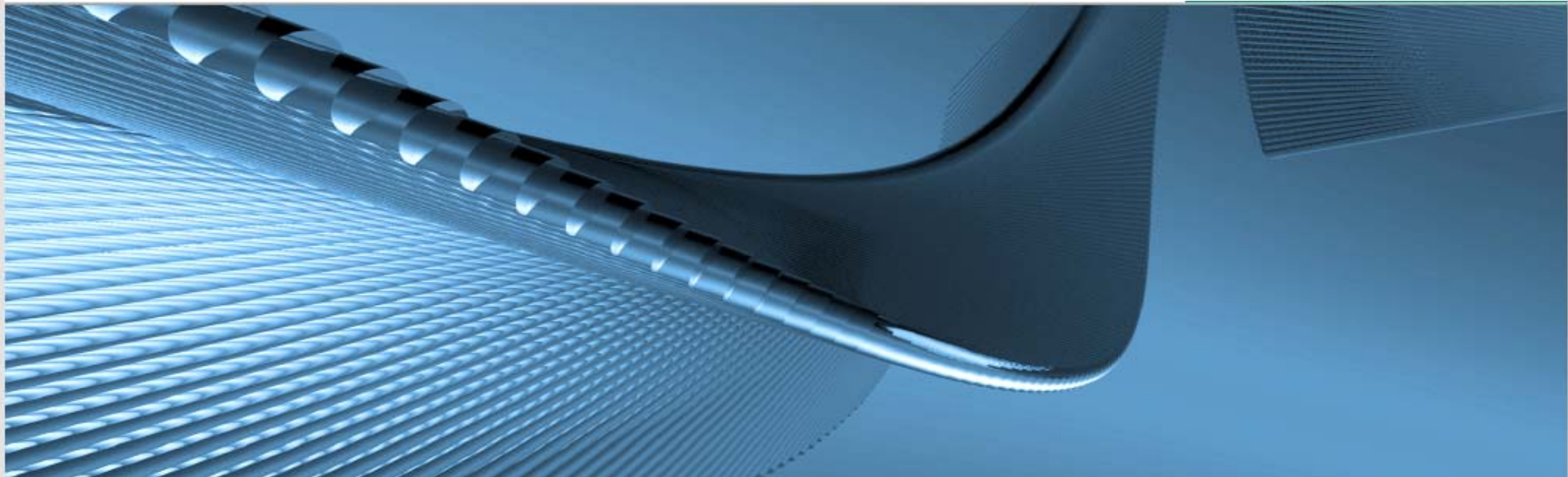


# Anreizsysteme als Instrument der Personalentwicklung

**Klaus Eisold**

Hauptabteilungsleiter Personal und Soziales, Universität Karlsruhe (TH)



# Anreizsysteme der PE

Drei Schwerpunkte:

- ▶ TV-L: Monetäre Anreize
- ▶ TV-L: Leistungsorientierte Bezahlung
- ▶ Nicht-Monetäre Anreizsysteme

## Stufengewährung

- ▶ **Stufengewährung** - Neueinstellung – (§ 16 II TV-L )  
zur Deckung des Personalbedarf  
Wissenschaft grundsätzlich E13 - 15 ggf. E9 - 12
- ▶ **Zulage** - Neueinstellung / Bindung (§ 16 V TV-L)  
regionalen Differenzierung, *Deckung des Personalbedarfs*,  
Bindung von qualifizierten Fachkräften oder Ausgleich höherer  
Lebenshaltungskosten

# TV-L Monetäre Anreize (2)

## Stufenvorweggewährung

- ▶ **Leistungen der Beschäftigten**, erheblich über dem Durchschnitt: erforderliche Zeit für die Stufen 4 bis 6 verkürzbar (§ 17 II TV-L).

Ermächtigung: mind. 1 Jahr in der Stufe

# TV-L Monetäre Anreize (3)

## Zulagen

- ▶ **Sonderzahlung** bis zu 10 % des Jahresentgelts  
Drittmittel (§ 18 VI TV-L)
- ▶ **Monatliche Leistungszulage** (befristet/unbefristet)  
z. B. max. 7 % Monatsentgelt  
Dauerhaft/projektbezogene besondere Leistung (§18 VII TV-L)
- ▶ **Einmalige Leistungsprämie**, z. B. max. 10 % Jahresentgelt  
Besondere Leistung wurde bereits erbracht (§ 18 VIII TV-L)

# Leistungsorientierte Bezahlung (1)

Tarifliche Rahmenbedingungen (§ 18 TV-L/TVöD)

- ▶ **TVöD Bund:** LeistungsTV-Bund vom 25.08.2006
- ▶ **TVöD VKA:** § 18 TVöD
- ▶ **TV-L:** Tarifvertrag zum Leistungsentgelt noch in Arbeit (?)

