

INFORMATIONEN ZUR LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTEN BEZAHLUNG



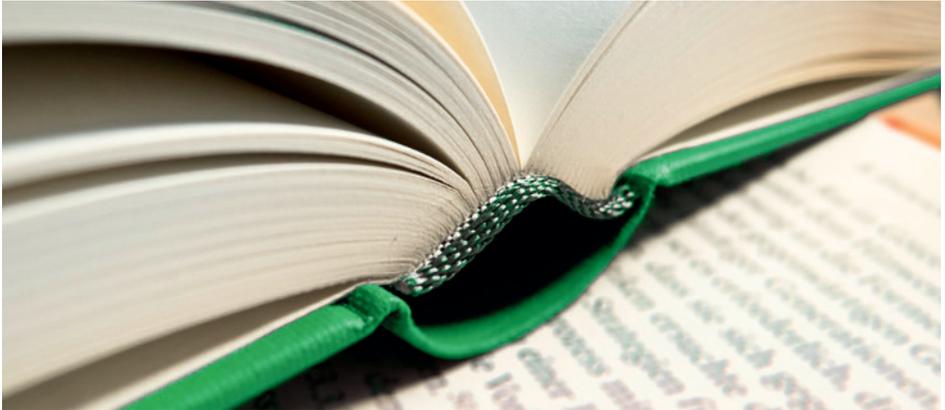
„ALLES GROSSE IN UNSERER WELT
GESCHIEHT NUR, WEIL JEMAND
MEHR TUT, ALS ER MUSS.“

Hermann Gmeiner (1919–1986)
Östr. Sozialpädagoge, Gründer der SOS-Kinderdörfer

INHALT

Einleitung	4
Die Instrumente zur Leistungsmessung für die leistungsorientierte Bezahlung	6
Kriterien	8
Bewertung	10
Erfolgsprämie	11
Größe des Prämientopfes	11
Ermittlung und Aufteilung des Finanzvolumens	12
Errechnung der Prämie	13
Termine für die Durchführung	14
Durchführung der Personalgespräche	14
Die Betriebliche Kommission (BK)	15
Beschwerdemöglichkeiten	16
Dokumentation und Information	17
Beschäftigte in den Stiftungen des BVO mit und ohne Stiftungsverträgen	17
Über den Verband	18

EINLEITUNG



Mit der Einführung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) 2005 wurde entschieden, zukünftig im öffentlichen Dienst eine leistungsorientierte Bezahlung einzuführen. Grundlage hierfür ist § 18 TVöD (VKA).

§ 18 Abs. 1 TVöD sagt: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

§ 18 Abs. 2 TVöD führt weiter aus: „Ab dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.“

Ziele sind:

- Mitarbeitende zu motivieren und leistungsgerecht zu entlohnen
- Verbesserungen kontinuierlich zum Thema zu machen und schnell umzusetzen
- Teamerfolg zu fördern und zu honorieren
- Führung zu entwickeln und klare Ziele zu geben
- Engagement und Teameinsatz zu erreichen
- die Personalpräsenz und Erreichbarkeit zu verbessern
- die Qualität der Auskünfte zu verbessern
- eine Verkürzung und Vereinfachung

- von Verfahrensabläufen und eine Prozessoptimierung zu erreichen
- eine Verminderung von Beschwerdefällen zu erreichen
- definierte Pflegestandards konsequent einzuhalten
- unnötige Kosten zu vermeiden
- das Kostenbewusstsein des Einzelnen im Interesse der Einrichtung zu verbessern
- hohes Engagement bei neuen Aufgaben, Sonderaktionen, im Rahmen von Umstrukturierungen oder Veränderungen zu erreichen
- hohe Qualifizierungsbereitschaft zu fördern
- und vieles andere mehr.

Hintergrund

Mit der Einführung des TVöD kam es zu Veränderungen bei den Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten. Dazu gehören z.B.

- Wegfall der Orts- und Sozialzuschläge
- Wegfall der allgemeinen Zulage (Angestellte)
- Wegfall der automatischen Stufensteigerung bei einem bestimmten Lebensjahr
- Wegfall von Bewährungs- und Tätigkeitsaufstiegen

- Wegfall des Urlaubsgeldes
- veränderte Zahlung der Jahressonderzahlung (Weihnachtsgeld)
- Auslaufen von Besitzständen

Diese Veränderungen führten objektiv zu einer Einsparung bei den Personalkosten. Ein Teil dieser eingesparten Kosten wird seit dem 1. Januar 2007 in Form von Leistungsentgelten ausgezahlt.

In Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat und dem Konzernbetriebsrat hat der BVO für die Ausschüttung ein System mit klaren Regeln und Grundsätzen entwickelt. Dieses System wird im Folgenden erläutert.

Für die Umsetzung dieser anspruchsvollen Aufgaben wünschen wir viel Erfolg!

DIE INSTRUMENTE ZUR LEISTUNGSMESSUNG FÜR DIE LEISTUNGSORIENTIERTE BEZAHLUNG

Kombiniertes Verfahren

Im Rahmen der Leistungsbewertung ist es möglich, ein kombiniertes Verfahren aus individueller Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung anzuwenden. Auf der Grundlage der Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung zwischen dem Gesamtpersonalrat, Konzernbetriebsrat und dem BVO wurde entschieden, dieses Verfahren durchzuführen.

Das bedeutet, dass jeder Beschäftigte mit seinem Vorgesetzten 1 x jährlich eine individuelle Zielvereinbarung abschließt und zusätzlich eine systematische Leistungsbeurteilung durchgeführt wird.

Beide Bewertungsschemen werden im Folgenden erklärt.

Zielvereinbarungen (ZV) zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Die Ziele müssen in eine Zielhierarchie eingebettet sein:



Ziele müssen

- spezifisch (eindeutig, konkret, präzise formuliert),
- messbar/beurteilbar,
- anspruchsvoll,
- realistisch und
- terminiert sein.

- Es sind maximal drei Ziele zu vereinbaren.
- Für die Ziele wird eine Wertigkeit vereinbart.
- Ziele müssen sich auf den Arbeitsplatz und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben beziehen und in der Arbeitszeit erreichbar sein.
- Ziele setzen Schwerpunkte für Verbesserungen.
- Die Kontrolle der Zielerreichung ist festzulegen.
- Es können persönliche Ziele vereinbart werden, z.B. zur Verbesserung von Kompetenzen, der Kommunikation oder zur Qualifizierung.
- Ziele können auch mit Gruppen oder Teams abgeschlossen werden.

Einmal jährlich werden die vereinbarten Ziele von jedem Mitarbeitenden in einem gemeinsamen Gespräch mit dem Vorgesetzten ausgewertet und bewertet. Für das kommende Jahr werden neue Ziele vereinbart.

Systematische Leistungsbewertung (SLB)

Bei diesem System wird die erbrachte Leistung jedes Beschäftigten anhand festgelegter Leistungskriterien jährlich bewertet.

- Durch ein systematisches Vorgehen soll ein hohes Maß an Sachlichkeit erreicht werden.
- Durch das Ausschalten subjektiver Faktoren bei der Auswahl der Beurteilungskriterien, kann die Leistungsbewertung möglichst objektiv erfolgen.
- Ein gutes Leistungsniveau soll beibehalten, Reserven erkannt und gefördert sowie Defizite erkannt und behoben werden.

KRITERIEN

In Zusammenarbeit zwischen dem BVO, dem Gesamtpersonalrat und dem Konzernbetriebsrat wurden folgende **Kriterien für die systematische Leistungsbewertung** ausgewählt:

Beurteilungskriterien für Mitarbeitende

1. Arbeitsquantität

ist zu beurteilen an der Erfüllung der Arbeitsanforderungen unter Berücksichtigung von Zeit, Umfang, Ausdauer, Vollständigkeit, Belastbarkeit.

2. Arbeitsqualität

umfasst Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Geschicklichkeit, Sorgfalt sowie rationelles Arbeiten, gemessen an den aktuellen fachlichen Standards.

3. Einsatzbereitschaft

beinhaltet Eigeninitiative, flexiblen, persönlichen Einsatz, Ideenentwicklung, Vielseitigkeit und die Übernahme von Zusatzaufgaben.

4. Kundenorientierung

beinhaltet eine Orientierung am Dienstleistungsgedanken und somit einen aktiven, offenen, kompetenten und wertschätzenden Umgang mit internen und externen Kunden sowie die verlässliche Einhaltung von Absprachen und eine faire Umgangsform.

