

Leistung lohnt sich

von Frank Keding

Die Chance, Personalentwicklung und Leistungsorientierung zu verknüpfen bietet der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst. Von Führungskräften verlangt die Beurteilung von Leistungen besondere Sorgfalt.

Mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) stehen Bund und Kommunen seit September 2005 und mit dem Tarifvertrag für die Länder (TV-L) seit November 2006 auch die Bundesländer vor der Aufgabe, eine leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung für die Beschäftigten zusätzlich zum Tabellenentgelt einzuführen. Diese soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern und zugleich Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu stärken. Da bereits ab 1. Januar 2007 nach dem Willen der Tarifparteien betriebliche Systeme für Leistungsentgelte in Bund und Kommunen zur Anwendung kommen sollen, konzentriert sich das Augenmerk vor allem auf die Schaffung der Voraussetzungen in diesem Bereich. Der mit dem Tarifrecht ebenfalls von Leistung abhängig gemachte vorzeitige oder verzögerte Aufstieg in den Entgeltstufen soll ab 1. Oktober 2007 zur Anwendung gelangen. Der finanzielle Spielraum ist bei Leistungsentgelten recht weit. Gestartet werden soll mit einem Mindestfinanzvolumen von einem Prozent der ständigen Monatsentgelte. Dieser Anteil kann bis auf acht Prozent gesteigert werden. Von den Tarifparteien werden

gleichberechtigt nebeneinander die Formen Leistungsprämie, Leistungszulagen und Erfolgsprämien geregelt.

Die Regelungen des Tarifrechtes ergänzen den vor Jahren begonnenen Weg der Verwaltungsmodernisierung. Bisher fehlten die tariflichen Voraussetzungen, leistungsorientierte materielle Anreizsysteme zu schaffen und in ein modernes Personal-Management einzubetten. Dem wurde nun Rechnung getragen und eine reelle Chance eröffnet, Personalentwicklung und Leistungsorientierung zu verbinden. Mit den Außen- und Innenwirkungen könnte der Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung einen starken Schub erfahren. Die leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung verlangt eine weitreichende Leistungswahrnehmung, -dokumentation, -bewertung und -rückmeldung. Die Auseinandersetzung mit der Leistung der Beschäftigten würde zum ständigen Bestandteil der Führungsarbeit. Damit verbunden ist eine Kernbotschaft des neuen Tarifrechtes: Leistungsentgelte verlangen eine besondere Verantwortung der Führungskräfte.

Die Tarifverträge sind nur der erste Aufschlag in der Sache. Es

bleibt im Rahmen der tariflichen Regelungen vor allem den Verwaltungen überlassen, ein den betrieblichen Bedingungen entsprechendes System einzuführen. Der Spielraum hinsichtlich des Vorgehens sowie der Ergebnisfeststellung und -bewertung ist groß. Erfahrungen sind dagegen eher vereinzelt vorhanden. Das Ringen nach einer alles berücksichtigenden Lösung würde den Druck unangemessen erhöhen und könnte eher eine Überforderung aller Beteiligten bewirken. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat deshalb in ihren ersten Empfehlungen im Bericht Nr. 2/2006 gefordert: „Das Konzept ... muss so einfach wie möglich und so komplex wie nötig sein. ... Ziel muss sein, keine neue Bürokratie ... aufzubauen.“ Die Anforderungen an das System sind ungeachtet dessen anspruchsvoll, um die tariflichen Ziele umzusetzen.

Für eine motivierende Wirkung sind ausreichende Prämienhöhen zu fordern. Im Prozess sollten alle Beteiligten – von den Führungsebenen bis zum Personalrat – deutlich machen, dass Leistungsentgelte als Leistungsanreize gewollt sind. Akzeptanz ist zu sichern über Transparenz im Prozess der Entstehung