# Leistungsorientierte Bezahlung (2)

## Entgeltvolumen und Finanzierung

- ▶ **Start 1 %** der Monatsentgelte, Ziel 8%, kein fester Zeitplan.
- ▶ **Finanzierung:**  
Durch auslaufende Besitzstände.  
Aufstockungen im Rahmen von Tarifrunden.
- ▶ **Besonderheiten:**  
Strikte Zweckbindung, Ausgabezwang.

# Leistungsorientierte Bezahlung (3)

## Form des Leistungsentgelts (TVöD VKA)

### ▶ **Leistungsprämie**

einmalige jährliche Zahlung im Allgemeinen basierend auf einer Zielvereinbarung

### ▶ **Erfolgsprämie**

einmalige jährliche Zahlung basierend auf einer Zielvereinbarung geknüpft an einen messbaren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens

### ▶ **Leistungszulage**

monatlich auszuzahlende, widerrufliche Prämie



## Zielvereinbarung / Systematische Leistungsbewertung (TVöD VKA)

### ► Zielvereinbarung

Freiwillige Vereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über Ziele für den kommenden Bewertungszeitraum

SMART-Goals-System

### ► Systematische Leistungsbewertung

Bewertung der Leistung ohne Ziele nach sachlichen Maßstäben  
Leistungsbewertung anhand möglichst objektivierbarer Kriterien

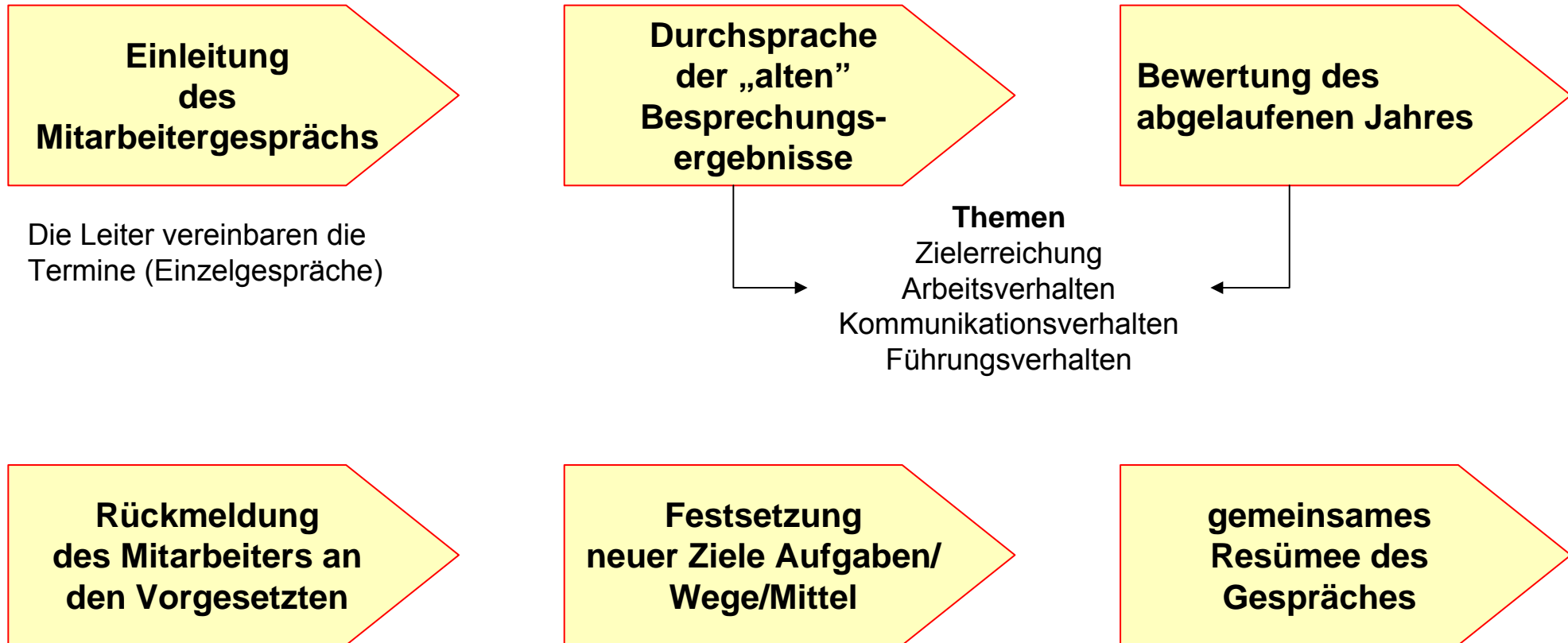
# Leistungsorientierte Bezahlung (5)