5. Selbstständigkeit

bedeutet, selbstständiges Arbeiten im Rahmen der übertragenen Aufgaben, Handlungskompetenz, Problemlösungsstrategien sowie unaufgefordertes Handeln unter Einbringung einer eigenen geistigen Initiative.

6. Teamorientierung

beinhaltet ein kollegiales, hilfsbereites, kooperatives und kommunikatives Verhalten; in diesem Sinne Informationen und Erfahrungen weiter zu geben sowie einen angemessenen und sachlichen Umgang mit Konflikten und Kritik zu pflegen.

7. Kostenbewusstsein

bedeutet, wirtschaftliches Handeln, d.h. Vorgaben zur Kostenreduzierung umzusetzen, Vorschläge zur Reduzierung zu entwickeln sowie auf das Kostenbewusstsein der Einrichtung positiv einzuwirken.

8. Lernfähigkeit/Veränderbarkeit

bedeutet, eine konstruktive Reaktion und Umsetzung auf betriebliche und funktionsbezogene Änderungen sowie das Anregen und Unterstützen von Veränderungen und deren Überprüfung; Bereitschaft zur Übernahme neuer Aufgaben und die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

9. Unternehmens-/

Einrichtungsidentifikation

bedeutet, dass die Mitarbeitenden zum positiven Erscheinungsbild der Einrichtung beitragen, die Ziele (Leitbild) bekannt und bewusst sind und nach außen kommuniziert werden.

Zusätzliche Beurteilungskriterien für Leitungsverantwortliche

1. Entscheidungsverhalten

bedeutet, dass Entscheidungen rechtzeitig, selbstständig und im Rahmen der Befugnisse getroffen werden, alle voraussehbaren Konsequenzen berücksichtigt werden, Entscheidungen begründet werden, Situationen analysiert und die Meinungen anderer berücksichtigt werden, die eigene Meinung vertreten wird.

2. Planung und Organisation

bedeutet, vorausschauend zu denken und zu handeln, zielorientiert und konsequent zu führen, Aufgaben sachgerecht zu verteilen, übergreifend mit anderen Bereichen zusammenzuarbeiten, Ideen und Arbeitsabläufe zu entwickeln und die notwendige Akzeptanz zur Umsetzung bei den Mitarbeitenden zu schaffen.

3. Unternehmerisches Verhalten

bedeutet, in der Lage zu sein, vorausschauend, systematisch, konstruktiv und kreativ zu denken, zu handeln und zu führen, Verantwortung zur Erreichung der übergeordneten Ziele zu übernehmen, sich loyal zu verhalten und die Mitarbeiter dahingehend zu führen, ein vorbildliches kostenbewusstes Handeln zu zeigen und dies bei den Mitarbeitenden zu fördern, Vereinbarungen verlässlich einzuhalten.

4. Konfliktmanagement

bedeutet, Konflikte zu erkennen, Konflikte konstruktiv und zeitnah zu bearbeiten, Konfliktlösungen zu überprüfen, die Konfliktbearbeitung zu reflektieren.

5. Information

bedeutet, handlungsrelevante interne und externe Informationen weiterzugeben, Informationsbedarf abzufragen und Defizite unmittelbar auszugleichen.

6. Förderung und Entwicklung

bedeutet, Potentiale der Mitarbeitenden zu erkennen, zu nutzen und zu fördern, Verbesserungsbereiche zu erkennen und Fördermöglichkeiten anzubieten, Veränderungen in Gang zu bringen und kontinuierlich zu verfolgen, Teams zu fördern und zu entwickeln.

BEWERTUNG

Zur Bewertung der Leistung wurde folgende Bewertungsskala festgelegt:

- **übertrifft erheblich die Anforderungen**
hervorragende Leistungen, die weit über den mit den Aufgaben verbundenen Erwartungen hinausgehen
Wertigkeit: 5 Punkte
- **übertrifft die Anforderungen**
Leistungen, die über die mit den Aufgaben verbundenen Erwartungen hinausgehen
Wertigkeit: 4 Punkte
- **erfüllt die Anforderungen voll**
Leistungen entsprechen den Erwartungen
= Durchschnitt
Wertigkeit: 3 Punkte
- **erfüllt die Anforderungen (noch) nicht voll**
Leistungen weisen in einigen Bereichen Mängel auf und die mit den Aufgaben verbundenen Erwartungen werden zum Teil nicht erfüllt
Wertigkeit: 2 Punkte

- **erfüllt die Anforderungen (weitgehend) nicht**

Leistungen weisen in mehreren Bereichen Mängel auf und die mit den Aufgaben verbundenen Erwartungen werden weitgehend nicht erfüllt

Wertigkeit: 1 Punkt

Nach diesem Schema können **Mitarbeitende maximal 45 Punkte** (9 Kriterien x 5 Punkte) und **Leistungsverantwortliche maximal 75 Punkte** (15 Kriterien x 5 Punkte) erreichen.