des betrieblichen Systems und durch die Beteiligung der Beschäftigten wie der Führungskräfte. Verständlichkeit, Einfachheit und leichte Handhabbarkeit sind die Voraussetzungen der ersten Stunde. Begonnen werden sollte mit einem einheitlichen System, welches die höchstmögliche Anzahl von Fallkonstellationen erfasst und eine weite Anwendbarkeit gestattet. Später kann gerade in größeren Verwaltungen eine Ausdifferenzierung im System abhängig von den Produkten und Leistungen der Organisationseinheiten und deren Kennzahlen angezeigt sein. In den zu vereinbarenden Verfahren ist der Aufwand für die Führungskräfte angemessen anzusetzen. Dabei ist genügend Raum für die Führungsarbeit und Kommunikation zu sichern. So sollten die Aufgaben- und Erwartungserörterung, die Zielfindung, Ergebnisfeststellung und Bewertung nicht in ein einzelnes Jahresmitarbeitergespräch gepackt werden. Eine Reihe von zentralen und dezentralen Prozess sind – gegebenenfalls IT-gestützt – zu gestalten und abzustimmen. Die rechtliche Überprüfbarkeit ist zu sichern, beispielsweise durch eine ausreichende Dokumentation. Ein ständiges Controlling und Nachsteuern wird die Entwicklung begleiten.

Ein Teil der Verwaltungen ist den Weg der Schaffung betrieblicher Systeme über Projektgruppen und/oder die so genannte Betriebliche Kommission gegangen. Erste Dienstvereinbarungen wurden unterzeichnet. Es ist zu beobachten, dass sich die Verwaltungen teilweise auf die Form der Leistungsprämie als Einstiegsform konzentrieren. Bei der Wahl der Methode für

die Leistungsfeststellung und -bewertung wird abzuwägen sein, ob über ein Zielvereinbarungssystem oder/und eine Systematische Leistungsbewertung vorgegangen wird. Das Tarifrecht stellt die Methoden gleichberechtigt nebeneinander. Zielvereinbarungen haben aus der Sicht der Mitarbeiterbeteiligung den Vorteil der freiwilligen Abrede zu den Zielen, Erfolgskriterien und Messmethoden. Die Systematische Leistungsbewertung könnte mit allgemeinen Leistungseinschätzungs- und Bewertungskriterien eine bessere Vergleichbarkeit der Leistungen unterstützen.

In jedem Fall sollten sich Führungskräfte und Beschäftigte zu Beginn des Leistungszeitraums über die Aufgaben, Ziele und Erfolgskriterien, also die zu erwartende Leistung, verständigen. Erst ein gemeinsam getragenes Verständnis erbringt die notwendige „Intersubjektivität“ zur Akzeptanzsicherung und Begegnung von Konflikten. Die Arbeit mit Zielen und die Zielkultur erscheint in der Personalführung der öffentlichen Verwaltung bisher nicht ausgeprägt. Insofern wird manchenorts als Einstieg nicht die Zielvereinbarungsmethode befürwortet, gleichwohl sie bei der weiteren Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung ein wesentliches Element darstellen wird. Kritische Themen sind Quoten oder Richtwerte und eine Leistungsentgeltgewährung

in Abhängigkeit vom Entgelt. Gleiches gilt für den Umgang mit bestimmten Beschäftigtengruppen, beispielsweise Teilzeitbeschäftigten. Die Verteilung beziehungsweise Budgetbildung ist ebenfalls ein besonderes Thema, zumal hier vor allem das Verständnis der dezentralen Ressourcenverantwortung berührt wird. Beamte in die Leistungsentgeltgewährung einzubeziehen ist eine aktuelle Forderung in diesen Tagen.



Mitarbeiter und Vorgesetzte im Gespräch.

Die komplexen Anforderungen, die ein Leistungsentgeltsystem an die Arbeitsverhältnisse stellt, erfordern Personalentwicklungskonzepte und Führungsarbeit im Sinne von Personalentwicklung. Zielgerichtete Qualifizierung, optimale und prozessorientierte Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, kooperativer Führungsstil, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, ein modernes Beurteilungswesen und die Arbeit mit Anforderungsprofilen sind einige wesentliche Elemente, die eine Einführung und Umsetzung des TVöD/TV-L begleiten sollen.

Dr. Frank Keding ist stellvertretender Bereichsleiter Personal und Organisation bei der Stadt Potsdam.