

PERSONAL FÜHRUNG

Für alle die Personalverantwortung tragen

SONDERDRUCK

**Kulturwandel im öffentlichen Dienst durch
leistungsorientierte Vergütung**

Einführung von Leistungsentgelt in einer Kommune

Mathias Hofmann
Thomas Portong

Einführung von Leistungsentgelt in einer Kommune

Kulturwandel im öffentlichen Dienst

Von einem Kulturwandel um 180 Grad ist die Rede, wenn die leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst diskutiert wird. Bei diesem Thema sind immer wieder sowohl starke Skepsis als auch vorsichtige Zustimmung zu hören. Insgesamt ist die Einführung leistungsorientierter Vergütung überfällig und sollte gerade der Verwaltung, deren Kernkompetenz die Umsetzung von Vorschriften ist, im Zuge normaler Modernisierung gelingen. Die Autoren beschreiben, wie sich die Lemgoer Stadtverwaltung dieser Herausforderung gestellt hat, wie hier die Vorgaben der Tarifparteien umgesetzt wurden, welches System zur Leistungsbewertung gewählt und nach Abwägung von Vor- und Nachteilen als Betriebsvereinbarung unterzeichnet wurde.



Mathias Hofmann, Diplom-Pädagoge und Coach (EAS, FPI), ist geschäftsführender Gesellschafter der SHS CONSULT GmbH in Bielefeld. Seine Schwerpunkte:

Change Management, Führungskräftequalifizierung sowie TVÖD-Einführung.



Thomas Portong, Diplom-Sozialarbeiter, ist Personalratsvorsitzender bei der Stadtverwaltung Lemgo und Vorsitzender der betrieblichen Kommission zur Einführung von Leistungsentgelten.

Am 1. Oktober 2005 trat der zurzeit gültige Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD) in Kraft. Zum einen subsumiert der TVÖD die bis dahin getrennten Gruppen der Arbeiter und Angestellten in einer Gruppe der Arbeitnehmer, bedeutsamer ist aber die Einführung von Elementen einer erfahrungs- und leistungsorientierten Vergütung. Das ist eine grundlegende Neuerung, denn die Gehaltsstaffelung des alten Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) orientierte sich mit seiner dienstalters- und familienbezogenen Vergütung am Alimentsprinzip des Beamtenrechts.

Hauptmotiv der öffentlichen Arbeitgeber bei der Gestaltung des TVÖD war die Absicht, bei Neueinstellungen Kosten zu sparen und ihre Haushalte zu entlasten. Die Gewerkschaften wiederum sahen in der Anlehnung an privatwirtschaftliche Tarifwerke die Chance, einen verlässlichen Flächentarifvertrag zu erhalten und der Tendenz zur Privatisierung und Tariffucht entgegenzutreten. Schon im Januar 2003 hatten sich die Tarifparteien in einer Prozessvereinbarung auf Eckpunkte eines zeitgemäßen Vertragswerks geeinigt. Einer dieser Eckpunkte war die Einführung des Leistungsentgelts bei gleichzeitiger Abkehr von den familienstandsbezogenen Sozialkomponenten.

Diese Entwicklung stellt den größten Kulturbruch im Angestelltenrecht des öffent-

durch leistungsorientierte Vergütung



lichen Dienstes dar und überraschte viele Personalentscheider in Städten und Gemeinden. Die kommunalen Arbeitgebervertreter begrüßen es, mit der leistungsorientierten Bezahlung ein modernes Führungsinstrument an die Hand zu bekommen, das in der Lage sein soll, Anreiz und Motivation der Beschäftigten mit der Verfolgung von strategischen Verwaltungs- beziehungsweise Unternehmenszielen zu verknüpfen (vgl. Vesper 2006).

Rahmenvorgaben und Spielräume

Der Paragraph 18 TVÖD definiert Rahmenvorgaben des Leistungsentgelts wie

- die Größe des Volumens für das Leistungsentgelt (Start mit 1 % des Vorjahresentgelts aller Beschäftigten, Zielgröße 8 % zu einem nicht bestimmten Zeitpunkt),

- den jährlichen Auskehrzwang (die Verpflichtung, das Prämienvolumen komplett auf die identifizierten Leistungsträger zu verteilen),
- das potenzielle Instrumentarium (Zielvereinbarung, Leistungsbewertung oder Kombination aus beidem) und
- den Zwang zur Erarbeitung einer einvernehmlichen Dienst- beziehungsweise Betriebsvereinbarung. Seit dem 1. Januar 2008 erfolgt ohne Dienstvereinbarung nur eine Pauschalausschüttung des hälftigen Betrags, die andere Hälfte wird in den Prämientopf für das folgende Haushaltsjahr geschoben.

