

# Zulage für Leistung

von Norbert Kranz

Der TVöD sieht ab 2007 eine leistungsorientierte Vergütung vor. Doch wie lässt sich Leistung im öffentlichen Dienst messen? Ein Modell beurteilt die Arbeitsweise, die Qualität des Arbeitsergebnisses sowie die soziale Kompetenz der Mitarbeiter.

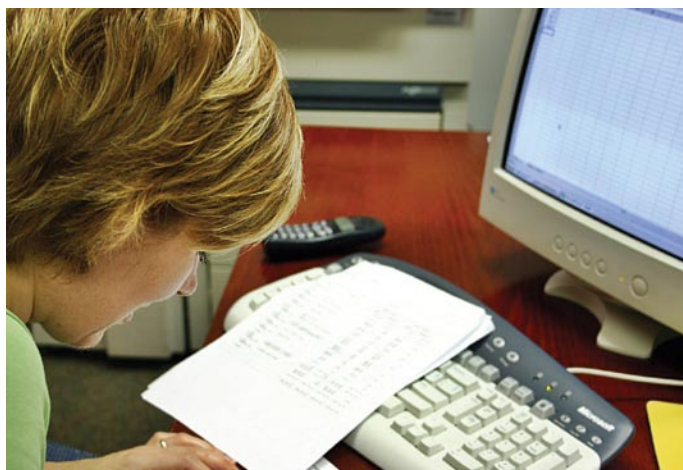
**M**it dem Abschluss der neuen Tarifverträge für den öffentlichen Dienst (TVöD beziehungsweise TV-L) werden erstmals für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes leistungsspezifische Elemente in die Vergütungssystematik eingeführt. Beginnend ab dem Jahr 2007 müssen zunächst mindestens ein Prozent der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres als Leistungsentgelt an die Beschäftigten mit überdurchschnittlichen Leistungen ausgeschüttet werden.

Problematisch bei der Umsetzung des Tarifvertrages gestaltet sich vor allem die Ausgestaltung des Leistungsbegriffes. Während in der Privatwirtschaft die konkrete Arbeitsleistung – etwa anhand eines in Geld oder Stück messbaren Umsatzes oder Outputs – adäquat bestimmt werden kann, steht im öffentlichen Sektor eher ein normativer Ansatz im Vordergrund. Die Definition von Leistung lautet: Ausdruck des Grades, in dem ein Arbeitsplatzinhaber den Maßstäben und Anforderungen zu entsprechen hat. Das bedeutet, der Anspruch nach wirtschaftlichem, rechtmäßigem und sachgerechtem Handeln der Verwaltung muss als vorgegebene Norm in eine Leistungsbemessung einfließen.

Darüber hinaus hat die Verwaltungsführung weitere Zielsetzungen im Vorfeld der Einführung der Entgelte zu postulieren. Die Zielsetzungen des Leistungsentgeltes werden in § 18 Abs. 1 TVöD wie folgt definiert: Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen, Stärkung der Motivation, der Eigenverantwortung und der Führungskompetenz.

Der Leistungstopf kann nach § 18 TVöD entweder über eine einmalige Leistungs- oder Erfolgsprämie sowie eine jährlich wiederkehrende, aber widerrufbare Leistungszulage gewährt werden. Auch das Verbinden verschiedener Formen des Leistungsentgeltes ist tariflich möglich. Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, welche auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt. Dabei ist es erforderlich, dass bereits im Vorfeld der Einführung des Leistungslohnes konkrete Verwaltungsziele definiert sind und diese kaskadisch

abgeleitet zumindest bis auf die Fachbereichsebene existieren. Eine weitere einmalige Zahlung ist die Erfolgsprämie, die in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gewährt werden kann. Auch hier müssen im Vorfeld klar die Rahmenbedingungen und



Die Beurteilung von Leistungen ist eine Führungsaufgabe.

ein mögliches Einsparpotenzial definiert werden.

Die bisherige Praxis hat gezeigt, dass viele mittlere und kleine Kommunen dazu neigen, die Umsetzung der tariflichen Forderungen zunächst über das Instrumentarium der systematischen Leistungsbewertung und der Ausschüttung einer Leistungszulage (zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wieder-

kehrende Zahlung) zu realisieren. Mit Blick auf den administrativen Aufwand spricht vieles für einen Einstieg in die Leistungsbemessung über die systematische Leistungsbewertung. Voraussetzung für eine möglichst reibungsfreie Implementierung des neuen Entgeltbausteins ist allerdings ein ganzheitlich abgestimmtes Verfahren mit folgenden Inhalten:

- Information (rechtlicher Hintergrund und Handlungsmöglichkeiten),
- Kommunikation (welche Erwartungen haben Führung und Mitarbeiter an den Leistungslohn?),
- Organisationsberatung,
- Schulungen,
- Software.

