

## TVöD-Brief: „Zu viel Aufwand für LOB?“

Immer wieder hören wir die Klage, dass der Zeitaufwand für Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen viel zu groß ist, um schließlich ein paar Euro Leistungsentgelt verteilen zu können. Aufwand und Geld scheinen in keinem Verhältnis zu stehen.

Es geht auch einfacher!  
Der heutige TVöD-Brief soll dazu Anregung und Argumentationshilfe geben.

### **Das Leistungsentgelt kann nichts dazu**

Die LOB verlangt einen Führungsaufwand, der eigentlich selbstverständlich sein sollte, es in der öffentlichen Verwaltung aber meistens nicht ist. Mitarbeitergespräche, Leistungsdiskussion und –bewertung, das Vermitteln von Zielen und Visionen, individuelles Fördern und Korrigieren sind ganz normale Führungsaktivitäten, die aus Mitarbeitern erfolgreiche Mitarbeiter machen. Führungsgrundsätze müssen einheitlich und gleichmäßig in der gesamten Organisation gelebt werden, Führungsmaßstäbe definiert und Führungspersönlichkeiten entwickelt sein. Auf diesen Gegebenheiten setzen alle Konzepte zum Leistungsentgelt auf. Wenn diese Gegebenheiten aber noch gar nicht vorhanden sind und erst im Rahmen der LOB-Umsetzung geschaffen werden müssen, wird der Aufwand natürlich immens.

Der entstehende Zeitaufwand wird jetzt der LOB zugeordnet, aber in Wahrheit führt uns der §18 nur das vor Augen, was wir möglicherweise in der Vergangenheit versäumt haben. Das gilt es doch so oder so aufzuarbeiten, also ganz unabhängig vom Leistungsentgelt.

Die LOB ist nur der Anlass der Erkenntnis, nicht aber die Ursache des Problems.

### **Per Kaltstart in die Wüste**

Viele Verwaltungen haben sich die LOB-Einführung dadurch so schwer und so zeitaufwändig gemacht, weil sie einen Kaltstart von 0 auf 100 hinlegen wollten. So wurden oft über Monate oder Jahre Konzepte und Dienstvereinbarungen ausgearbeitet, die in ihrem Bestreben nach möglichst vollständigem Ausschluss von Missbrauch und Ungerechtigkeit vor lauter Wenn- und Aber-Reglements nicht mehr verstehbar, nicht mehr nachvollziehbar und nicht mehr umsetzbar sind. Fehlende Voraussetzungen wurden durch Paragraphen und Bewertungsvorschriften ersetzt, dem verwaltungstypischen Perfektionismus war und ist dabei keine Grenze gesetzt. So haben viele Verwaltungen sich selbst komplexe Detailkonzepte übergestülpt und die Menschen, die danach handeln sollten, massiv überfordert. Die Wogen endloser Diskussionen türmten sich auf - und nun stöhnt man über den Zeitaufwand, und das alles für „die paar Euro“.

Konsequenz: 100 Regeln führen zu 500 Umgehungen. Und der einfachste Ausweg, der uns aktuell immer häufiger geschildert wird, ist „*diesmal bekommt der Eine Leistungsentgelt und nächstes Jahr ist der Andere dran*“. Also, das hätten wir dann wirklich einfacher haben können!

#### **Kleine Schritte zu nachhaltigem Erfolg**

Je weiter die einzelne Verwaltung von den optimalen Voraussetzungen entfernt ist, desto länger sollte sie sich Zeit lassen, um ein vollständiges LOB-Konzept zu implementieren. Klein anfangen, kleine Schritte, langsam aufbauen: Entwickeln heißt die Devise.

Das gilt umso mehr, als auch organisatorische Rahmenbedingungen dem Leistungsentgelt entgegenstehen können. Führungskräfte haben viel zu wenig Zeit zum Führen, denn die meisten sind laut Stellenbeschreibung ihre eigenen besten und fleißigsten Sachbearbeiter. Auch dieses Problem kann man nicht in einem Jahr lösen, zumal das Bestreben nach flachen Hierarchien oft zu viel zu großen Verantwortungsbereichen geführt hat. 40 Mitarbeiter und 10% der Arbeitszeit für Führungsaufgaben – keine Seltenheit! Und selbst diese 10%, das sind ja immerhin ca. 14 Stunden im Monat, fallen noch unter den Tisch, weil die Projekte wichtiger eingestuft werden als Teammeetings oder Mitarbeitergespräche.

