

# Lässt sich eine Verwaltung motivieren?

Leistungsorientierung in der Verwaltung: Regelungen, Motivation und Umsetzung

Thorsten Beer

Die Beschäftigten im öffentlichen Dienst demonstrieren für mehr Lohn. Den können sie bereits heute haben – zumindest ein Teil der Mitarbeiter. Die Einführung einer leistungsorientierten Vergütungskomponente (LOV) bietet für leistungsbereite Mitarbeiter Chancen, mehr Geld zu verdienen, aber auch für Kommunen viele Fallstricke, um genau das Gegenteil zu erreichen – nämlich die Demotivation der Mitarbeiter.

Kommunen sind Dienstleistungsunternehmen, deren wichtigste Ressource die Mitarbeiter sind. Und genau darauf zielt die Neugestaltung der Tarife im öffentlichen Dienst (TVöD) ab: Die Förderung der Mitarbeiter bezüglich Motivation, Produktivität und Potenzialerschöpfung. Was in der Privatwirtschaft schon lange üblich ist, ist für Kommunen noch mit Herausforderungen verbunden, da die Voraussetzungen für die Einführung einer LOV oftmals noch nicht geschaffen sind.

Derzeit wird in vielen Kommunen noch immer das „Gießkannenprinzip“ bei der Verteilung der tariflich festgelegten Leistungskomponente angewandt. Eine Pseudo-LOV, die weder motivatorischen Anreiz bietet noch sonstige Verbesserungen verspricht. Die hierbei klar zu empfehlende Variante ist die Einführung einer „echten“ LOV, die nicht selten mit einer neuen Arbeitsmethodik sowie einer veränderten Führungskultur einhergehen muss.

Dass dies Ängste, Neid und Unsicherheiten schürt ist offensichtlich, doch gerade deshalb ist eine durchdachte, systematische Vorgehensweise wichtig, damit das Vorhaben gelingen kann.

Warum ist also eine LOV erstrebenswert? Es geht um die Steigerung der Leistungsfähigkeit im öffentlichen Dienst durch monetäre Anreize. Leis-



Im öffentlichen Dienst wurde in den vergangenen Wochen gestreikt.

tungsstarke und leistungswillige Mitarbeiter sollen angemessen belohnt und entlohnt werden.

## Leistung feststellen

Wie kann dies gerecht geschehen? Wie ist eine transparente, praktikable und tatsächlich motivierende Leistungsbeurteilung zu bewerkstelligen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden? Grundsätzlich werden zwei Ansätze zur Leistungsfeststellung unterschieden: die Zielvereinbarung sowie die systematische Leistungsbewertung. Bei Letzterer wird ein Kriterienkatalog aufgestellt, der Leistung strukturiert bewertet. Daraus wird die zusätzliche Vergütung bestimmt. Übliche Bewertungskriterien beziehen sich auf die Fachkompetenz, Arbeitsweise (Engagement, Selbstständigkeit) sowie Sozialkompetenz (Teamverhalten, Kundenumgang).

Alternativ oder kombiniert zur systematischen Leistungs-

bewertung kann auch die in der Wirtschaft verbreitete Methode der Leistungsbeurteilung Anwendung finden, welche die individuelle Aufgabenstellung eines Mitarbeiters besser berücksichtigt: die Zielvereinbarung. Dabei werden auf freiwilliger Basis mit einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen konkrete betriebsbezogene Ziele vereinbart, die messbar, realistisch und innerhalb der normalen Arbeitszeit zu erreichen sind.

Da hier zumindest schon zwei Gespräche – eines zur Zielvereinbarung und ein weiteres zur Zielerreichung – notwendig sind, ist es die aufwendigere Alternative, die jedoch eine effektivere Mitarbeiterführung erlaubt.

## Erhöhte Anforderungen an die Führungskräfte

Die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter wird normalerweise durch den Vorgesetzten vorgenommen, da dieser über die größte Informationsbasis für die Beurteilung verfügt. Dabei sind umfassende Schulungen der Führungskräfte unabdingbare Voraussetzung für die Einführung einer LOV. Schulungsinhalte sind Gesprächs-

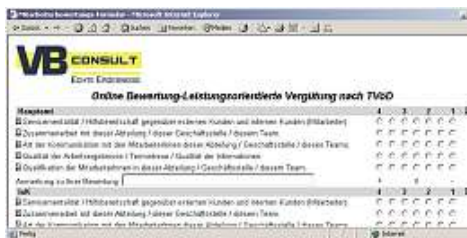
## Inhalte des TVöD

Derzeit stehen 1% der Entgeltsumme der Arbeitnehmer als Leistungsentgelt zur Verfügung und müssen hierfür jährlich ausgeschüttet werden. Langfristige Zielgröße: 8%.