ERFOLGSPRÄMIE

GRÖSSE DES PRÄMIENTOPFES



Die Erfolgsprämie wird in der Regel als einmalige Zahlung gewährt.

Sie wird nach Erreichen eines bestimmten von der Einrichtung vorher festgelegten und vorgegebenen wirtschaftlichen Zieles gewährt. Der wirtschaftliche Erfolg wird festgestellt durch Bezugnahme auf den Erfolg der Gesamteinrichtung. Das gilt auch für wirtschaftliche Teilerfolge. Über die Vergabe von Erfolgsprämien entscheidet ausschließlich die Verbandsgeschäftsführung. Dafür werden 5.000 € pro Jahr bereit gestellt.

Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen beträgt 2 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres. Diese Regelung gilt für alle Beschäftigten die unter den Geltungsbereich des TVöD fallen bzw. 2 % der ständigen Monatsentgelte der Mitarbeitenden mit Stiftungsverträgen. Zielgröße für die Zukunft soll 8 % sein.

Zu den ständigen Monatsentgelten gehören das Tabellenentgelt und die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen einschließlich Besitzstandszulagen.

Nicht einbezogen werden z.B. Einmalzahlungen, Jahressonderzahlungen, Leistungsentgelte, Strukturausgleiche, unständige Entgeltbestandteile (Zeitzuschläge).

ERMITTLUNG UND AUFTEILUNG DES FINANZVOLUMENS

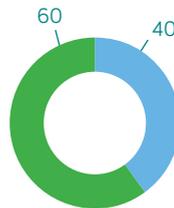


Ermittlung des Gesamtvolumens

Auf der Grundlage der Dienstvereinbarung wird am Ende des Jahres der Gesamtbetrag individuell für jeden Beschäftigten ermittelt.

Festlegung der Prämienhöhe

Zusammensetzung des ermittelten Betrag für den jeweiligen Beschäftigten:



- Leistungsentgelt aus den ZV
- Leistungsentgelt aus der SLB

Stand 2014

ERRECHNUNG DER PRÄMIE

Beschäftigte ohne Leitungsfunktion

Beispiel 1: Die Anforderungen werden voll erfüllt (z.B. neun Kriterien x 3 Punkte) und Sie erreichen bei der Leistungsbeurteilung 27 Punkte. Die zusätzlich vereinbarten Ziele können zu 100 % umgesetzt werden.

In diesem Fall erhalten Sie in jedem Fall den vollen Betrag (2 % Ihrer individuellen Monatsentgelte des Vorjahres, ersichtlich aus der Dezemberabrechnung des Vorjahres).

Eventuell erhöht sich dieser Betrag noch, wenn andere Beschäftigte unter den Anforderungen und unter der vollständigen Zielerreichung geblieben sind. Die daraus entstehenden „Reste“ werden auf die Beschäftigten verteilt, die mehr als 27 Punkte (die Anforderungen übertreffen) und ihr Ziel zu 100 % erreicht haben.

Beispiel 2: Sie erreichen bei der Leistungsbeurteilung 25 Punkte und erreichen Ihre Ziele zu 100 %.

In diesem Fall erhalten Sie 25/27 (also ca. 93 %) von 40 % des vollen Betrages aus der SLB (2 % Ihrer individuellen Monatsentgelte des Vorjahres, ersichtlich aus der Dezemberabrechnung des Vorjahres) sowie 60 % des vollen Betrages für die Zielerreichung. Erreichen Sie nur 50 % der vereinbarten Ziele, so verringert sich natürlich die Prämie entsprechend.

Prämienauszahlung bei Betriebszugehörigkeit unter einem Jahr

- Bestand das Arbeitsverhältnis mindestens sechs Monate im Bewertungszeitraum, besteht für dieses Jahr ein Anspruch auf eine Prämie.
- Das Gespräch zur SLB und ZV soll in diesen Fällen vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses durchgeführt werden.