## Mitarbeitergespräche (TVöD VKA)

- ▶ **Kommunikation** der vereinbarten Ziele und Leistungsbewertung sind regelmäßige Mitarbeitergespräche unerlässlich.
- ▶ **Ziele:** mehr Klarheit und Verbindlichkeit zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, Verbesserung der Zusammenarbeit, Entwicklung einer guten Gesprächskultur
- ▶ **Gesprächspartner:** direkter Vorgesetzter mit Mitarbeiter
- ▶ **Zeitraumen:** mindestens ein Gespräch jährlich, Dauer maximal 1,5 Stunden

# Leistungsorientierte Bezahlung (6)

## Mitarbeitergespräch



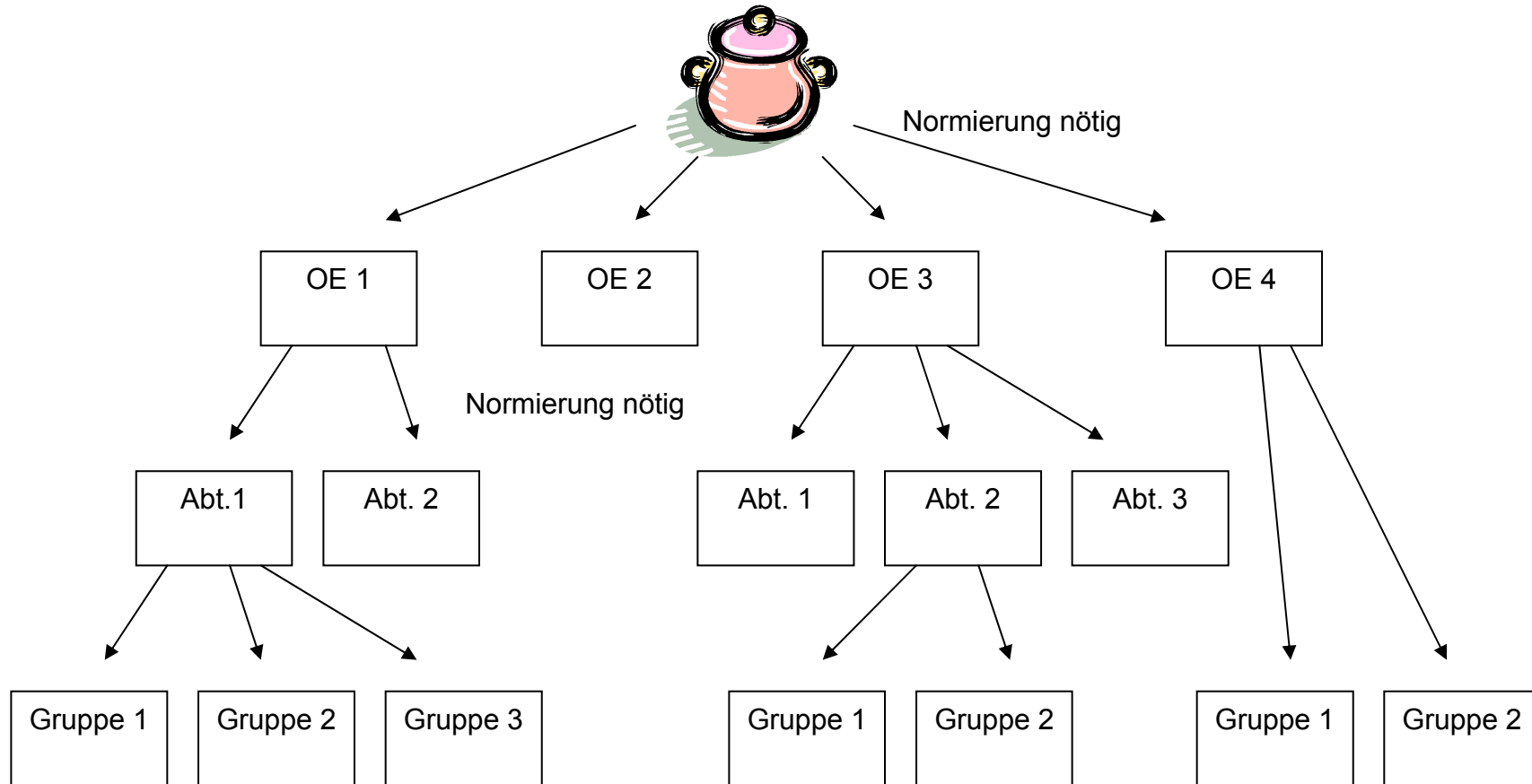
# Leistungsorientierte Bezahlung (7)