Schon das geringe Ausgangsvolumen von einem Prozent der Gesamtlohnsumme ist bezeichnend für das sukzessive Herantasten bei den Verhandlungen um das Leistungsentgelt. Die Arbeitgeber mussten sich bei der Tarifeinigung vom

Noch ist sie Vision, 2012 soll sie neues Wahrzeichen Hamburgs sein: die Elbphilharmonie der Schweizer Architekten Herzog & de Meuron. Zugleich ist sie das ehrgeizigste Bauvorhaben der neuen Hafencity, mit der Hamburg für die ‚kreative Klasse‘ zum attraktiven Standort werden will.



Die zügige Realisierung der Hamburger Hafencity im Verbund mit vielen Partnern ist ein mustergültiges Beispiel für erfolgreichen Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung.

31. März 2008 mit ihrer Forderung nach Erhöhung des Leistungstopfes mit dem Hinweis auf die ausstehende Evaluation auf das Jahr 2010 vertrösten lassen. Aus Arbeitnehmersicht erscheint dies legitim, angesichts dessen, dass sich der Topf auch aus Kürzungen bei der Sonderzahlung des 13. Monatsgehalts beziehungsweise Weihnachtsgeldes finanzierte.

Unternehmensführung und Personalvertretung vor Ort sind insgesamt innerhalb eines größeren Spielraums verpflichtet, ein auf die betrieblichen Anforderungen zugeschnittenes Bewertungssystem zu entwickeln und förmlich zu vereinbaren. Zu entscheiden ist unter anderem, welche Instrumente zur Anwendung kommen sollen, welche Leistungsindizes gelten sollen, welche Philosophie zugrunde gelegt werden soll und ob wenige viel oder viele wenig bekommen sollen.

Die Haltung und das Vorgehen in einzelnen Kommunen sind nach unserer Erfahrung sehr unterschiedlich. Viele Verantwortliche in den Städten und Gemeinden sind skeptisch, da der Aufwand für Entwicklung und Betrieb eines Systems zur Verteilung eines niedrigen Budgets im Missverhältnis zum Nutzen zu stehen scheint. Manche Personal- und Organisationsverantwortliche haben sich selbst darum zunächst zurückgehalten und die Prozessgestaltung in den ‚schnelleren‘ Kommunen beobachtet. Andere wiederum haben die Praxis des dienstlichen Beurteilungswesens aus dem Beamtenrecht auf die Arbeitnehmer übertragen, ohne dabei das Potenzial des neuen, ungewohnten Bewertungsinstrumentes Zielvereinbarung auszuloten. Und wieder andere nutzen die Vorlage für bestehende Vorhaben, die Steuerung der Kommune über Ziele zu intensivieren. So hat sich eine Vielzahl von Systemen entwickelt, von denen hier eines näher dargestellt wird.

Umsetzung in Lemgo

Die Minimalvorgabe des TVÖD stellt eine vergleichsweise kleine Kommunalverwaltung wie Lemgo (42 000 Einwohner, etwa 70 Beamte und 500 Arbeitnehmer, davon 50 Führungskräfte) vor eine ungewohnte Herausforderung. In der Regel sind tarifrechtliche Normen und Verfahrensweisen vorgegeben und müssen lediglich ausgeführt werden. Nun steht man in der Pflicht, ohne eigenes Know-how aus Vergleichskommunen den Kulturwandel im Ausgleich der Interessen gemeinsam zu gestalten.

Verwaltungsvorstand und Personalrat waren sich einig, sich der Herausforderung zu stellen und aktiv ein Leistungsentgeltsystem zu entwickeln und zu implementieren. Es sollten die gegebenen Spielräume genutzt, ein auf die örtlichen Besonderheiten zugeschnittenes Verfahren geschaffen und so ein hohes Maß an Akzeptanz erreicht werden.

Betriebliche Kommission In Lemgo wurde zunächst eine zwölfköpfige Projektgruppe mit Mitgliedern aus unterschiedlichsten Aufgabenbereichen, Branchen und Verantwortungsebenen einberufen, die ab August 2006 eine Dienstvereinbarung entwickelte. Aus dieser Gruppe entstand später die tariflich vorgeschriebene betriebliche Kommission mit acht Mitgliedern.