#### **Lesen wir doch noch mal im Tarifvertrag nach!**

Der größte Aufwand entstand dadurch, dass das Leistungsentgelt als Druckmittel missverstanden wurde. So, als wäre es nur dazu erfunden worden, bequeme Verwaltungsleute endlich mal an's Arbeiten zu bringen. Der Begriff Leistungsentgelt genügte bereits, um Leistungsdruck zu verstehen, und es ist schwer, aus der Schiene wieder raus zu kommen.

*„Nach Jahren des Personalabbaus ertrinken wir in Arbeit, und nun will man uns mit 1% Geld dazu bringen, noch mehr zu schaffen.“* Ist das nicht eine reichlich platte Interpretation des Paragraphen? Immerhin ist diese Interpretation, die unweigerlich zu dem Schluss führt *„Das kann doch gar nicht funktionieren“* weit verbreitet und noch immer tief in den Köpfen verankert.

Wir sollten endlich aufhören darüber zu diskutieren, ob Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung geht oder nicht geht. Natürlich geht es. Die Frage ist nicht ob es geht, sondern wie es geht.

Der entscheidende Satz steht im Tarifvertrag drin, aber darüber wird immer wieder hinweg gelesen. Im §18 TVöD sind nämlich gleich zu Anfang die Ziele der Einführung von Leistungsentgelt klar formuliert: **Die Verbesserung der Dienstleistung, die Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Beschäftigten.**

Das also soll erreicht werden, so steht es im Tarifvertrag.

*„Das geht aber nicht, wenn alle Kollegen unter Druck gesetzt werden und jeder versucht, den anderen auszustechen, sich beliebt zu machen um über Nasenprämien ein bisschen mehr Geld zu bekommen.“*

Richtig.

„Also kann die Sache mit dem Leistungsentgelt gar nicht funktionieren.“

Falsch.

#### **Wie erreichen wir die Ziele des §18?**

Indem wir den Gedankengang umdrehen: Wie setzen wir die LOB so um, dass unsere Mitarbeiter eine Stärkung der Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz erfahren und darüber auch eine Verbesserung der Dienstleistung eintritt?

Schon erhält das Bewertungskonzept ein ganz anderes Gesicht, und die zermürbenden Diskussionen um Ungerechtigkeit, Druck und Konkurrenzdenken gehören endlich der Vergangenheit an.

Zu keinem Zeitpunkt bestand die Notwendigkeit der spontanen Perfektionslösung. So wie das Leistungsentgelt ganz klein mit einem Prozent anfängt, so kann man auch die Bewertung ganz klein mit einem Kriterium oder mit einem einfachen, gemeinsamen Ziel anfangen, zum Üben, zum Eingewöhnen. Im nächsten Jahr kommt ein anderes Kriterium dran und im dritten Jahr kann man vielleicht schon auf zwei aufstocken. Es ist doch Zeit genug, kleine Schritte zu gehen und parallel dazu in ebenso kleinen Schritten die notwendige Führungskultur zu entwickeln. Bis wir wirklich die angestrebte Aufstockung des LOB-Volumens auf 8% der Jahresgehälter erreichen, vergehen sicher noch einige Jahre, die wir in aller Ruhe nutzen können. Wichtig ist der Leitsatz, der immer oben an stehen bleiben muss: Verbesserung der Dienstleistung, Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz... Das nehmen wir wörtlich, darauf richten wir die Umsetzung aus und darauf richten wir auch die zu vereinbarenden Ziele aus.

#### **Motivation durch gemeinsame Ziele**

So ein einfaches, gemeinsames Ziel wäre zum Beispiel das Erforschen der vor- und/oder nachgelagerten Prozesse. Jeder Mitarbeiter ergründet, was mit seiner Arbeit passiert, wenn sie den eigenen Schreibtisch verlassen hat bzw. wie sie dahin gekommen ist. Wie bearbeitet der Kollege im anderen Gebäudeteil die von mir aufbereiteten Informationen weiter? Welche Ansprüche hat er zu erfüllen, mit welchen Problemen hat er zu kämpfen und liefere ich ihm die optimale Vorlage? Hätte er es vielleicht leichter, wenn ich etwas verändern würde? Und umgekehrt: Warum erhalte ich die Vorlagen so spät, so ungeordnet, so unvollständig? Welche Faktoren beeinflussen die Arbeit des Kollegen, der vor mir in der Prozesskette steckt?

