

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kleine Gebrauchsanweisung	9
Inhaltsverzeichnis	11
LoB-Selbstcheck	17
A. Die leistungsorientierte Bezahlung	21
1. Die Vision – wo wollen wir hin?	23
1.1 Der Kosten-Nutzen-Vergleich zur Unzeit – eine Schwalbe macht noch keinen Sommer	24
1.2 Der Weg zum Ziel – Unterstützung ist bereits die „halbe Miete“	25
2. Die prägenden Begrifflichkeiten: Leistung und Verantwortung	26
2.1 Verbesserung fördern statt Scheinmaßstab festlegen	27
2.2 Quotierung der Leistungsdifferenzierung vermeiden	28
2.3 LoB fördert Verantwortung und mindert Führungsaufwand	29
3. Die „Gießkanne“ ist keine Lösung und birgt Risiken	30
3.1 Septemberentgelt – Anspruch muss vorhanden sein!	31
3.2 Folgejahre – der Anspruch erhöht sich nicht	32
3.3 Auswirkung einer Dienstvereinbarung	33
3.4. Keine Vereinbarung „undifferenzierter“ Leistungsentgelte in Dienstvereinbarungen	33
B. Die betriebliche Vereinbarung	37
1. Erfordernis der Mitbestimmung	39
2. Formale Rahmenbedingungen	41
2.1 Keine Einzelfallregelung	43
2.2 Vertragspartner, Schriftform und Bekanntmachung	43
2.3 Geltungsbereich	44

	Seite
2.4 Inkrafttreten, Außerkrafttreten	46
2.5 Kündigung	47
2.6 Nachwirkung	48
2.7 Durchführung	49
3. Entwicklung der inhaltlichen Rahmenbedingungen	50
3.1 Zielsetzung der Dienstvereinbarung	51
3.2 Maßgeschneiderte Lösung oder Einheitsmuster?	52
3.3 Mut zur Lücke!	54
3.4 Leistungsbewertung im Sinne des TVöD – Zielvereinbarung oder Leistungsbewertung?	55
3.5 Vergleichbarkeit aller Bewertungen	57
4. Leistungsbewertung mit Zielvereinbarung	58
4.1 Freiwillige Abrede – wie erreiche ich ein Einvernehmen?	59
4.2. Einzel- oder Teamziele – wie motiviere ich Beschäftigte richtig?	60
4.3 Zielfindung – klar und einfach	63
5. Leistungsmessung mit systematischer Leistungsbewertung	63
5.1 Variabilität der Kriterien – jedem sein Kriterium	64
5.2 Leistungskriterien sinnvoll festlegen – „Nasenprämien vermeiden“	65
5.3 Abgrenzung zur Regelbeurteilung – jedem das Seine	68
5.4 Operationalisierung von Kriterien – Transparenz erreichen	69
6. Auszahlungsarten – wie wird das Geld verteilt?	71
6.1 Jährliche Auszahlung – variable Leistungszeiträume	73
C. Die Technik – Leistungsbewertung	77
1. Die Leistungskarte – das Herz der Leistungsbewertung	77
1.1 Stufen der Leistungsbewertung	78

	Seite
1.2 Spreizung der Leistungsstufen	81
1.3 Verhältnis der Leistungskriterien zueinander – Gewichtung setzt Schwerpunkte	84
D. Die Technik – Auszahlungsmechanismus	91
1. Grundlagen	91
2. Punktwertmodell oder Garantiemodell – solide oder elegant	93
2.1 Punktwertmodell – ein festes Budget variabel verteilt	94
2.2 Garantiemodell – Vertrauen schaffen durch Transparenz	97
2.3 Fazit – Entscheidung ist Geschmacksfrage	104
3. Entgeltorientierung des Leistungsentgelts – welche Alternativen sind möglich?	105
3.1 Individualmodell	107
3.2 Eingruppierung	109
3.3 Eigenständiges Differenzierungsmodell	111
3.4 Sozialismusmodell	113
3.5 Fazit	115
4. Sonderfaktoren bei der Verteilung der Leistungsentgelte	116
4.1 Teilzeit	118
4.2 Ausnahmeregelungen bei Altersteilzeit im Blockmodell	121
4.3. Fehlzeiten und ihre Auswirkungen auf die Leistungsbezahlung	124
4.4 Mindestleistung und Deckelung – Ausreißer wieder einfangen	128
4.5 Mindestbewertungszeitraum – Voraussetzung für die Teilnahme am Leistungsentgelt	132

	Seite
E. Logik und Formulierung	139
1. Allgemeine Problemfälle bei der Formulierung – Lösungsansätze	140
2. Aufteilung des Budgets – einfache Lösung	144
3. Teilzeiten und Fehlzeiten	147
4. Durchschnittsberechnung und Auszahlungsverpflichtung bei Personalräten	150
F. Durchführung des Systems	155
1. Freiwilliger Ausschluss von Beschäftigten?	155
2. Weigerung der Beschäftigten	158
3. Restbudget verteilen oder in den folgenden Beurteilungszeitraum übertragen?	162
4. IT-Unterstützung bei Berechnung und Auszahlung der Leistungsbezahlung	164
4.1. Welche inhaltlichen Anforderungen sollte das Programm erfüllen?	164
4.2. Welche formalen Anforderungen sollte das Programm erfüllen?	167
5. Einführung für datenbankunterstützte Lösungen	169
6. Kontrolle ist besser!	170
6.1. Interne Systemprüfung und Steuerung – wird das System der LoB gelebt?	171
6.2. Systemcontrolling	172
G. Bestimmung des Leistungsbudgets	175
1. Welche Bestandteile zählen zu den ständigen Entgelten?	177
2. Welche Bestandteile werden nicht berücksichtigt?	180
3. Wie wirken sich Fehler in der Entgeltabrechnung aus?	182
4. Welche Beschäftigten sind zu berücksichtigen?	184

	Seite
5. Beschäftigte aus dem Vorjahr	187
5.1. Bestand des Beschäftigungsverhältnisses nicht relevant	188
5.2. Entgelt während der Altersteilzeit wird berücksichtigt	188
5.3. Grundregel	189
6. Zusammenfassung Budgetermittlung	190
H. So arbeiten Sie optimal mit der Mustervereinbarung	193
Muster-Garantiemodell	195
Muster-Punktwertmodell	202
I. Lösungen – Erfolgschecks	209
J. Stichwortverzeichnis	211