

Furcht vor „Nasenfaktor“ lähmt manche Ambition

Einführung von Leistungsanreizen im öffentlichen Dienst holpert – Beispiele des Gelingens in der Pfalz – Stichtag nahe

VON BRIGITTE SEIDLER

► Maximal zwei Jahre Zeit hat der 2005 abgeschlossene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) den Verwaltungen eingeräumt, um die Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt zu verhandeln und die Beschäftigten auf die neuen Regelungen vorzubereiten. Vollerorts ist es bisher beim Verhandeln geblieben, und je näher der Stichtag 30. September rückt, desto größer werden die Kompromisse. Für die Beschäftigten bleibt kaum Zeit zum Einüben der mit den Leistungssystemen verbundenen Managementsysteme. Dabei müssen sie bis zum Jahreswechsel in den meisten Fällen gleich drei neue Methoden beherrschen: Mitarbeitergespräch, Systematische Leistungsbewertung und Zielvereinbarung.

Vor rund fünfzehn Jahren veröffentlichte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Köln erstmals das „Neue Steuerungsmodell“ als Konzept zur Modernisierung und Effizienzsteigerung der Verwaltung. Begriffe wie Ergebnisverantwortung, Produktthaushalt, Leistungs- und Kostenrechnung, Ziel- und Wirkungsorientierung, Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit fanden seither Einzug in die Terminologie des öffentlichen Dienstes. Nun setzt der aktuelle Tarifvertrag der bisher freiwilligen Entwicklung den i-Punkt auf: Er verpflichtet die Verwaltung zur Einführung einer leistungsorientierten Vergütung. Führungskräfte und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst sehen sich einer Flut neuer Anforderungen gegenüber.

1 Prozent als Belohnung

Die moderne Verwaltung soll eine aktive und kreative Verwaltung sein. Der heftig diskutierte Paragraph 18 (Leistungsentgelt) des TVöD demonstriert das eindrucksvoll, indem er jeder Organisation freistellt, nach welchem System sie das Leistungsentgelt bemessen und verteilen will. 1 Prozent der ständigen Jahresentgelte sind im Topf und sollen Leistung belohnen; die Frage ist, wie die Leistung gemessen wird. Zur Auswahl stehen die Zielvereinbarung, die Systematische Leistungsbewertung oder eine beliebige Kombination aus beiden Systemen.

In einer Dienstvereinbarung regelt

eine Betriebliche Kommission aus Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebs-/Personalrates die Richtlinien im Detail. Jede Verwaltung schafft also zurzeit ihre eigenen Paragrafen, die sich für die Mitarbeiter in mehr oder weniger Geld auswirken.

In Absatz 1 bringt das Tarifwerk die Intentionen der Vertragsparteien zum Ausdruck: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“ Mit dem Paragraphen 18 zwingt der TVöD quasi die Verwaltungen dazu, eine angemessene Führungs- und Personalentwicklung zu betreiben, die lange genug vernachlässigt worden ist. Klare Indiz: Das Vertrauen der Beschäftigten in die Objektivität der Vorgesetzten ist gering. Entsprechend diskutieren die Betrieblichen Kommissionen zurzeit weniger über die zur jeweiligen Verwaltung passende Form des Leistungsentgelts als vielmehr über den möglichst wasserdichten Abschluss von allen nur möglichen Ungerechtigkeiten bei der Bemessung. Und schon erstreckt die neue Freiheit in der alten Regelungswut.

Keine noch so ausgeklügelte Dienstvereinbarung wird Ungerechtigkeiten verhindern können. Wenn Mitarbeiter den „Nasenfaktor“ fürchten, der ab sofort Geld kostet, dann sollten diese Befürchtungen zu Qualifikationsmaßnahmen führen und nicht zu immer neuen Paragrafen, Kommentaren und Nebensätzen. Großen Nachholbedarf gibt es sicher bei den Themen aktiveres Führen, offene Kommunikation, Kritikfähigkeit und Rückkopplungstechnik. Auch das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument ist noch längst nicht in jeder Verwaltung eingeführt, dabei ist es für Zielvereinbarung und Leistungsbewertung unabdingbar.

Ebenso unabdingbar ist die Überprüfung der Stellen- und Aufgabenbeschreibungen, denn darin steht, welche Tätigkeiten des Mitarbeiters überhaupt beurteilt und bewertet werden.

Oftmals bilden die Stellenbeschreibungen eher die Organisationsstruktur der jeweiligen Verwaltung ab, also das Soll aus Sicht der Personalabteilung. Beschäftigte sollten also ruhig einmal selbst ihre Stellenbeschreibungen darauf prüfen, ob das Soll mit dem Ist, der tatsächlich geleisteten Tätigkeit, übereinstimmt.