Die rund 1,4 Millionen Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Gemeinden und Zweckverbände arbeiten überwiegend in kleineren und mittleren Kommunen bis zu 25.000 Einwohnern. Daher müssen die strukturellen und finanziellen Belange dieser Organisationen bei der Erarbeitung eines Modells zur systematischen Leistungsbewertung berücksichtigt werden. Auch die Tatsache, dass in den alten Bundesländern im Verwaltungsbereich keine klare Abgrenzung zwischen TVöD-Beschäftigten und Beamtenstellen besteht, bedingt die Einbeziehung der Beamten in die systematische Leistungsbewertung. Allerdings partizipieren diese Dienstposten nicht an der Leistungszulage nach TVöD.

Die Kriterien der Leistungsbewertung müssen für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichermaßen Anwendung finden, unabhängig von der jeweiligen

Entgeltgruppe und vom konkreten Arbeitsplatz. Daher wird im vorliegenden Modell an den Prozess der Leistungserbringung (Arbeitsweise), das konkrete Ergebnis (Qualität) sowie die Sachverhaltsvermittlung und Zusammenarbeit (Soziale Kompetenz) angeknüpft. Diese Eigenschaften können ohne Schwierigkeiten jeder Arbeit beziehungsweise jedem Arbeitsplatz zugeordnet werden. Ergänzt wird das System durch das Merkmal Führungsverantwortung, welches ausschließlich bei Stellen mit Personalverantwortung zum Tragen kommt.

Leistungsbewertungen sollen eine Steuerungsfunktion haben. Eine Effizienzsteigerung an den Arbeitsplätzen ist allerdings nur dann möglich, wenn die Leistungsbewertung anhand des Modells transparent und griffig für Mitarbeiterschaft und Führung ist. Eine weitere Untergliederung ist aus diesem Grund unumgänglich. Das Kriterium Qualität wird verfeinert in Wirtschaftlichkeit, Fachwissen sowie Erkennen von Zusammenhängen und Prioritäten. Der offen gehaltene Ansatz lässt eine weitere Untergliederung zu. Jedes Kriterium wird danach mit einem Punktwert, mit einer Gewichtung und konkreter Leistungsdefinition versehen.

Im Rahmen der Einführung ist zu klären, wer die Leistungsbeurteilung durchführen soll, und ob die Mittel des Leistungstopfes dezentral unter den Ämtern und Einrichtungen aufgeteilt werden, welche dann eigenständig die Beurteilung vornehmen. Die Beurteilung ist Führungsaufgabe und somit von den jeweiligen Dienst-

vorgesetzten durchzuführen. In der Beratungspraxis wird eine Aufteilung des Leistungstopfes auf organisatorisch zusammenhängende Einheiten empfohlen. Für kleine Gemeinden mit bis zu 10.000 Einwohnern kann es sinnvoll sein, die Mittel entsprechend der anfallenden ständigen Monatsentgelte in die Bereiche Innenverwaltung, Technische Dienste und Kindergärten zu splitten.

Betrachtet man den Leistungstopf 2007 einer kleinen Gemeinde mit 50 TVöD-Beschäftigten, so können etwa 12.000 Euro ausgeschüttet werden. Der Einführungsaufwand übersteigt meist die Höhe der auszuschüttenden Entgelte im ersten Jahr, gleichzeitig ist der monetäre Motivationsanreiz in Höhe von rund 500 Euro im Jahr nicht unbedingt „fühlbar“.

Man sollte bei aller Kritik jedoch nicht vergessen, dass tariflich ein Leistungsentgelt von acht Prozent pro Jahr angepeilt wird. Eine kleine Kommune muss dann 96.000 Euro pro Jahr an Leistungsentgelten ausschütten. Bei Beschäftigten mit überdurchschnittlichen Leistungen verbleiben dann jährlich fast 4.000 Euro. Deshalb sollten spätestens Anfang 2007 die Grundlagen für die Einführung des Leistungslohnes gelegt werden.

*Norbert Kranz ist Geschäftsführer der Heyder+Partner Gesellschaft für Kommunalberatung mbH, Tübingen.*

#### Link-Tipp

Weitere Informationen über das Modell zur Leistungsbeurteilung:

- [www.heyder-partner.de](http://www.heyder-partner.de)

Den Deep Link finden Sie unter [www.kommune21.de](http://www.kommune21.de).