Die heterogene Zusammensetzung dieser Gruppe (Organisations- und Personalverantwortliche, Bereichs- / Betriebsleiter, Beschäftigte aus Verwaltung sowie gewerblich-technische und pädagogische Beschäftigte) entspricht den unterschiedlichen Aufgabenfeldern und Arbeitsplätzen der Stadtverwaltung. Die paritätische Leitung hatten der Per-

sonalratsvorsitzende und der Hauptsachbearbeiter Personal. In einem siebenmonatigen Prozess mit Schulung, Korrespondenz mit anderen Kommunen und Diskussion vorhandener Modelle erarbeitete die Gruppe ein System mit breitem Instrumentarium, das in einer Dienstvereinbarung festgelegt wurde.

Systematik Das System ist variabel, es lässt sowohl Zielvereinbarungen (bis zu drei Ziele) als auch Leistungsbewertung (nach fünf Kriterien) zu, außerdem ist die Kombination beider Instrumente im gleichen Verhältnis möglich. Damit ist die passgenau Anwendung auf die sehr unterschiedlichen Tätigkeiten und Funktionen möglich. Die Zielvereinbarung ist auch als Gruppenvereinbarung einsetzbar, mit der eine Teamleistung bewertet wird – mit den entsprechenden Nebeneffekten für die Gruppendynamik. Das Kombimodell wird generell empfohlen, für Führungskräfte ist die Zielvereinbarung oder das Kombimodell obligatorisch. Die Zielvereinbarung wird seit den 90er-Jahren analog zur Einführung modernerer Managementstrukturen in manchen Verwaltungen punktuell als Werkzeug bei der Umsetzung neuer Führungsmodelle genutzt. Die systematische Leistungsbewertung eignet sich auch als Instrument an Arbeitsplätzen mit geringem Gestaltungsspielraum.

Die Variabilität des Systems unterstützt die Akzeptanz bei den Führungskräften deutlich, da sie auswählen können, welches Instrument für ihren Bereich (und ihren Führungsstil) angemessen erscheint. Gleichzeitig wird die Vergleichbarkeit der Leistungsbewertung dadurch erschwert. Punkte für ein Leistungsentgelt bekommt, wer eine Leistung erbringt, die über der geschuldeten Normalleistung liegt, beziehungsweise Ziele erreicht, deren Niveau über der arbeitsvertraglich geschuldeten Arbeitsleistung liegt. Wegen der Vielfalt der Tätigkeiten war und ist die Diskussion um Maßstäbe und Vergleichbarkeit unter den Führungskräften und Mitarbeitern außerordentlich wichtig und schwierig. Auf eine Quote wurde bewusst verzichtet, jeder leistungsstarke Mitarbeiter soll Leistungsentgelt beziehen, unabhängig von der Gesamtzahl aller Leistungsstarken.

Die im System betonte Funktion von Vereinbarung und Verhandlung macht deutlich, dass die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern das entscheidende Charakteristikum für die Gestaltung des Leistungsentgeltes ist. Die Position der Führungskräfte ist in den Verhandlungen letztlich etwas stärker, da sie bei Uneinigkeit über die Ziele die Leistungsbewertung allein verantworten. Das in Lemgo empfohlene Abstimmungsverfahren („Boxenstopp-Gespräche“) kultiviert die Kommunikation untereinander. Zudem soll auch das System selbst zur Diskussion stehen; die Evaluation und Verbesserung im Jahresrhythmus sind in der Dienstvereinbarung vorgeschrieben.

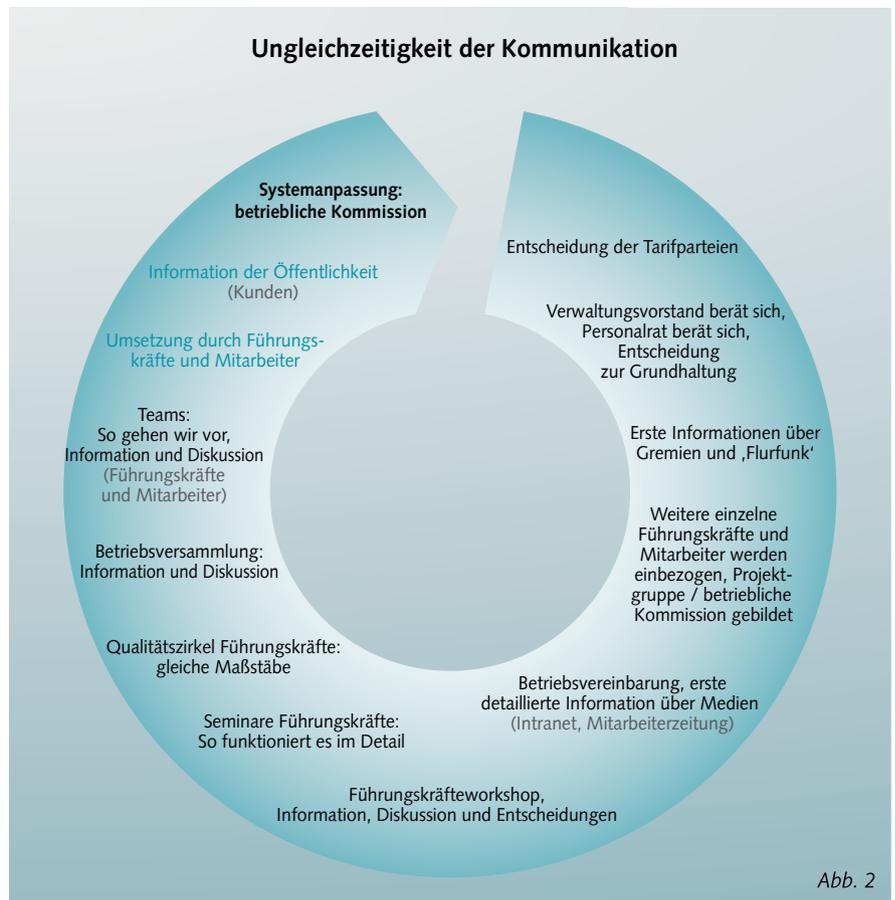
Change Management Die Einführung des Leistungsentgeltes in Lemgo wurde von Anfang an als Ver-