Für eine konsequente Umsetzung des Paragraphen 18 ist es wohl auch eher unglücklich, dass bisher nur die Beschäftigten davon betroffen sind, nicht aber die Beamten. Der Anteil der Beamten wächst gerade in den oberen Führungsebenen, und so werden zum Großteil Beamte ihre Kollegen beurteilen und bewerten, ohne sich ihrerseits um Leistungspunkte oder Zielerreichungen Gedanken machen zu müssen. Das erschwert das Zielvereinbarungssystem an sich, denn Ziele werden von oben nach unten definiert und vereinbart, ausgehend von den strategisch-politischen Zielen der Verwaltungsführung. Nur zu einem geringen Anteil können Beamte schon jetzt auf freiwilliger Basis in das Leistungssystem einbezogen werden, was sich aufgrund der unterschiedlichen Tarifsysteme eher kompliziert gestaltet.

Seit Inkrafttreten des TVöD am 1. Oktober 2005 hatten die Verwaltungen 22 Monate Zeit, um die Verteilung des Leistungsentgelts für 2007 zu regeln. Dennoch ist der erste Stichtag, der 31. Juli 2007, vielerorts ergebnislos verstrichen. Die Beschäftigten erhalten in dem Fall im Dezember nach dem Gießkannenprinzip rund 1 Prozent ihres Jahresgehalts. Verstreicht aber auch der zweite Stichtag, der 30. September 2007, dann bekommen die Beschäftigten ab 2008 nur noch die Hälfte des vorgesehenen Topfes, der Rest wird jeweils ins Folgejahr übertragen, bis eine Dienstvereinbarung unterschrieben ist.

Die Tarifparteien machen hier also durchaus Druck, haben aber vielleicht auch den Aufwand für die Verwaltungen unterschätzt. Zudem sorgen gewisse Auslegbarkeiten des Tarifvertrages für erhebliche Unsicherheiten: Wie freiwillig ist die Zielvereinbarung? Wird das Leistungsentgelt an alle Mitarbeiter verteilt oder nur an die Besten? Wird der Euro-Betrag pro Leistungspunkt nach Entgeltgruppen gestaffelt? Was passiert, wenn eine



Zielvereinbarung nicht zustande kommt? Kann ein Mitarbeiter auf Leistungsentgelt verzichten (weil er sich nicht bewerten lassen will)? Wie ist eine erheblich überdurchschnittliche Leistung definiert, was ist eine Normleistung?

Da dieselben Betrieblichen Kommissionen, die jetzt die Brennpunkte diskutieren, später auch für Einsprüche und Beschwerden zuständig sein werden, suchen alle akribisch nach der perfekten Lösung – und mögen wohl mitunter daran verzweifeln, dass es die nicht gibt. Die Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück, die seit 1996 die Prinzipien des „Neuen Steuerungsmodells“ nach und nach implementiert hat und bereits mit Zielvereinbarungen arbeitet, entschied sich schließlich gerade deshalb für ein flexibles Kombimodell, weil die Erfahrung auch die Grenzen der Zielvereinbarung in einer Verwaltungsorganisation deutlich gemacht hat. Einige pfälzische Kreisverwaltungen haben sich zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, um durch den so verdichteten Informations- und Erfahrungsaustausch an Sicherheit zu gewinnen.

Vielleicht ist aber auch „Mut zur Lücke“ ein geeignetes Motto: Ohne Erfahrungswerte etwas Neues ausprobieren, Spaß daran entwickeln, Stolpersteine erkennen, im nächsten Jahr die Dienstvereinbarung nachbessern –

und die Sache mit dem Leistungsentgelt nicht komplizierter machen als sie ist.

Es gibt durchaus solche Beispiele ambitionierter Verwaltungen, die es geschafft haben, schon zum ersten Stichtag kurze und klare Dienstvereinbarungen zu unterschreiben und ihre Führungskräfte und Beschäftigten zu schulen. Auch kleinere Verwaltungen können dabei zu Vorreitern werden, wie zum Beispiel die Gemeinde Römerberg oder die Verbandsgemeinde Dudenhofen. Solange der Anteil des Leistungsentgelts noch bei nur 1 Prozent der Jahresgehälter liegt, kann man das erste TVöD-Jahr auch dazu nutzen, um zu üben, Fehler zu machen, daraus zu lernen und die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsorganisation unter aktiver Einbeziehung aller Beschäftigten schrittweise weiter zu entwickeln. So entstehen Motivationsfaktoren, die durch die geplante künftige Steigerung des leistungsabhängigen Entgeltanteils auf 8 Prozent weiter unterstützt werden können.

—Glossar

Brigitte Seidler ist Unternehmensberaterin in Kaiserslautern (www.poemconsult.de)

INTERNET-INFO

—www.tvloed.info

Dieses Bild ist urheberrechtlich geschützt.

Quelle:
Verlag: DIE RHEINPFALZ
Publikation: Ludwigshafener Rundschau
Ausgabe: Nr.215
Datum: Samstag, den 15. September 2007
Seite: Nr.39