

# Leistungsprinzip statt Bürokratie

STUDIE. Leistungsentgelt ist im öffentlichen Dienst umstritten. Eine Studie des Haufe Verlags zeigt Chancen und Stolpersteine des neuen Vergütungssystems.



© STOCK48

Berufsgruppen wie beispielsweise dem Vertrieb einen deutlich höheren Anteil ausmachen. Positiv ist jedoch, dass die Führungskräfte momentan ihr Leistungsbewertungssystem noch ohne zu starke Konsequenzen auf die Mitarbeiter anwenden können und so die Leistungsbewertung gegebenenfalls befreiter durchführen können.

## Gründe für die Nichteinführung

29 Prozent der Kommunen hatten nach zweieinhalb Jahren noch keine Dienstvereinbarung abgeschlossen. Ein deutliches Manko im Akzeptanzmanagement zeigt sich dabei als Hauptgrund der gescheiterten Einführung. Überwiegend wurde fehlendes „Know-how“, das heißt, einerseits fehlende Vorstellung über positive Auswirkungen des Leistungsentgelts und andererseits fehlendes Fachwissen zur Entwicklung und Einführung eines Leistungsbewertungssystems als Hindernisse eines Leistungsentgelts genannt. An zweiter Stelle rangieren finanzielle Gründe, etwa der zu hohe Aufwand der Einführung oder das zu geringe zu verteilende Volumen. Ungefähr gleichauf mit jeweils einem Viertel der Antwortenden standen punktuelle Verweigerungshaltungen von Personalräten und Arbeitgebern. Als vierter Faktor wurden diffuser Widerstand und auch ein zu schleppendes Einbinden der relevanten Partner bei der Einführung genannt.

Auffallend ist, dass sich ein Drittel der Kommunen externe Unterstützung bei der fachlichen Entwicklung eines Systems und knapp die Hälfte externe Unterstützung bei Informations- und

**Motivationsfördernd oder systemfremd? – Geld als Leistungsanreiz ist mancher Kommune suspekt.**

Von **Hans Schiefer**

**W**as für die Privatwirtschaft praktiziert wird, soll auch für den öffentlichen Dienst gelten“, dachten sich wohl die Tarifparteien, die im Jahr 2005 im neuen Tarifvertrag TVöD für die Kommunalverwaltungen und später für die Bundesverwaltungen Leistungsentgelt einführen. Insgesamt ein Prozent der ständigen Vorjahresentgelte kann nun nach § 18 TVöD für Leistungsentgelt ausgegeben werden. In Tarifverhandlungen sollte dieser Betrag bis acht Prozent angehoben werden, doch aufgrund der Schwierigkeiten beider Tarifparteien mit der Anhebung blieb sie bisher aus.

Die Gründe der Kommunen, sich für oder gegen eine leistungsorientierte Vergütung zu entscheiden, Rahmenbedingungen und Methoden einer Einführung untersuchte der Rudolf Haufe Verlag in seiner Studie „Endlich Leistungsentgelt für gute Leistungen?!“. In der Studie wurden 544 Kommunen unterschiedlicher Größen befragt.

## Höhe des Leistungsentgelts

In der Praxis variiert derzeit die Höhe des Leistungsentgelts je nach Auszahlungsmodus zwischen zirka 50 und über 1.000 Euro – pro Kalenderjahr und Person. Ein geringer Anteil in Relation zum Festgehalt im Vergleich mit der Privatwirtschaft, wo flexible Entgeltanteile in

Schulungsveranstaltungen wünschten. Zirka ein Viertel wünschte sich externe Unterstützung bei der EDV-Umsetzung sowie bei der externen Moderation der Verhandlungen zwischen Dienststelle und Personalrat.

### Ziel und Art der Leistungsmessung

Die Motivation der Mitarbeiter (57 Prozent), eine objektive Rückmeldung über die Leistung der Beschäftigten (35 Prozent) und die wirtschaftliche Effizienz (32 Prozent) standen als Zielsetzung der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im Vordergrund.

Im privatwirtschaftlichen Bereich sind mindestens vier unterschiedliche Instrumente der Leistungsmessung bekannt:

### Download



Die komplette Studie „Endlich Leistungsentgelt für gute Leistung?!“ aus der Haufe Studienreihe finden Sie kostenlos zum Download auf unserem Download-Portal unter dem Stichwort „Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst“.