Die Hamburger Hafencity ist derzeit Europas größte Baustelle und sichtbares Beispiel für den komplexen Wandel einer Stadt.

änderungsprojekt organisiert. Die betriebliche Kommission hat sich bereits während der Entwicklung des Systems sporadisch mit anderen Kommunen und externen Beratern verständigt. Nachdem die Betriebsvereinbarung unterschriftsreif war, hat die Kommission für die weitere Planung der konkreten Umsetzung, für die Schulungen und die Projektgestaltung einen externen Change-Berater hinzugezogen. Ferner waren die vier im Folgenden vorgestellten Prinzipien aus dem Change Management bei der Zusammenarbeit im Projekt bestimmend.

Vier zentrale Leitgedanken Während der Verwaltungsvorstand die Programmorien-



tierung der Stadt Lemgo und das unternehmerische Führen mit Zielen im Auge hatte, befürchteten Beschäftigte vielfach eine weiter zunehmende Leistungsanforderung. Neben möglicher Belohnung durch Leistungsentgelt sahen sie auch das Risiko, leer auszugehen. Die Führungskräfte als diejenigen, die mit Gesprächen und Bewertungen den Löwenanteil des Aufwandes tragen, waren und sind über die Mehrarbeit nicht glücklich. Sie setzen sich außerdem womöglich Kritik aus, und sie verfolgen aufmerksam, ob sich die Stimmung in ihren Teams mit dem Leistungsentgelt verändert.

Um alle Beteiligten so weit wie möglich zu gewinnen und einer Konfrontation vorzubeugen, formulierte die betriebliche Kommission beziehungsweise die Steuerungsgruppe vier Leitgedanken, die die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Interessen betonen. Das betriebliche System soll

1. allen Beschäftigten gerecht werden, transparent und fair sein,
2. so differenziert wie nötig, so einfach wie möglich sein,
3. die Kommunikation fördern und

4. nach innen und außen darstellbar sein.

Diese Ziele wurden von Anfang an in allen Präsentationen betont und in den Schulungen der Führungskräfte als Maßstab für einzelne Handlungsempfehlungen genutzt. Sehr hilfreich waren durchgehend der zweite und dritte Leitgedanke: In den Schulungen der Führungskräfte und in den ersten Zielvereinbarungen war die Losung, einfach und pragmatisch vorzugehen, ein Schlüssel für gute Ideen und Lösungen. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern früh zu beginnen und gemeinsam die Ziele zu formulieren, war sehr hilfreich, um Konflikte zu minimieren und die gemeinsame Verantwortlichkeit herzustellen.

Die Darstellbarkeit des Systems nach innen und außen war für die Verwaltungsspitze und den Personalrat wichtiger als für die handelnden Führungskräfte und Beschäftigten und wird auch in der weiteren Entwicklung ein wesentlicher Grundbaustein sein. Gerechtigkeit, Transparenz und Fairness sind bis heute Gegenstand der Gespräche und Diskus-

sionen. Während in den Schulungen der Führungskräfte Gerechtigkeit als selbstverständlich für Führungshandeln angesehen und sich sehr transparent über Bewertungskriterien ausgetauscht wurde, äußerten andere (Beschäftigte wie einige Führungskräfte) die Meinung, Gerechtigkeit könne es nicht geben, da die Subjektivität einzelner Führungskräfte immer bestünde. Manche hielten eine unterschiedliche Bewertung und Vergütung nach Leistung grundsätzlich für unfair, da jeder sein Bestes gebe. Hier ist die politische und moralische Diskussion noch lange nicht beendet, und es stellt sich die Frage, ob der weite Begriff der Gerechtigkeit als Leitgedanke dauerhaft hilfreich ist.