Beispielrechnung für einen Pflegeassistenten Entgeltgruppe 3a (Stufe 3)



TERMINE FÜR DIE DURCHFÜHRUNG

DURCHFÜHRUNG DER PERSONALGESPRÄCHE



Bis Ende Februar des Folgejahres erfolgt die Durchführung der Gespräche mit allen Beschäftigten einschließlich der systematischen Leistungsbeurteilung, Auswertung der Zielvereinbarungen und Festlegung neuer Ziele. Die Ergebnisse sind bis Ende März an den BVO zu übermitteln. Die Feststellung der Prämienberechtigten, die Mitteilung der Prämienhöhe an die Beschäftigten und die Auszahlung der Prämien erfolgt bis spätestens Juni des Jahres.

Grundsätzlich werden die Personalgespräche von Vorgesetzten und Leitungsverantwortlichen durchgeführt.

Das bedeutet z.B.,

- die Verbandsgeschäftsführung führt das Personalgespräch mit der Einrichtungsleitung.
- die Einrichtungsleitung führt das Personalgespräch mit der Wohnbereichsleitung.
- die Wohnbereichsleitung führt das Personalgespräch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

DIE BETRIEBLICHE KOMMISSION (BK)



Auf der Grundlage von § 18 Abs. 7 TVöD (VKA) wirkt bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems eine betriebliche Kommission mit. Die Betriebliche Kommission setzt sich in der Regel aus vier Mitgliedern zusammen, zwei Mitgliedern des Arbeitgebers und zwei Mitgliedern des Personal- und Betriebsrates.

Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel

des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, ist dies umfassend zu begründen.

Des Weiteren empfiehlt die betriebliche Kommission notwendige Korrekturen des Systems oder von Systembestandteilen.

ANSPRECHPARTNERIN FÜR BESCHWERDEN

Personalabteilung, Patrick Voigt
Nadorster Straße 155 | 26123 Oldenburg
T (0441) 2 18 95-201 | patrick.voigt@bvo.de

BESCHWERDEMÖGLICHKEITEN

Beschwerden, die sich auf Mängel im System beziehen

Mängel im System sind beispielsweise Fehler im Wortlaut der Dienst-/Betriebsvereinbarung oder fehlende konkrete Erläuterungen zu bestimmten Sachverhalten. Hier gilt eine Ausschlussfrist von sechs Wochen ausgehend von der Feststellung des Sachverhalts zur Einreichung bei der Betriebliche Kommission. Nach Prüfung des Sachverhalts spricht die Betriebliche Kommission eine Empfehlung aus und leitet diese an den Verbandsgeschäftsführer weiter zur weiteren Veranlassung.

Beschwerden, die sich auf Mängel in der Anwendung beziehen

Mängel in der Anwendung können beispielsweise sein, dass die Beurteilung im Rahmen der systematische Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft nicht sachgemäß durchgeführt wurde oder wesentliche Aspekte im Mitarbeitergespräch nicht oder nicht genügend berücksichtigt worden sind.

Hier gilt Folgendes:

- Zunächst soll versucht werden, den Konflikt vor Ort (einrichtungsintern) durch ein Gespräch innerhalb von zwei Wochen nach der Beanstandung beizulegen.
- Wird keine Konfliktlösung erzielt, so ist die Beschwerde schriftlich mit ausführlicher Begründung durch den Beschäftigten bei der Betriebliche Kommission einzureichen.
- Für die Beschwerde gilt eine Ausschlussfrist von sechs Wochen ausgehend von der Feststellung des Sachverhalts durch den Beschäftigten.
- Eine Stellungnahme der zuständigen Führungskraft, welche das Mitarbeitergespräch durchgeführt hat, wird unverzüglich durch die Betriebliche Kommission eingeholt.
- Die Betriebliche Kommission spricht nach Prüfung des Sachverhalts eine Empfehlung für die Entscheidung der Beschwerde an die übergeordnete Führungskraft (z.B. Einrichtungsleiter) aus.
- Der Mitarbeiter erhält innerhalb einer Frist von längstens zwei Monaten nach Zugang der Beschwerde Informationen über den Sachstand bzw. über die ausgesprochene Empfehlung.

