

Leistung statt Status

von Hans Schiefer

Eine neue Studie gibt Auskunft über Chancen und Stolpersteine des leistungsorientierten Gehalts. Danach haben erst 70 Prozent der Kommunen eine entsprechende Dienstvereinbarung abgeschlossen. Die Höhe der Zulagen differiert zudem enorm.

Was in der Privatwirtschaft schon lange praktiziert wird, soll auch für den öffentlichen Dienst gelten, dachten sich wohl die Tarifparteien, die im Jahr 2005 im neuen TVöD, geregelt für die Kommunalverwaltungen und später für die Bundesverwaltungen, das Leistungsentgelt einführen. Im bisherigen Tarifrecht war die Höhe der Bezahlung unter anderem von Alter und Sozialstatus (Stichwort: Ortszuschlag) abhängig. Die Kommunen hatten sehr viel Spielraum bei der Gestaltung ihrer Dienstvereinbarungen und nutzten diesen in sehr unterschiedlichem Umfang. Um die ersten Ergebnisse der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung zu analysieren, wurden in einer Studie des Haufe Verlags bundesweit 544 Kommunen unterschiedlicher Größe befragt.

Insgesamt kann ein Prozent der ständigen Vorjahresentgelte für Leistungsentgelt ausgegeben werden, so ist es in § 18 TVöD definiert. In künftigen Tarifverhandlungen sollte dieser Betrag bis auf acht Prozent angehoben werden. Doch beide Tarifparteien haben Schwierigkeiten mit der Anhebung, in den letzten Tarifverhandlungen im Frühjahr 2008 blieb sie aus. In der Praxis variiert derzeit die Höhe des Leistungsentgelts je nach Auszah-

lungsmodus zwischen 50 und über 1.000 Euro pro Jahr und Person.

29 Prozent der befragten Kommunen hatten nach zweieinhalb Jahren noch keine Dienstvereinbarung abgeschlossen. Die Gründe dafür



Mehr Geld für gute Leistung.

lagen überwiegend im fehlenden Know-how, das heißt einerseits in der fehlenden Vorstellung über positive Auswirkungen des Leistungsentgelts und andererseits im fehlenden fachlichen Wissen zur Entwicklung und Einführung eines Leistungsbewertungssystems. An zweiter Stelle wurden finanzielle Gründe genannt, etwa der zu hohe Aufwand der Einführung oder das zu geringe zu verteilende Volumen.

Ungefähr gleichauf mit jeweils einem Viertel der Antwortenden standen punktuelle Verweigerungen von Personalräten und Arbeitgebern. Als vierter Faktor wurden diffuser Widerstand und auch ein zu schleppendes Einbinden der relevanten Partner bei der Einführung genannt.

In rund der Hälfte der Kommunen, die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt haben, wurden die Führungskräfte der Verwaltungen mit Schulungen begleitet. Den anderen 50 Prozent genügte Maßnahmen wie schriftliche oder mündliche Informationen. Kurzschulungen für Mitarbeiter gab es nur in 15 Prozent der Verwaltungen, die eine Dienstvereinbarung abgeschlossen haben. Charakterisiert man die Vermittlung des Know-hows bei allen Beteiligten und darüber hinaus die Vermittlung der Fähigkeit, in Gesprächen mit Mitarbeitern auch kritische Aspekte klar, offen und direkt anzusprechen als wesentliches Erfolgselement eines sinnvollen Akzeptanz-Managements bei der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung, so zeigt sich ein deutlicher Nachholbedarf. Als Zielsetzung der leistungsorientierten Bezahlung standen die Motivation der Mitarbeiter (57 Prozent), eine objektive Rückmeldung

über die Leistung der Beschäftigten (35 Prozent) und die wirtschaftliche Effizienz (32 Prozent) im Vordergrund.

Die Kommunen hatten in ihren Dienstvereinbarungen die Möglichkeit, zwischen systematischer Leistungsbewertung im Sinne einer Bewertung der zu erledigenden Kernaufgaben oder einem Zielvereinbarungssystem zu wählen. Auch Kombinationsmöglichkeiten waren zulässig. Insgesamt führten 50 Prozent der befragten Kommunen eine systematische Leistungsbewertung durch, 17 Prozent hatten ein reines Zielvereinbarungssystem und insgesamt 33 Prozent wendeten ein Kombi-System flächendeckend oder zumindest in einzelnen Arbeitsbereichen an.