Mitwirkung und Integration aller Beteiligten Bei der Einführung des Leistungsentgelts nach TVÖD wurden und werden auf allen Hierarchiestufen jeweils wichtige Entscheidungen getroffen, die nur diese Ebene treffen kann. Über die reine Information oder Diskussion hinaus ist Partizipation möglich. In Lemgo wirkten prinzipiell alle Beteiligten durch Entscheidungen für ihren Verantwor-

tungsbereich an der konkreten Ausgestaltung mit:

- Verwaltungsvorstand und Personalrat entschieden die Grundideen.
- Die betriebliche Kommission arbeitete das System danach unterschriftsreif aus.
- In einem Pilotseminar überprüften die 16 leitenden Führungskräfte die Machbarkeit und trafen erste Rahmenentscheidungen. Zum Beispiel wurde hier für Führungskräfte das „Kombimodell“ (Zielvereinbarung plus Leistungsbewertung) empfohlen, und es wurde das zeitliche Vorgehen entschieden.
- In den weiteren Seminaren erprobten alle bewertenden Führungskräfte die Umsetzungen und trafen miteinander konkrete Detailentscheidungen. Beispielziele wurden formuliert und diskutiert, für große Führungsspannen Lösungen gesucht und ein empfehlenswertes Vorgehen in den Gesprächen mit den Mitarbeitern erarbeitet. Empfehlungen wurden an die betriebliche Kommission zurückgemeldet.
- In nachfolgenden Qualitätszirkeln verwandter Tätigkeitsbereiche stimmten die Führungskräfte in diesem Rahmen ihre Bewertungsmaßstäbe ab, sie klärten an konkreten Beispielen, was sie unter einer Normalleistung verstehen und ab wann ein Leistungsentgelt zu gewähren sei.
- In den einzelnen Teams verständigten sich die jeweiligen Führungskräfte mit ihren direkten Mitarbeitern über die gewählte Vorgehensweise (Gruppen- oder Einzelziele, Zielvereinbarung oder Leistungsbewertung).
- Mit jedem Mitarbeiter trifft dann die jeweilige Führungskraft eine Zielvereinbarung oder vereinbart Leistungserwartungen als Grundlage der Leistungsbewertung. Die Führungskraft entscheidet eigenständig über die Bewertung und die Punkte für das Leistungsentgelt.¹ Für die Verwaltung und einzelne Führungskräfte (Teamleiter) stellte dies zum Teil eine deutliche Her-

ausforderung dar. Im Gegenzug gibt es kein Hineinregieren durch die Hierarchie, was sich sehr positiv auswirkt (vgl. Abb. 1).²

Aktive Kommunikation Die Kommunikation wird aktiv gesteuert, sodass die Vorgehensweisen und Reaktionen der Beteiligten möglichst transparent sind. Die für die Führungskräfte wichtigen Themen und Fragen (z. B. was eine Normalleistung ist, wie sich Ziele messen lassen und wie bei Veränderung der Rahmenbedingungen zu handeln ist) wurden mehrfach in verschiedenen Konstellationen diskutiert. Ein einleitender Workshop mit allen Führungskräften gab ihnen zu Kernfragen Input sowie Instrumente an die Hand und förderte die Diskussion, um erste allgemeine Antworten zu finden.

In den Seminaren wurden die gleichen Fragen zu einzelnen Fällen noch einmal konkret diskutiert, in den Qualitätszirkeln wiederum auf die Agenda gesetzt und hinsichtlich Vergleichbarkeit besprochen. Die immer wieder eingeforderte Wiederholung zeigt, dass zunächst gefundene Antworten in den informellen Gesprächen zwischen Kollegen oder in Teams immer wieder infrage gestellt werden, weil einzelne Punkte noch nicht zu Ende durchdacht worden sind oder in der Praxis neue Aspekte auftauchen. Theorie und Praxis haben sich in der fortgeführten Diskussion ergänzt (vgl. Abb. 2).

Hinweise und Detailfragen wurden aus dem Kreis der Praktiker immer wieder in die betriebliche Kommission getragen und führten zu Änderungen oder Entscheidungen. Manches konnte bei der Systemplanung nicht vorhergesehen werden und wurde erst in der Praxis offensichtlich. Zum Beispiel sind alle Fälle zu Leistungsminderung und Fehlzeiten durch Krankheit fast unmöglich in eine sinnvolle allgemeine Regel zu bringen.