Der Gedanke kann auch hierarchieübergreifend weitergesponnen werden: Warum verteilt mein Chef die Arbeit so und nicht anders? Welche Anforderungen liegen seinen Entscheidungen zugrunde? Die Aufgabe lautete: Jeder erforscht (im Laufe eines Bewertungszeitraumes) seine Schnittstellen. Der Vollzug könnte in den Mitarbeitergesprächen leicht abgeprüft und bewertet werden, und die gesamte Verwaltung hätte einen großen Schritt in Richtung Effizienz, Sinnvermittlung, gegenseitiges Verständnis und Verbesserung der Zusammenarbeit getan. Niemand müsste sich dafür schinden, aber alle müssten sich für einander interessieren. Leistungsentgelt würde danach gezahlt, wie bereit die Mitarbeiter sind, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken, Prozesse zu erfassen, ihr eigenes Puzzlesteinchen im großen Organisationsgefüge zu erkennen und vielleicht sogar Konsequenzen für die eigene Arbeit daraus abzuleiten. Das ist Motivation!

Wie oft werden Teams und ganze Abteilungen umstrukturiert oder zusammengelegt? In einer großen Kommunalverwaltung drängte sich das Ziel „Integration“ geradezu auf, aber die Mitarbeiter hatten zunächst nicht den Mut, es anzugehen, denn Integration sei ja keine Leistung, bringe sozusagen niemanden außer Atem. Aber der Nutzen für die neue Abteilung und damit für die Gesamtverwaltung ist erheblich, und damit ist das Ziel auch absolut legitim. In der Praxis bedeutete es nichts anderes, als dass jedes Arbeitsthema des großen neuen Gefüges wie in einer Werbepäsentation dem Plenum der Abteilung vorgestellt wurde. Im Laufe eines Bewertungszeitraumes entstanden so in den einzelnen Bereichen Aufgaben-, Arbeits- und Prozessbeschreibungen sowie Steckbriefe über die handelnden Personen. Einmal im Monat wurde die wöchentliche Abteilungsbesprechung um eine halbe Stunde verlängert, so dass alle Einzelbereiche die Gelegenheit hatten, sich ausführlich vorzustellen, Flyer mit stichwortartigen Zusammenfassungen über Arbeit und Personen zu verteilen und Fragen der Kollegen zu beantworten. In der Praxis wurde das nachvollzogen, was zuvor nur auf dem Papier entstanden war. Der Effekt war sofort spürbar: Die Bürger wurden nicht mehr von Pontius zu Pilatus geschickt, nur weil die eine Hand nicht wusste was die andere tat. Das ist Verbesserung der Dienstleistung!

Also, lösen wir uns doch endlich vom Leistungsentgelt als Druckmittel – es ist nicht nur im Tarifvertrag gewünscht, die Systeme der Leistungsorientierten Bezahlung zur Motivation einzusetzen, es ist auch viel einfacher und kostet viel viel weniger Zeit!

#### Mehr davon?

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt:

Brigitte Seidler

#### **Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung – Erfahrungen und Empfehlungen –**

203 Seiten plus CD-ROM

POEM Verlag Kaiserslautern

ISBN 978-3-00-028053-5

€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier finden Sie den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt.

Natürlich gibt es das Buch auch im Handel, bei Amazon oder im [POEM Consult Onlineshop](#).



✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen* können Sie auch unter [www.poemconsult.de/publikationen.html](http://www.poemconsult.de/publikationen.html) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

-----  
POEM Consult & Verlag  
**P**ersonal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement  
Brigitte Seidler e.K.  
Erfurterstr. 43  
67663 Kaiserslautern  
HRA 2585 KAI  
Ust ID: De 148619715  
Fon 0631 - 94 07 21  
Fax 0631 - 94 07 22  
[www.poemconsult.de](http://www.poemconsult.de)  
[www.tvoed.info](http://www.tvoed.info)  
[www.poemconsult-shop.de](http://www.poemconsult-shop.de)  
Email: [info@poemconsult.de](mailto:info@poemconsult.de)