



**komba
gewerkschaft**

Leistungsorientierte Bezahlung in Kommunen

LOB

gemäß § 18 TVöD
(VKA)

Ergänzende Hinweise zur Dienstvereinbarung der komba gewerkschaft über eine leistungsorientierte Bezahlung (Stand: September 2006)

Allgemeines

Die komba gewerkschaft hat im Mai 2006 Positionen, eine Musterdienstvereinbarung sowie Hinweise zur Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in Kommunen vorgestellt.

Inzwischen haben wir über 500 unserer Personalratsmitglieder geschult und aus der Diskussion mit Ihnen wertvolle Hinweise aus der Praxis erhalten. Die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) hat inzwischen ebenfalls eine Musterdienstvereinbarung vorgestellt. Der Bericht der KGSt zur Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung in den Kommunen liegt ebenfalls vor.

Wir hatten unsere Musterdienstvereinbarung als "ungefähren Orientierungsrahmen" bezeichnet. Die Rückkopplung mit unseren Personal- und Betriebsräten aus der Praxis hat uns bestätigt, dass wir mit unserem Muster, den Positionen und Hinweisen sehr gut gelegen haben.

Auf Grund der gewonnenen Erfahrungen möchten wir nunmehr unsere Hinweise (Seite 15 ff. der Broschüre) aktualisieren.

Zu § 1 Geltungsbereich

1. Mit unserer Forderung nach der Aufnahme von Beamtinnen und Beamten in den Geltungsbereich der Dienstvereinbarung lagen wir richtig. Diese Forderung wird auch massiv vom Kommunalen Arbeitgeberverband NRW und von den Kommunalen Spitzenverbänden in NRW unterstützt. Sowohl diese als auch die komba gewerkschaft führen mit dem Innenministerium intensive Gespräche, um die beamtenrechtlichen Voraussetzungen hierfür zu schaffen bzw. nachzubessern.

Die Nachbesserung betrifft eine Veränderung der Leistungsprämien- und Zulagenverordnung des Landes. Nach dieser Verordnung können nur an max. 10 % der Beamtinnen und Beamten Leistungsprämien bzw. Zulagen gewährt werden. Diese Quote muss aus Sicht der komba gewerkschaft abgeschafft werden.

Daneben stellt die Gewährung von Leistungsprämien oder Zulagen an Beamtinnen und Beamte derzeit rechtlich eine freiwillige Leistung dar. Das bedeutet, dass Kommunen mit nicht genehmigten oder nicht genehmigungsfähigen Haushalten überhaupt keine Leistungsbezahlung an Beamtinnen und Beamte gewähren dürfen. Das Innenministerium arbeitet an einem Erlass, der Ausnahmetatbestände regeln soll.

Wir weisen nochmals darauf hin, dass es bei der Gestaltung der Dienstvereinbarung zunächst ausschließlich darauf ankommt, Beamtinnen und Beamte in das Vergabesystem aufzunehmen und nach den gleichen Regeln zu bewerten wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Diskussion über die Einbeziehung von Beamtinnen und Beamten und über die noch fehlenden Rechtsgrundlagen darf aber nicht als Argument dafür missbraucht werden, die Systemeinführung zu verschieben. Die Bewertung von Beamtinnen und Beamten in dem einzuführenden System kann zu dem selben Zeitpunkt geschehen, wie die Bewertung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Es ist denkbar, lediglich den Auszahlungszeitpunkt bei Beamtinnen und Beamten zu verschieben, bis die Rechtsgrundlagen geschaffen werden.

2. Nach unserem Muster sollte die Dienstvereinbarung unmittelbar für alle Beschäftigten gelten. Bei einigen größeren Verwaltungen, die über Teildienststellen und somit über eine Gesamtpersonalrat und Einzel- bzw. Teilpersonalräte verfügen, ist eine Tendenz zu erkennen auf der obersten Ebene nur eine allgemeine Rahmendienstvereinbarung abzuschließen und Einzelregelungen den einzelnen Dienststellen bzw. Einzelpersonalräten zu überlassen.

