blue	White	White
Disziplinarische Führung	White	Blue	White	White	White

= Soll / z.B. max 400 Punkte	= Ist / z.B. 360 Punkte
------------------------------	-------------------------

- * Bei diesem Verfahren geht es um ein Soll-Profil (= Anforderungsprofil der Stelle) im Vergleich zu einem Ist-Profil (= Leistungsprofil des MA). Dazu müssen die Ausprägungen der Kriterien auf einer Skala von A bis E beschrieben sein; siehe nachfolgende Tabelle als Beispiel einer möglichen Operationalisierung.

Die konkrete Operationalisierung der Bewertungskriterien* am Beispiel des Kriteriums „Verantwortung“

Operationalisierung von Leistungsausprägungen in der Praxis

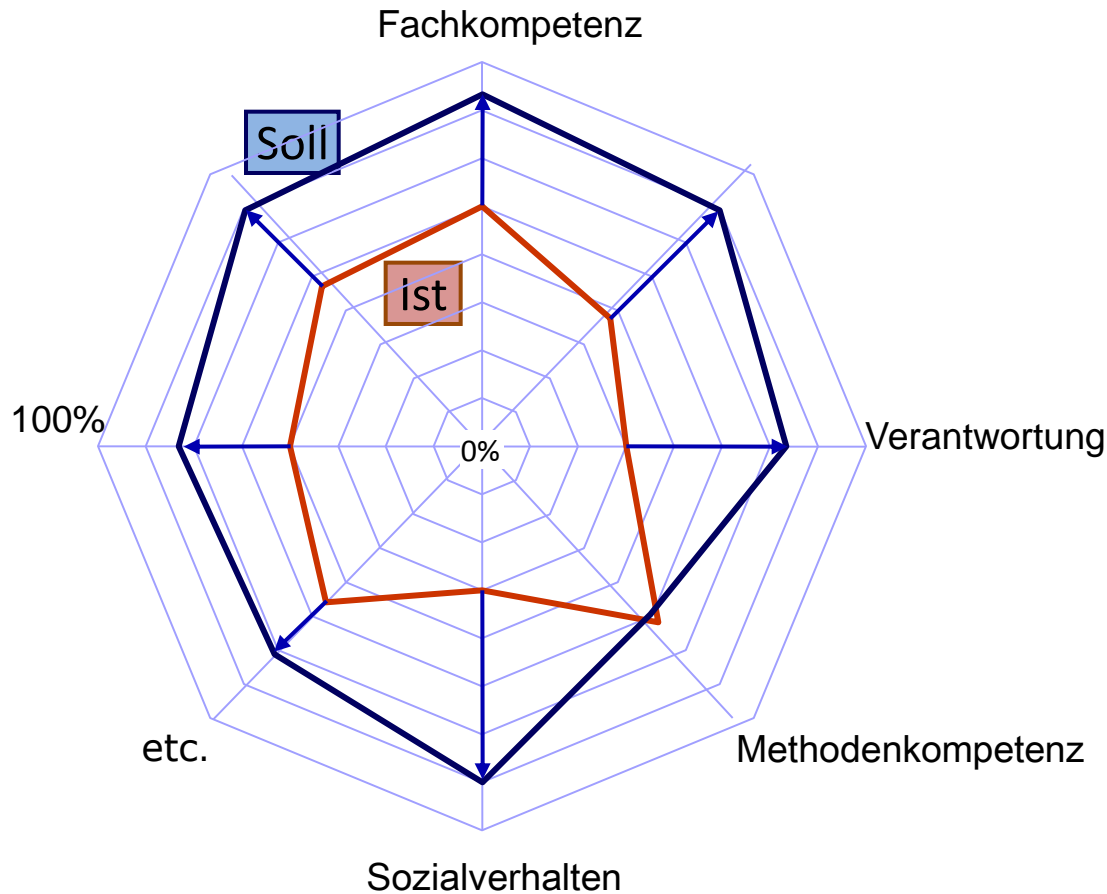
Verantwortung

	A	B	C	D	E
Fachliche Führung Fachliche Anleitung von Mitarbeitern	Vermittlung und Sicherstellung der Umsetzung fachlicher Vorgaben sowie fachliche Förderung.	Vermittlung fachlicher Ziele und Unterstützung der Zielerreichung Anderer.	Fähigkeit zur Entwicklung und Vermittlung fachlicher Ziele sowie der Sicherstellung der Umsetzung eigener fachlicher Vorgaben.	