Höhe des Gesamtvolumens am Beispiel FZK:

- ▶ 1% der ständigen Monatsentgelte: ~ 1.300.000 €
- ▶ 8% der ständigen Monatsentgelte: ~ 10.400.000 €

# Leistungsorientierte Bezahlung (8)

## Möglichkeit



# Leistungsorientierte Bezahlung (9)

Bewertungs- punkte	Anzahl Mitarbeiter	Top 10	Qual. Verteilung	Verteilung nach Punkten
5	6	4.167 €	1.041,45 €	672,05 €
4	12	-	694,33 €	537,64 €
3	30	-	347,22 €	403,23 €
2	6	-	-	268,62 €
1	6	-	-	134,41 €

1 %

## Frage nach Streubreite und Verteilung

Bewertungs- punkte	Anzahl Mitarbeiter	Top 10	Qual. Verteilung	Verteilung nach Punkten
5	6	33.330 €	8.331,60 €	5.376,35 €
4	12	-	5.554,64 €	4.301,08 €
3	30	-	2.777,76 €	3.225,81 €
2	6	-	-	2.150,54 €
1	6	-	-	1.075,27 €

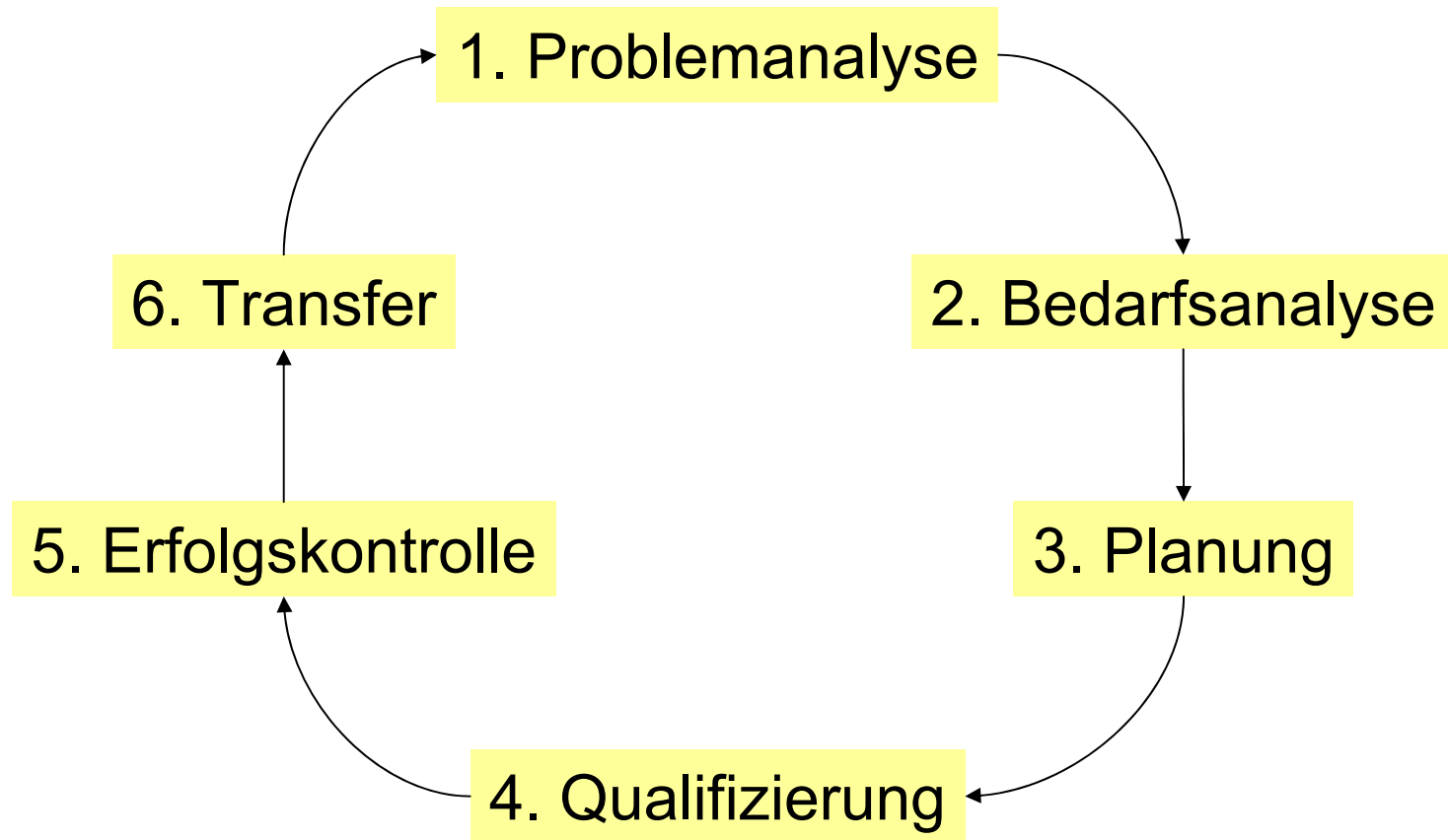
8 %

## Rahmenbedingungen

- ▶ Institutionelles Bekenntnis (z. B. Leitbild, Serviceeinrichtung, ...)
- ▶ Institutionelle Anreize (Finanzierung, Freistellung, etc.)
  
- ▶ Ebenen (Gesamtuniversität, Fakultäten, Institute/Kliniken)
- ▶ Personengruppen (Verwaltung, Wissenschaftliches Personal)
- ▶ Funktionen (Führungskräfte und Mitarbeiter/innen)

# Nicht-Monetäre Anreizsysteme (2)

## Vorgehensweise – Arbeitsschritte





# Nicht-Monetäre Anreizsysteme (3)

## Personalentwicklung vor Ort

- ▶ PE ist eine nicht delegierbare Aufgabe jeder Führungskraft.
- ▶ PE muss am eigentlichen Ort des Geschehens stattfinden.