Die komba gewerkschaft lehnt solche Regelungen ab, da hierin die Gefahr besteht, dass sich in Teilbereichen einer Verwaltung vollkommen verschiedene Systeme mit verschiedenen Anforderungen an die Leistungserbringung und Leistungsbewertung entwickeln.

Zu § 2 Betriebliche Kommissionen

Genauso wie die Einführung von eigenen Teillösungen (siehe § 1) lehnt die komba gewerkschaft auch die Einführung von weiteren betrieblichen Kommissionen (Dezernats- oder Ämterkommissionen) ab.

Denkbar ist aber die Einführung von Berichtspflichten der einzelnen Dezernenten zur Einführung und Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in ihrem jeweiligen Bereich gegenüber der betrieblichen Kommission. Selbstverständlich müssen die Einzelpersonalräte neben dem Gesamtpersonalrat auch Kopien dieser Berichte erhalten.

Zu § 3 Leistungsentgelt

Unsere Musterdienstvereinbarung nennt die Leistungsprämie und die Leistungszulage als gleichberechtigte Formen. Erste Überlegungen bei der praktischen Umsetzung lassen den Schluss zu, dass es sinnvoll ist, zunächst mit der Leistungsprämie zu beginnen. Das Typische der Prämie besteht darin, dass die festgestellte Leistungsbewertung zu einer Auszahlung aus dem definierten Gesamtpopf führt. Das Besondere der Zulage besteht darin,

dass sie nach dem Tarifvertrag jederzeit widerruflich ist. Es ist verfahrenstechnisch nur schwer zu bewältigen, bereits erfolgte Zahlungen zu widerrufen und das Geld einem Topf zuzuführen, der praktisch schon geleert wurde.

Allerdings lässt es der Tarifvertrag zu, dass auch die Leistungsprämie nicht nur einmal jährlich, sondern monatlich ausgezahlt wird. Auch wäre es beispielsweise denkbar, zu Beginn des Verfahrens einen kürzeren Zeitraum der Leistungsbewertung (zum Beispiel sechs Monate) zu definieren, damit Mitte 2007 bereits mit Auszahlungen begonnen werden könnte.

Die komba gewerkschaft möchte nochmals darauf hinweisen, dass nach ihrer Auffassung die Erfolgsprämie gegebenenfalls zusätzlich zu dem 1 %-Topf zu zahlen ist. Aus dem zur Verfügung stehenden Volumen von 1 % dürfen keine besonderen Teiltöpfe für Erfolgsprämien gebildet werden.

Zu § 4 Verfahren zur Feststellung und Bewertung

1. Erwartungsgemäß drehen sich die meisten Diskussionen um die Einführung eines geeigneten Bewertungssystems. Die komba gewerkschaft sieht sowohl Zielvereinbarungssysteme als auch Systeme der systematischen Bewertung als gleichberechtigt an.

In vielen Verwaltungen wird allerdings jetzt scheinbar der Versuch unternommen, das Führen mit Zielen sowie die Vergabe von leistungsorientierter Bezahlung (anhand von Zielen) parallel einzuführen. Beide Themen haben nichts miteinander zu tun. Es besteht die Gefahr, dass die Vermischung und parallele Einführung der beiden Verfahren zu einem Scheitern der beiden Maßnahmen führt.

Nach Auffassung der komba gewerkschaft sollte die Vergabe der leistungsorientierten Bezahlung entweder durchgängig anhand von Zielvereinbarungen oder durchgängig anhand von systematischen Bewertungen erfolgen. Die in der Praxis vielfach diskutierten Mischsysteme (zum Beispiel 2/3 Zielvereinbarungen und 1/3 systematische Bewertung) lehnen wir entschieden ab. Solche Mischsysteme überfordern nach unserer Auffassung sowohl die Führungskräfte, die eine Bewertung vornehmen müssen als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf die Akzeptanz des Systems. Es ist allgemein anerkannt, dass in der Anfangsphase mit einem einfachen System begonnen werden muss. Gerade die Mischsysteme sind viel zu kompliziert.

2. Die komba gewerkschaft hatte in § 4 Abs. 2 der Musterdienstvereinbarung vorgeschlagen, dass es zu einer Vergabe einer LOB nach der Leistungsbewertung kommt, wenn es zwischen der/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter zu keiner freiwilligen Zielvereinbarung kommt. Diese Regelung soll aber nur greifen, wenn beide Systeme in einer Verwaltung gleichberechtigt existieren.