Fähigkeit zur Erarbeitung konzeptioneller Vorgaben sowie Fähigkeit, auch größere Gruppen verantwortlich und zielorientiert zu führen.	Fähigkeit, Ziele und Strategien zu entwickeln und deren Sinn auch heterogenen Gruppen zu vermitteln
Disziplinarische Führung Personalverantwortung für Mitarbeiter bzgl. Arbeitsorganisation, für dass Ergebnis und bezogen auf die Beurteilung der Leistungen	Fähigkeit zur Arbeitsplanung und Beurteilung von >1 MA.	Fähigkeit zur Arbeitsplanung und Beurteilung von >5 MA	Fähigkeit zur glaubwürdigen und authentischen Führung sowie zur Arbeitsplanung und Beurteilung von >15	Fähigkeit zur vorbildhaften glaubwürdigen und authentischen Führung sowie zur Arbeitsplanung und Beurteilung von >15	Fähigkeit, Glaubwürdigkeit auszustrahlen und authentisch zu führen. Fähigkeit zur Arbeitsplanung und Beurteilung von >80

* Die Punktwertspannen zwischen den EG´s und zwischen den Stufen sowie die Gewichtung der jeweiligen Bewertungskriterien werden im Vorfeld erarbeitet und abgestimmt.



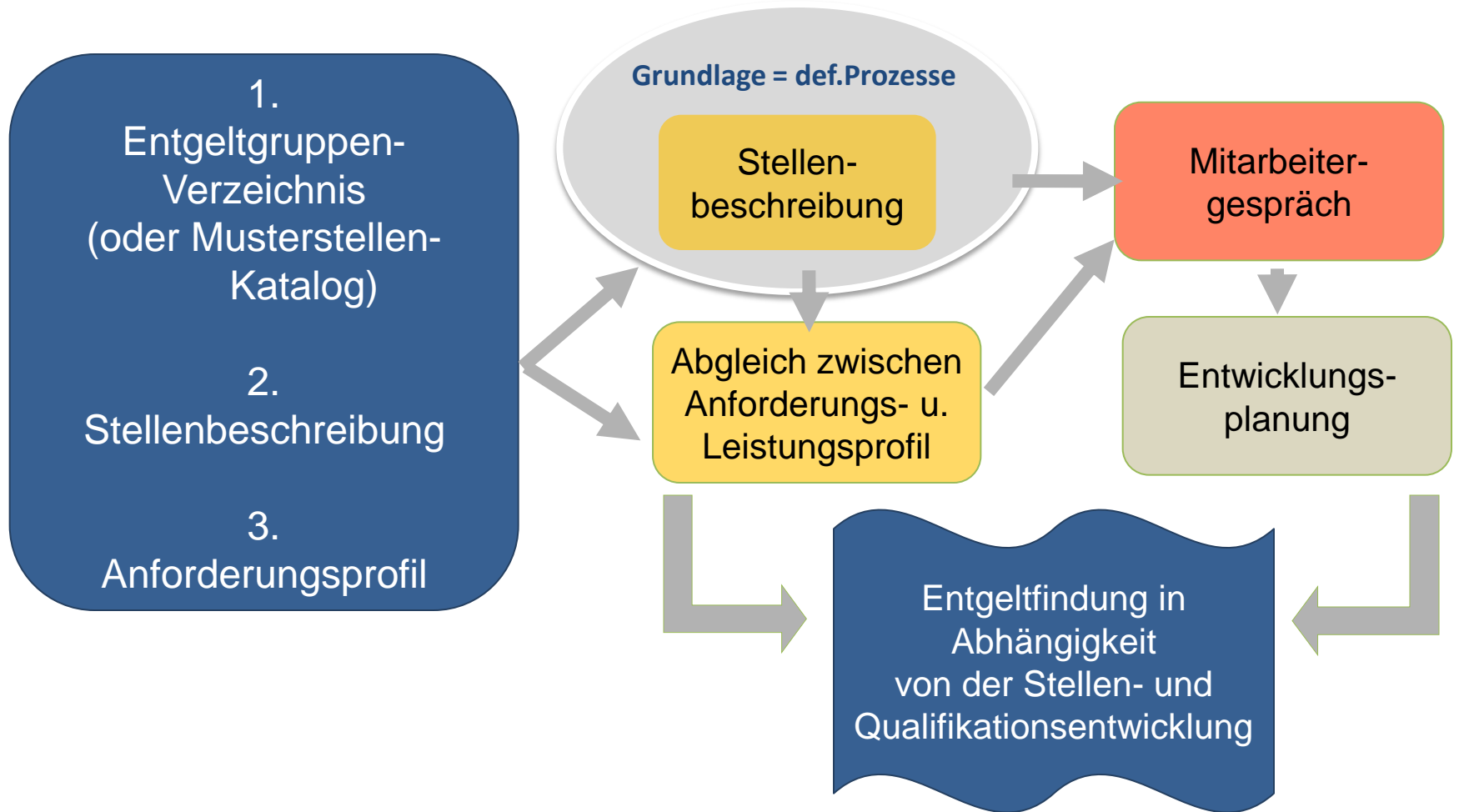
Leistungsorientierte Vergütung gehört in den Kontext der Personal- und Organisationsentwicklung!