DOKUMENTATION UND INFORMATION

- Die Ergebnisse der Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbeurteilungen sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln.
- Die Ergebnisse sind im Original in der Personalabteilung aufzubewahren. Eine Weitergabe an Dritte außerhalb der zuständigen personalbearbeitenden Stelle findet nicht statt, soweit dies nicht aus Gründen der Zahlbarmachung des Leistungsentgelts, der Personalentwicklung oder aus arbeitsrechtlichen Gründen erforderlich ist. Systematische Auswertungen ohne individuellen Personenbezug durch die zuständigen Stellen sind gestattet.

Gesetzliche Mitbestimmungsrechte bleiben unberührt. Der Personal- bzw. Betriebsrat erhält folgende Unterlagen und Informationen:

- Auswertung der Ergebnisse von Zielvereinbarungen und systematischen Leistungsbeurteilungen ohne individuellen Personenbezug

Die Beschäftigten erhalten bis Ende des 2. Quartals Informationen über die Zahlungen (ohne Personenbezug) nach verschiedenen Kriterien.

BESCHÄFTIGTE IN DEN STIFTUNGEN DES BVO MIT UND OHNE STIFTUNGSVERTRÄGEN

Für diese Beschäftigten gilt die Dienst-/ Betriebsvereinbarung über die leistungsbezogene Bezahlung des BVO.



ÜBER DEN VERBAND



HAUPTZENTRALE DES BVO

Der Bezirksverband Oldenburg (BVO) ist ein modernes, zukunftsorientiertes Unternehmen in kommunaler Trägerschaft. Sein Aufgabengebiet ist äußerst umfangreich und größtenteils spezialisiert auf Menschen mit besonderem Betreuungsbedarf.

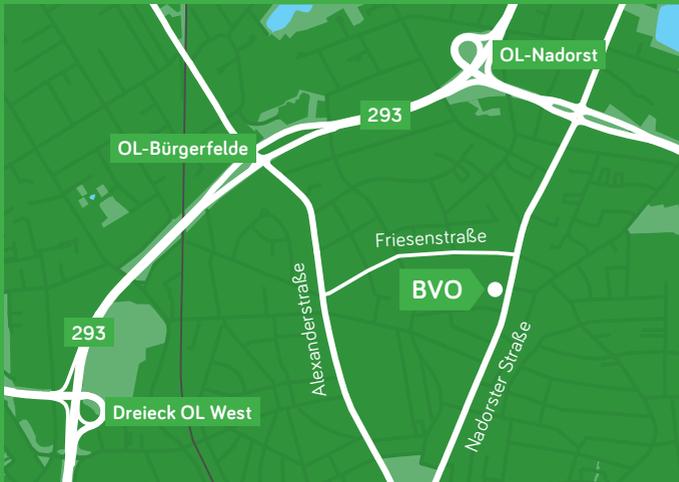
So betreibt der Verband eine Vielzahl von hochqualifizierten Facheinrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe, Wohnungslosenhilfe, Facheinrichtungen für dementiell Erkrankte sowie Pflegeheime für Senioren. Zum Erfolg der Einrichtungen tragen die Kooperation, der Austausch und die Vernetzung innerhalb des Verbandes entscheidend bei.

Des Weiteren verwaltet der BVO zahlreiche mildtätige Stiftungen. Personell und räumlich sind dem Verband der Oldenburgisch Ostfriesische Zweckverband, die Versorgungskasse Oldenburg und die Zentrale Pflegesatzstelle zugeordnet.

Vorläufer des BVO war der Landesfürsorgeverband Oldenburg, der im Juli 1924 als Sonderbehörde im alten Land Oldenburg gegründet wurde. 1974 erhielt der Verband schließlich die heutige Bezeichnung. Mitglieder sind die kreisfreien Städte Oldenburg, Wilhelmshaven und Delmenhorst sowie die Landkreise Ammerland, Cloppenburg, Friesland, Oldenburg, Vechta und Wesermarsch.



ANFAHRT



BVO BEZIRKSVERBAND OLDENBURG

Körperschaft des öffentlichen Rechts
Nadorster Straße 155
26123 Oldenburg

T (0441) 21 89 5-0
info@bvo.de
www.bvo.de

Gestaltung: STOCKWERK2 Agentur für Kommunikation, stockwerk2.de
Bildnachweis: hin255 (Seite 1), rawcaptured (Seite 4), Ditty_about_summer (Seite 11),
hin255 (Seite 12), sergign (Seite 14), vvoe (Seite 17) – alle shutterstock.com