Jeder Workshop und jeder Meilenstein (Abschluss der Schulungen etc.) wurde durch Kommunikation an alle Beschäftigten in Lemgo begleitet, sodass möglichst immer alle auf einem Informationsstand sind. Dabei wurden nicht

nur Entscheidungen und Ergebnisse kommuniziert, sondern auch die nächsten Schritte und kommende Maßnahmen angekündigt (Ergebnis- und Prozesskommunikation). Zudem wurde aber auch die anzustrebende Kontinuität betont, und es wurden Themen festgelegt, die erst nach der Evaluation im kommenden Jahr entschieden werden. Dazu gehört zum Beispiel die festgelegte gleichgewichtige Aufteilung zwischen Zielvereinbarung und Leistungsbewertung im Kombimodell.

Steuerungsgruppe / komplementäre Haltung Das Projekt wird bezüglich seiner Prozessarchitektur (vgl. Abb. 3), der Umsetzung in einzelnen Maßnahmen, der Kommunikation und schließlich der Evaluation durch die betriebliche Kommission gesteuert und von ihr verantwortet. Zusätzlich ist für die konkrete Implementierung von Maßnahmen eine Steuerungsgruppe gebildet worden, die die einzelnen Maßnahmen (Workshops, Seminare, Qualitätszirkel, Evaluation) vorbereitet, auswertet und die Kommunikation steuert. Ein Mitarbeiter des Bereichs Organisation und Personal vertritt den Arbeitgeber, der Personalratsvorsitzende die Mitarbeiter, und der externe Berater bringt seine Prozessexpertise ein.

Gemeinsam werden Ziele formuliert sowie die Gesamtarchitektur und Maßnahmen im Detail geplant. Budgetfragen entscheidet die Verwaltungsspitze. In den Seminaren und Workshops erläutert ein Vertreter der betrieblichen Kommission Details des Systems beziehungsweise nimmt Anregungen auf, während der externe Berater moderiert, trainiert und den Führungskräften ein Setting bereitstellt, durch das sie zu nützlichen Ergebnissen kommen.

Entscheidend für ein erfolgreiches Change Management sind durchgehend eine komplementäre Haltung und ein komplementäres Vorgehen. Es gilt,

- individuelles Führungshandeln zu fördern und Standards zur Vergleichbarkeit der Maßstäbe herzustellen,
- Vorgaben von der Verwaltungsspitze zu erwarten und autonome Ent-

scheidungen der Führungskräfte zu fordern,

- Leistungsdifferenzierung zu kommunizieren und Gemeinschaft und Teamatmosphäre zu fördern sowie
- sich für ein optimales System zu entscheiden und die Veränderung nach der Evaluation vor auszuplanen.

Erfahrungen und Fazit

Die Einführung leistungsorientierter Vergütung im öffentlichen Dienst ist mit einem grundlegenden Kulturwandel verbunden. Es wird ein jahrelanger Prozess sein, bis sie selbstverständlich ist. Immerhin haben viele Beschäftigte in der Stadtverwaltung ihren Arbeitsplatz unter Verzicht auf besondere Gehälter und Karriere-möglichkeiten eben gerade wegen der hohen Sicherheit und Stabilität gewählt. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, eine konstruktive Diskussion zu führen und das betriebliche System weiterzuentwickeln, wenn die ersten Zahlen bekannt sind. In Lemgo wird die Verteilung der Leistungsbewertung über alle Beschäftigten, über die verschiedenen Vergütungsgruppen und (großen)

Bereiche, selbstverständlich auch differenziert nach Geschlecht und Vollzeit- und Teilzeitkräften evaluiert.

Aus anderen Kommunen wissen wir, dass entgegen der geäußerten Absicht in der ersten Runde die Ausschüttung relativ großzügig war. In den Belegschaften gab es für bis zu 80 Prozent der Beschäftigten Leistungsentgelt. Die Führungskräfte äußern zwar die Meinung, es solle nur besondere Leistung gewürdigt werden, geben aber gleichzeitig selbst tendenziell viele Leistungspunkte (um die eigenen Mitarbeiter aufzuwerten). Eine angemessene Verteilung wird auch mit Blick auf die Auswirkung auf die betriebliche Atmosphäre diskutiert: Wird der Betriebsfrieden besser gewahrt, wenn 30 Prozent hervorragende Leistungsträger sind und entsprechend belohnt werden, während 70 Prozent ‚nur‘ ordentlich arbeiten – oder wenn sich 70 Prozent eine Leistungsprämie verdienen und 30 Prozent keine außerordentliche Arbeit abliefern...?