Als Hauptunterschied zwischen einer systematischen Leistungsbewertung und einem Zielvereinbarungssystem gilt: Bei einer systematischen Leistungsbewertung wird der Erfüllungsgrad der jeweiligen Aufgabe anhand festgelegter Kriterien erfasst. Hierzu muss im Vorfeld eine klare Aufgabendefinition durchgeführt werden. Mit einem standardisierten Bogen wird dann die Leistung anhand von vorgegebenen Leistungsmerkmalen bewertet. Ein Zielvereinbarungssystem wird nach TVöD als eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft

und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen definiert. Die Anforderung an eine Operationalisierung der Messgrößen wird hier viel enger definiert: Während die objektivierbaren Leistungsziele für die Feststellung der Zielerreichung in quantitativen Messgrößen definiert werden müssen, wird dies für die Kriterien der systematischen Leistungsvereinbarung nur dort gefordert, wo es ohne viel Aufwand möglich ist. Darüber hinaus ist ein großer Pluspunkt der Zielvereinbarung, dass sie als systematisches Steuerungsinstrument verwendet werden kann und gleichzeitig die Mitarbeiter in den Bewertungsprozess im Vorfeld stärker einbezogen sind.

Konträre Diskussionen in den Kommunen gab es vor allem bezüglich der Fragestellung, wie viel Prozent der Beschäftigten eine Leistungsprämie erhalten sollen. In 50 Prozent der Kommunen erhält jeder eine Prämie, der einen gewissen Schwellenwert erreicht. Ohne harte Aussteuerungsmechanismen führt dies in der Praxis oft dazu, dass 70 bis 80 Prozent der Beschäftigten eine Leistungsprämie erhalten. In 33 Prozent der Kommunen erhalten alle eine Prämie, auch wenn sie zu den Nicht- oder Schlechtleistern gehören. Eine klar leistungsorientierte Ausrichtung weisen 17 Prozent der Kommunen auf: Bei ihnen erhalten leistungsstarke Mitarbeiter, beispielsweise die besseren 30 Prozent, einen besonders hohen Betrag.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass noch nicht alle Kommunen den Systemwechsel hin zu einer Führungs- und Leistungskultur nachvollziehen. In der Mehrzahl

der Kommunen geht es vielmehr darum, möglichst Ruhe in der Verwaltung zu wahren. Die Herausforderung für die Führungskräfte, sich stärker um die leistungsschwachen Mitarbeiter kümmern zu müssen, scheint übergroß zu sein, obwohl hier oft die wirklichen Leistungsreserven liegen.

Führt man Leistungsentgeltsysteme ein, bei denen die flexiblen Anteile im Vergleich zum Festgehalt nicht überdurchschnittlich hoch sind, so haben sie nur dann einen motivierenden Nutzen, wenn die Führungskräfte ihr Verhalten tatsächlich systematisch ändern. Regelmäßige Rückmeldung für die Mitarbeiter über Leistung sowie das Mitziehen und Fördern der Leistungsschwächeren stehen hier im Vordergrund. Innerhalb der Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes mögen diese Zielsetzungen noch wichtiger sein als in der Privatwirtschaft: Dort werden bei Leistungsschwachen ab einem gewissen Punkt in vielen Fällen Konsequenzen gezogen, die im öffentlichen Dienst nicht einmal angedacht werden. Insofern scheint die Herausforderung für die Führungskräfte, in ihrer Verantwortlichkeit für das Gelingen der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung zu sorgen, im öffentlichen Dienst noch größer zu sein als in Betrieben. Zahlreiche Kommunen haben dies verstanden und legen neben einem guten Entgeltsystem großen Wert auf das Akzeptanz-Management und auf ein ausreichendes Führungswissen.

Prof. Dr. Hans Schiefer ist Geschäftsführender Gesellschafter der BST-Management-Beratung.

Link-Tipp

Die Studie „Endlich Leistungsentgelt für gute Leistung?!“ aus der Haufe Studienreihe kann kostenlos heruntergeladen werden (Stichwort „Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst“) unter:

- www.personalmagazin.de/downloads

Den Deep Link finden Sie unter www.kommune21.de.