Leistungsentgelte können nicht nur an einzelne Beschäftigte vergeben werden, sondern auch an Gruppen.

Eine LOV muss betrieblich durch eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung umgesetzt werden.

Wesentlicher Punkt einer solchen Vereinbarung ist die Festlegung eines Verfahrens zur Feststellung und Bewertung von Leistungen.



Gute Lösungen für LOV bieten eine IT-Unterstützung des Prozesses.

führung, Zielvereinbarungsinstrumente, richtiges Beobachten und Urteilen und andere.

## LOV-Einführung als Prozess

Die Einführung einer LOV sollte als Prozess organisiert werden. Dadurch haben alle Beteiligten die Möglichkeit, sich einzubringen, Verfahren und Instrumente auszutesten und falls notwendig anzupassen. Ein sinnvoller Ablauf könnte sein:

1. Aufklärung aller Betroffenen zu jedem Zeitpunkt
2. Bildung einer betrieblichen Kommission
3. Auswahl der Methoden, der Kriterien, der Dokumentationsalternativen der systematischen Leistungsbewertung und/oder der aufgabenbezogenen Bewertung
4. Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen
5. Schulung von Führungskräften und eventuell Mitarbeitern
6. Probewertungen
7. Abschluss einer Dienstvereinbarung
8. Echtbetrieb und ständige Evaluierung zur Anpassung und Verbesserung des Systems (Messung von Akzeptanz, Außenwirkung, Innenwirkung)

Wichtig ist die Anwendbarkeit im Alltag. Eine gute Lösung zeichnet sich dadurch aus, dass sie durch IT-Unterstützung die Beurteilungsprozesse erleichtert und Transparenz schafft. Im Idealfall wird das Leistungsentgelt auf Basis

der eingegebenen Beurteilung automatisch vom System errechnet.

## Wie viele belohnen?

Ein Praxisbeispiel einer kleineren Kommune mit 185 Beschäftigten zeigt, dass das auszuschüttende Volumen rund 60 000 Euro beträgt (1 Prozent der Entgeltsumme). Somit würden 50 Prozent der Beschäftigten (92 Mitarbeiter) das maximale Leistungsentgelt in Höhe von 650 Euro bei Gleichverteilung erhalten (92 x 650 = 59 800 Euro). Dies ist im Vergleich zur freien Wirtschaft ein geringer Betrag, allerdings soll sich das Volumen bis auf das Achtfache (8 Prozent der Entgeltsumme) ausweiten.

Damit ergeben sich stärkere Anreizsituationen. In jeder Kommune muss geregelt werden, welcher Verteilungsansatz gewählt werden soll: Sollen viele einbezogen werden, ist der Leistungsmaßstab geringer anzusetzen und die individuell zu erreichende Leistungszulage fällt geringer aus. Werden wenige einbezogen, muss der Leistungsmaßstab höher gelegt werden und weniger Beschäftigte bekommen höhere Zulagen. Der individuelle Anreiz ist entsprechend höher.

## Neuland für Kommunen

Während in der Privatwirtschaft mittlerweile jeder zweite Beschäftigte flexible Gehaltsbestandteile hat, wurde

dies für Kommunen erst mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst Ende 2005 vereinbart. Da viele Kommunen bei dieser Regelung Neuland betreten und Führungskräfte, Personal- und Betriebsräte sowie Beschäftigte keine oder geringe Erfahrungen mit zielorientierter Führung und LOV haben, ist der Qualifizierungsbedarf hoch.

Entscheidend für den Erfolg ist die transparente Ausgestaltung der Instrumente zur Bewertung, die Qualifizierung der Beurteilenden, die weitreichende Kommunikation sowie deren grundsätzliche Bereitschaft, sich mit einer leistungsorientierten Verwaltung zu identifizieren.

Die Leistungszulagen nach Paragraph 18 TVöD bedeuten jedenfalls eine Revolution für den öffentlichen Dienst. Erstmals werden gleich eingruppierte Beschäftigte unterschiedlich bezahlt. Dies birgt eine Menge Risiken bei falscher Ausgestaltung des Prozesses, aber auch eine Chance für veränderungsbereite Kommunen.

www.vb-consult.de

Der Autor Thorsten Beer ist Geschäftsführer und Projektleiter der VB-consult Beratungsgesellschaft in Aalen.