Erste Erkenntnisse zur Leistungsbeurteilung legen den Schluss nahe, dass mehr mit Zielen gearbeitet werden muss. Erste Reaktionen zu Zielvereinbarungen

deuten Zweifel an, ob gesondert formulierte Ziele tatsächlich immer empfehlenswert sind. Für die oberen Führungskräfte sind Ziele geeignet, Teamleiter und Mitarbeiter können die Zielerreichung jedoch häufig nicht beeinflussen, oder es werden (zu leichte) Ziele gesetzt, die garantiert erreichbar sind.

Ausblick

Die Konstruktion der kommunalen Selbstbestimmung und der paritätischen Entscheidungsfindung mit Verwaltungsspitze und Personalrat wird die Systemdiskussion lange lebendig halten, bis eine Balance aller Interessen erreicht ist. Der Nutzen wird genau diese Diskussion sein, die Frage nach den Zielen der Tätigkeit, die fortgesetzte Auseinandersetzung um Leistung in der öffentlichen Verwaltung und die Qualifizierung der Führung mit transparenten Anforderungen an die Beschäftigten und monetärer Anerkennung der Leistung. Die Kommunikation zwischen den Führungskräften und zwischen Führungskräften und Beschäftigten wird sich deutlich erweitern. Dieser Kulturwandel ist der eigentliche Gewinn bei

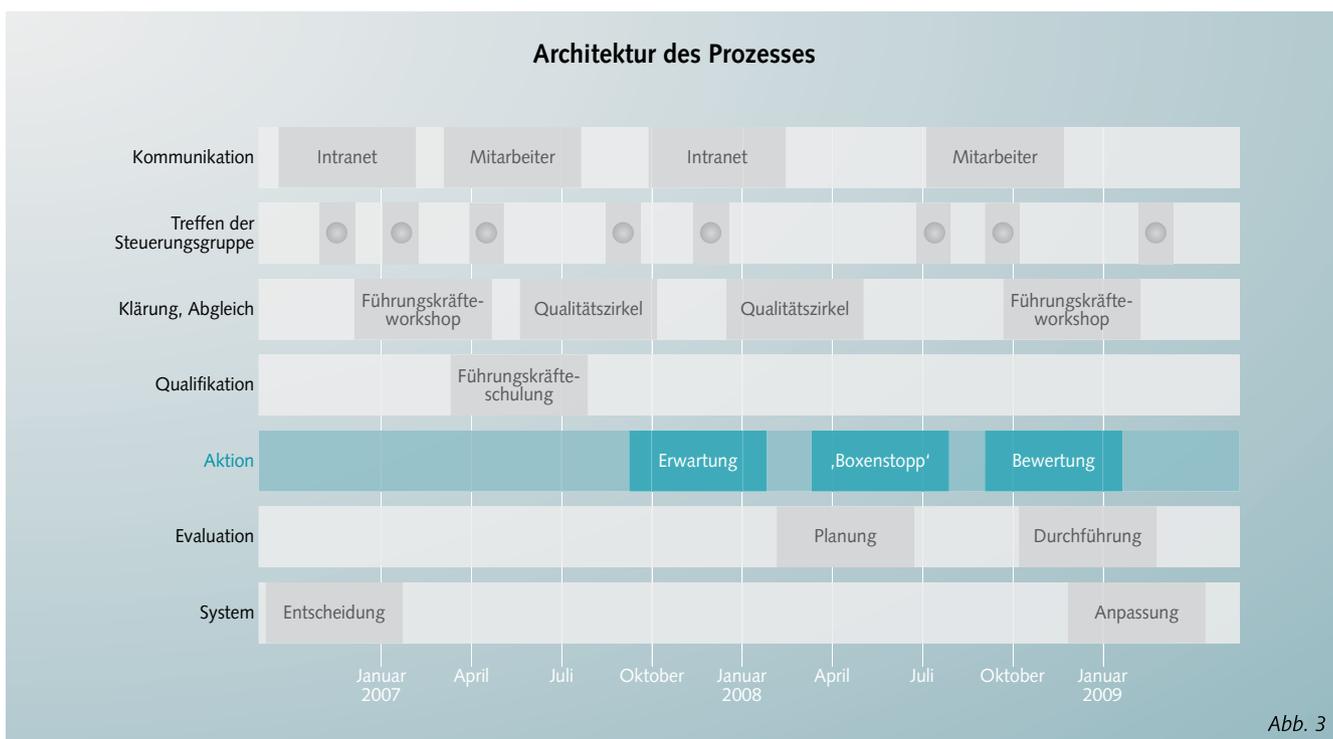


Abb. 3

der Einführung leistungsorientierter Vergütung. Es gibt bereits viel Engagement sowie eine lebendige Diskussion. Die Themen liegen auf dem Tisch und werden – wenn die Formen angemessen sind – konstruktiv weiterentwickelt werden.