Haben Personalrat und Dienststelle sich darauf verständigt, dass die LOB ausschließlich auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gewährt werden soll, so kann die fehlende Freiwilligkeit bzw. die Nichteinigung nicht dazu führen, dass für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gesonderte Leistungsbewertung durchgeführt werden muss.

Ist die Vergabe der leistungsorientierten Bezahlung nach einem Zielvereinbarungssystem das örtlich vereinbarte Modell, führt die fehlende Freiwilligkeit dazu, dass keine Zahlung erfolgt. In diesem Fall der Nichteinigung müsste nach unserer Meinung der nächst höhere

Vorgesetzte eingeschaltet werden mit der Verpflichtung, eine Vermittlung zwischen direktem Vorgesetzten und Mitarbeiter/in vorzunehmen. Über Fälle der Nichteinigung bei Zielvereinbarungen muss daneben die betriebliche Kommission und der zuständige Personalrat informiert werden.

In § 4 Abs. 3 der Musterdienstvereinbarung hatten wir darauf hingewiesen, dass Ausgangspunkt einer jeden Vergabeentscheidung eine aktuelle Aufgabenbeschreibung sein muss. In manchen Verwaltungen existieren solche ausführlichen Aufgabenbeschreibungen noch nicht. Für eine schnelle Einführung der leistungsorientierten Bezahlung würde es auch ausreichen, wenn die prägenden Inhalte der Stelle als Grundlage der Bewertung definiert wären. Statt der formellen Stellenbeschreibung würde es beispielsweise auch ausreichen, bis zu fünf Aufgabenbenennungen vorzunehmen, die Ausgangspunkt der Vergabeentscheidung wären.

Wir bleiben in § 4 Abs. 5 bei der Zuständigkeit der/des unmittelbaren Vorgesetzten. Allerdings wären die Vorgesetzten mit dieser Aufgabe überfordert, wenn die Zahl der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu hoch wäre. Ideal für die Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung wäre eine Leitungsspanne von maximal 15 bis 20 Personen.

Zu § 7 Zielvereinbarungen / § 9 Ermittlung des Zielerreichungsgrades

Die komba gewerkschaft hat in ihrem Papier sowohl bei der systematischen Leistungsbewertung (§§ 5, 6) als auch bei Zielerreichungssystemen unterschiedliche Punktwerte bzw. Zielerreichungsgrade definiert.

Einigen ersten Entwürfen von Dienstvereinbarungen ist zu entnehmen, dass es nur zwei Zielerreichungsgrade geben soll. Diese Zielerreichungsgrade sind: Ziel erreicht oder Ziel nicht erreicht.

Es ist zu befürchten, dass diese Schwarz-Weiß-Sichtweise dazu führen könnte, dass die Bewerter in den meisten Fällen von einer Zielerreichung ausgehen und dass es letztlich zu einer Verteilung nach einer Gieskannenmethode kommt.

Daher ist die komba gewerkschaft nach wie vor der Auffassung, dass unterschiedliche Zielerreichungsgrade notwendig und sinnvoll sind.

Zu § 13 Anforderungen an Führungskräfte

In § 13 Abs. 3 hat die komba gewerkschaft die Führungskräftequalifizierung angesprochen. Genauso wichtig bei der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung ist allerdings die Information und gegebenenfalls Schulung aller betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In § 13 Abs. 1 hatten wir die Einführung eines Führungskräfte-Feedbacks (Befragung der Beschäftigten zum Verhalten der Führungskräfte) gefordert. Diese Forderung ist richtig und wichtig. Allerdings wäre es auch durchaus denkbar, die Einführung des Führungskräfte-Feedbacks zeitlich etwas zu verschieben.

Köln, den 20.09.2006

V.i.S.d.P.: Michael Bublies, Stellv. Justitiar / Michael Kaulen, Abteilungsleiter Tarifangelegenheiten,
komba gewerkschaft nrw, Norbertstr. 3, 50670 Köln