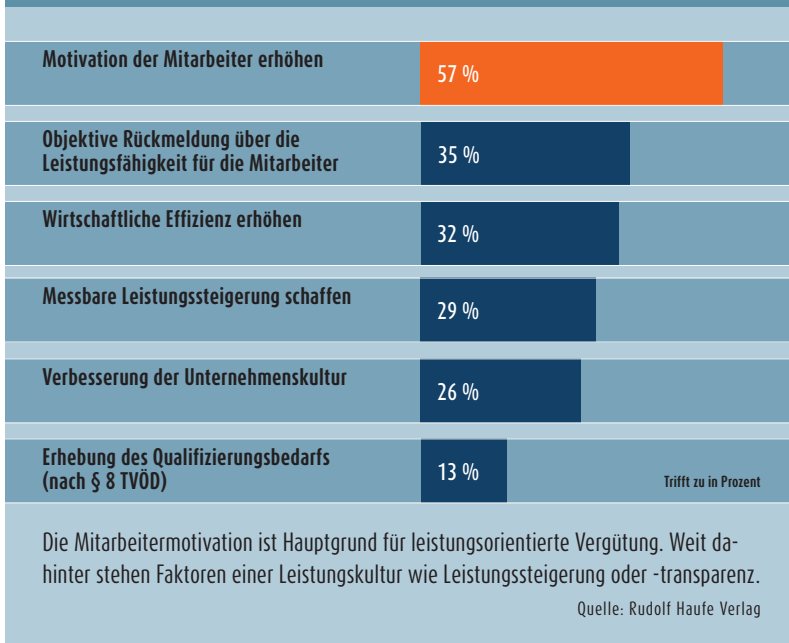
[www.personalmagazin.de/downloads](http://www.personalmagazin.de/downloads)

Zielvereinbarungen zum Beispiel auf oberer und mittlerer Führungsebene, Leistungsbeurteilung für die Belegschaft ganzer Betriebe, funktionsgruppenpe-

zifische, pauschale Leistungszulagen, beispielsweise bei Fließbandarbeitern, sowie betriebsergebnisabhängige Leistungspauschalen. Doch auch hier gibt es aufgrund der Problematik einer individuellen Leistungsmessung zahlreiche Betriebe, die kein individuelles Leistungsentgelt haben und pauschale Funktionszulagen verwenden oder betriebsergebnisabhängig Leistungspauschalen ausschütten.

Die Kommunen hatten in ihren Dienstvereinbarungen die Möglichkeit, zwischen systematischer Leistungsbeurteilung im Sinne einer Bewertung der zu erledigenden Kernaufgaben oder einem Zielvereinbarungssystem zu wählen. Auch Kombinationsmöglichkeiten

## Zielsetzungen der Leistungsbewertung



waren zulässig. Insgesamt führten 50 Prozent der befragten Kommunen eine systematische Leistungsbewertung durch, 17 Prozent hatten ein reines Zielvereinbarungssystem und 33 Prozent wendeten ein Kombisystem flächendeckend oder zumindest in einzelnen Arbeitsbereichen an.

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 dagegen 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 stellt ein großer Pluspunkt der Zielvereinbarung dar, dass sie als systematisches Steuerungsinstrument verwendet werden kann und gleichzeitig die Mitarbeiter in den Bewertungsprozess im Vorfeld stärker einbezogen sind.

In Kommunalverwaltungen, in denen teilweise das Führen über Maßnahmen (was ist zu tun?) bevorzugt wird, zeigt sich das Führen mit Zielen für Führungskräfte als eine zu große Umstellung.

### Fazit: Systemwechsel nicht vollzogen

Konträre Diskussionen in den Kommunen gab es vor allem bei der Frage, wie viel Prozent der Beschäftigten eine Leistungsprämie erhalten sollten. In 50 Prozent der befragten 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 Leis-

tungsprämie erhalten. 33 Prozent der Kommunen zahlen allen Mitarbeitern eine Prämie, auch wenn diese 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. Doch Leistungsentgeltsysteme, bei denen die flexiblen Anteile nicht überdurchschnittlich hoch sind, haben nur dann einen motivierenden Nutzen, wenn die Führungskräfte ihr Führungsverhalten 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 Diensts mögen diese Zielsetzungen noch wichtiger sein als in der Privatwirtschaft: Hier 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, für das Gelingen der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung zu sorgen, im öffentlichen Dienst noch größer zu sein als in Betrieben. Viele, doch nicht alle Kommunen haben dies verstanden und legen neben einem guten Entgeltsystem großen Wert auf Akzeptanzmanagement und auf ein ausreichendes Führungs-Know-how. ■



**Prof. Dr. Hans Schiefer**

ist geschäftsführender Gesellschafter der BST-Management-Beratung.