Der Konstruktion des Leistungsentgeltes im TVÖD wohnt insofern von Anfang an ein kleiner Geburtsfehler inne, als die spärliche Prämie um den Preis einer Absenkung des ohnehin nicht üppigen Grundentgelts erkaufte wurde. Außerdem gilt: Mit der Erhöhung des Leistungsentgeltes auf mehr als ein Prozent würde sich Leistung für die Bewerteten deutlicher lohnen. Dann wäre auch der Aufwand um diesen Kulturwandel nachvollziehbarer. Die tarifpolitische Position der Arbeitnehmer in der Tarifrunde 2008, nach Jahren des realen Einkommensverlustes im öffentlichen Dienst zunächst für eine Erhöhung des Grundentgeltes einzustehen, ist durchaus legitim und plausibel. Ungeachtet dessen lautet das Fazit: Der initiierte Wandel beansprucht Führungskräfte und Mitarbeiter zugleich. Mut zur Differenzierung ist auf der einen, Anerkennung besonderer Leistungen unter Kollegen auf der anderen Seite gefordert.

Summary

Performance-based

Remuneration in a Municipality

A discussion of performance-based remuneration in the German Civil Service represents a 180 degree cultural change. In connection with this topic, opinions reflecting strong skepticism as well as cautious acceptance can be heard again and again. Taken as a whole, introduction of performance-based remuneration is overdue and should be able to be successfully introduced by municipal administrations, whose core competence is the implementation of statutory regulations, during the course of normal modernization. The authors describe how the Lemgo City Administration responded to this challenge, how the demands of the collective bargaining parties were implemented, and the

system selected for performance evaluations that was integrated into an employer / works council agreement. This was signed by both parties after considering the advantages and disadvantages of the system.

Anmerkungen

- 1 Ein Beschwerdeweg über Vorgesetzte und die Möglichkeit zur Klage bestehen für Mitarbeiter wie bei allen Entgeltentscheiden; der Vorgesetzte der Führungskraft hat aber keine Weisungsbefugnis, wie die Führungskraft den Mitarbeiter zu bewerten hat.
- 2 Zu dieser Vorgehensweise, dass die initiierte Führungskraft Ziel und Leitgedanken vorgibt, die Entscheidungen in den Details dann von nachgeordneten Projektgruppen und Mitarbeitern entwickelt werden, siehe auch Strikker 2008, 62.

Literatur

- Hock, K. (2006): TVÖD: Die Umsetzung des Leistungsentgeltes im kommunalen Bereich – Teil I, in: Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes (ZTR), 20 (7), 350–356
- Hock, K. (2006): TVÖD: Die Umsetzung des Leistungsentgeltes im kommunalen Bereich – Teil II, in: Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht (ZTR), 20 (8), 409–419
- Krusekamp, H. (2006): Eine moderne Verwaltung in alten Strukturen? Leistungsfeindlichkeit als Strukturmerkmal der öffentlichen Verwaltung, in: Innovative Verwaltung, 28 (5), 20–23
- Leao, A. / Hofmann M. (Hg.) (2007): Fit for Change, 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change, Bonn
- Mühlenkamp, H. (2007): Weniger Leistung durch Leistungsbezahlung? Warum die Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst unter den gegenwärtigen Bedingungen keinen Erfolg haben wird, in: Der Personalrat, 24 (12), 518–520
- Roggenkamp, G. (2006): Die Leistungselemente des TVÖD. Werden Beschäftigte künftig nach Leistung sortiert? in: Der Personalrat, 23 (2), 48–53
- Strikker, F. (2008): Coaching im Change – Veränderungsprozesse gezielt managen, in: R. Merk (Hg.): Coachingprozesse – Theorie und Praxis, Bielefeld
- Vesper, E. (2006): Leistungsentgelte im kommunalen öffentlichen Dienst, in: Kommunaler Arbeitgeberverband NW, Rundschreiben „M“, 11.5.2006
- Vesper, E. / Feiter, M. (2008): „LOB“ bewirkt mehr als Tadel! – Leistungsorientierte Bezahlung nach einem Jahr TVÖD, in: Zeitschrift für Tarif-, Arbeits- und Sozialrecht des öffentlichen Dienstes (ZTR), 22 (1), 2–17