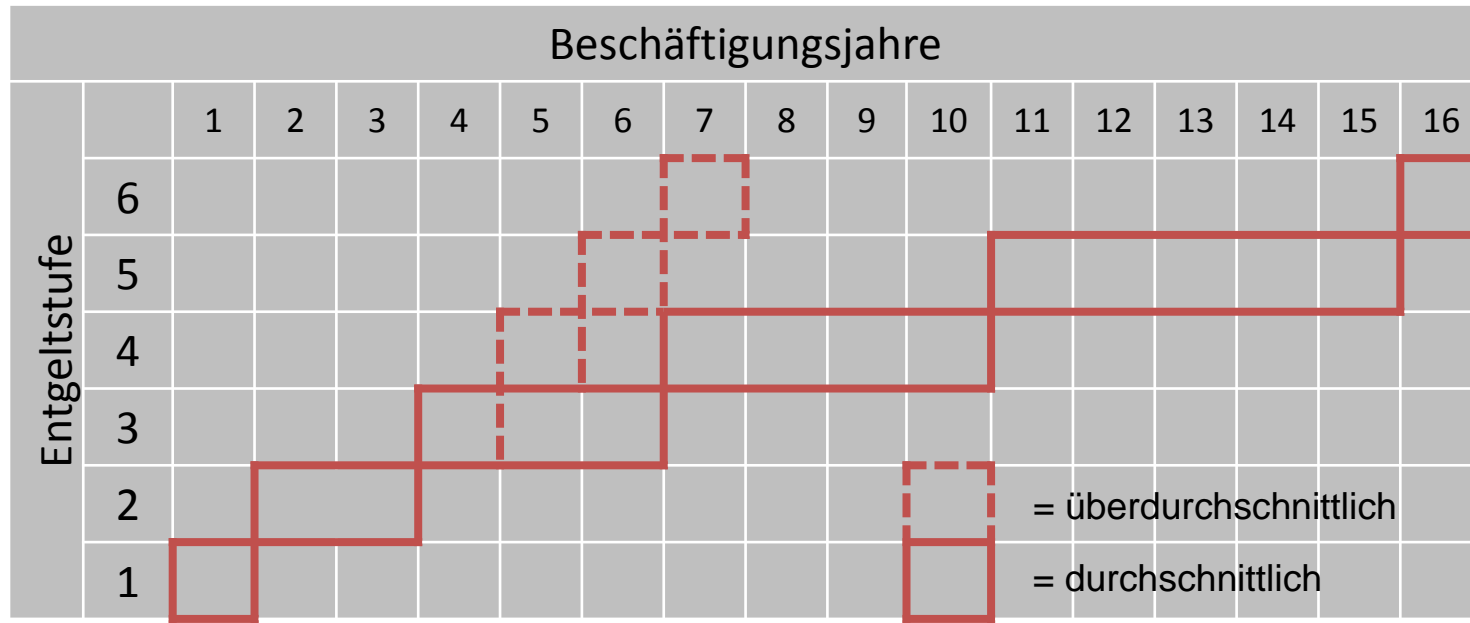
Mögliche Konsequenzen

- Qualifizierung
- Umbesetzung
- Entwicklungsziele festlegen und nachverfolgen
- Gehaltsanhebung
- Beschleunigte oder gehemmte Stufenentwicklung

Die systematische Leistungsbewertung als jährlicher Routineprozess



Zu achten ist auf die finanziellen Auswirkungen der Stufenentwicklung (nach Zeit und / oder Leistung) (1)



Die im Tarifvertrag festgelegte Stufenentwicklung sieht grundsätzlich folgende Regelung vor:

Stufe 1 Stufe 2 nach 1 Jahr

Stufe 3 nach 3 Jahren (hier können Stufen übersprungen werden)

Stufe 4 nach 6 Jahren

Stufe 5 nach 10 Jahren

Stufe 6 nach 15 Jahren

Zu achten ist auf die finanziellen Auswirkungen der Stufenentwicklung (nach Zeit und / oder Leistung) (2)

Bei MA der Entgeltgruppe 10 wirkt sich eine Beschleunigung oder Hemmung über die Gesamtdauer der Berufsbiografie gesehen, folgendermaßen aus:

- jede Stufe bereits nach einem Jahr ca. 38.000 € plus
- jede Stufe 1 Jahr früher ca. 15.000 € plus
- einmalige Hemmung in Stufe 3 ca. 13.000 € minus
- dauerhafte Hemmung in Stufe 3 ca. 55.000 € minus