Thorsten Beer

# „Verfahren mit Leben füllen“

Leistungsorientierte Bezahlung der Stadt Aalen aus Sicht von OB Martin Gerlach

Martin Gerlach

Die leistungsorientierte Bezahlung ist kein Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Die Motivation, die Eigenverantwortung und die Führungskompetenz der Mitarbeiter sollen gestärkt werden.

Bei der Stadt Aalen wurde eine paritätisch besetzte Projektgruppe aus Vertretern von Verwaltung und Personalrat zur Erarbeitung der städtischen Dienstvereinbarung gegründet. In vertrauensvoller Zusammenarbeit wurden die unterschiedlichen Sichtweisen diskutiert. Im September 2007 konnte die Dienstvereinbarung der Stadt Aalen zur Einführung leistungsorientierter Entgelte und zur Vereinbarung eines betrieblichen Systems unterzeichnet werden.

Das Aalener System sieht eine leistungsabhängige Aus-



OB Martin Gerlach

zahlung der Mittel ab 2008 vor. Um das System transparent und gerecht zu gestalten, wurden Budgetkreise gebildet. Grundlage für die Auszahlung sind die zu erstellenden systematischen Leistungsbewertungen der Mitarbeiter. Über Pilotprojekte soll die Auszahlung auch über Zielvereinbarungen möglich sein. Die insgesamt zu vergebenden Mittel werden zu 50 Prozent bei Erreichen einer bestimmten Punktzahl als Grundprämie

ausbezahlt. Die weitere Hälfte soll für Mitarbeiter in Form einer Leistungsprämie zur Auszahlung kommen, die weit überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Begleitet wird die Einführung und praktische Anwendung des Systems durch die Betriebliche Kommission.

Sicherlich werden durch die praktische Umsetzung weitere Anpassungen vorzunehmen sein. Wichtig ist, das Thema der leistungsorientierten Bezahlung als Chance zu erkennen, künftig die individuelle Leistung der Mitarbeiter bei der Bezahlung berücksichtigen zu können. Von zentraler Bedeutung ist, dass das Verfahren akzeptiert und gelebt wird. Wir stellen uns dieser neuen Aufgabe und betreten das tarifliche Neuland, um als moderner und leistungsstarker Dienstleister weiter unsere Qualität zu verbessern und unsere Leistung zu steigern.

# „Skepsis abbauen“

Personalratsvorsitzender Michael Stäbler berichtet von der Umsetzung der LOV

Michael Stäbler

Zum einen bietet die Einführung eines Leistungsentgelts bei der Stadt Aalen die Chance auf eine neue „Gesprächs“-Kultur zwischen Beschäftigten und deren Vorgesetzten. Zum andern stehen viele Kollegen diesem Instrument skeptisch gegenüber. Wie die Leistung einzelner zu definieren ist, wie sie zu messen ist, zeigt sich derzeit sehr schwierig, vor allem, wenn keine klaren Anforderungsprofile für die verschiedenen Arbeitsplätze bestehen.

Hier ist noch einiges zu tun, ebenso bei der Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibung. Gerade zu Beginn dieser neuen Systematik muss jedoch mit größtmöglicher Sorgfalt gearbeitet werden, um nicht von vornherein die Akzeptanz der Beschäftigten für diesen Systemwandel zunichte zu machen.



Personalratsvorsitzender der Stadtverwaltung Aalen: Michael Stäbler.

Insbesondere die Vergleichbarkeit der Tätigkeiten innerhalb unseres Verwaltungsbetriebs, von der Raumpflegerin bis zum Architekten, von der Verwaltungsfachkraft bis zum Kollegen der Stadtreinigung, vom Musikschullehrer bis zur Bau-Ingenieurin, von der Erzieherin bis zum Schulhausmeister, stellt uns in der Einführungsphase immer noch vor ein entsprechendes Problem.

Bei der Stadtverwaltung liegt eine Dienstvereinbarung zur Einführung des Leistungsentgelts vor. Noch in diesem Jahr erfolgt erstmals die Ausschüttung nach einer systematischen Leistungsbewertung mit 20 möglichen Punkten.

Es gibt eine kleinere Grundprämie, die ab zehn Punkten ausgeschüttet wird. Weiterhin gibt es eine Leistungsprämie die in zwei weiteren Stufen ab 14 beziehungsweise ab 18 erreichten Punkten zum Tragen kommt.

Die Dienstvereinbarung wird fortlaufend modifiziert. Das Gesamtvolumen für die rund 900 Beschäftigten der Stadtverwaltung Aalen beträgt derzeit zirka 160 000 Euro, was einem Prozent der Entlohnung entspricht. Die Bewerter wurden geschult, um das neue Instrument korrekt anzuwenden. Den Beschäftigten wurde das System bei Informationsveranstaltungen näher gebracht.