- ▶ Motivation muss hier funktionieren
- ▶ Entwicklung muss hier gefördert werden

# Nicht-Monetäre Anreizsysteme (4)

Chancengleichheit

z. B.

- ▶ Wiedereinsteigerkonzept
- ▶ Mentoring - Programm
- ▶ Systematische Qualifizierung und Nachfolgeplanung

Bei Maßnahmen aktiv auf die Einbeziehung achten.

# Nicht-Monetäre Anreizsysteme (5)

## Überfachliche Seminarangebote (Beispiele)

- ▶ Führung
- ▶ Projektmanagement
- ▶ Arbeitstechniken
- ▶ Managementkompetenz (z. B. Wissenschaftsmanagement)
- ▶ Soziale Kompetenzen

**Training als Ausdruck der eigenen Professionalität**

## Qualifizierungsangebote (Beispiele)

- ▶ JPM (ZWM)

## Beispiele für methodische Ansätze (1)

- ▶ Jährliche Qualifizierungsgespräche
- ▶ ABC-Kandidaten  
Aufstiegskandidaten, Qualifizierung durch Veränderung auf gleicher Ebene, neue Aufgabe notwendig (intern/extern)
- ▶ Goldfischteich
- ▶ Förder-AC
- ▶ Exzellenz-Programm für Wissenschaftler, Trainee-Programm

# Nicht-Monetäre Anreizsysteme (7)

## Beispiele für methodische Ansätze (2)

- ▶ Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- ▶ Nachfolgeplanung/Systematische Qualifizierung
- ▶ Supervision und Coaching
- ▶ Integration-/Einstiegsqualifizierung  
z. B. Einführungsprogramme

## Zusammenfassung / Diskussion

- ▶ TV-L: Monetäre Anreize
- ▶ TV-L: Leistungsorientierte Bezahlung
- ▶ Nicht-Monetäre Anreizsysteme

Ich danke für die Aufmerksamkeit!