



## TVöD-Brief „Einfachste LOB-Konzepte“

November 2012

Nach dem AG Wuppertal und dem LAG Düsseldorf hat im Mai auch das BAG gegen die volle Auszahlung von Leistungsentgelt-Gießkannen entschieden. Damit bleibt es ohne Leistungsmessung bei 0,5% des Jahresgehaltes, das per Gießkanne ausbezahlt werden darf. Wer das Urteil des Bundesarbeitsgerichts und seine Begründung gerne nachlesen möchte, kann mir eine kurze Mail senden, dann schicke ich es gerne zu.

Mit diesem Urteil wächst der Druck auf jene Verwaltungen, die sich noch immer nicht an eine leistungsorientierte Verteilung ihres LOB-Budgets herangetraut haben. Manche haben noch gar nichts in diese Richtung unternommen, manche haben ihre Gießkanne per Dienstvereinbarung festgeschrieben und zahlen danach das volle Budget aus. Deshalb hier noch mal der Hinweis: die Voraussetzung, um volle Budgets verteilen zu dürfen, ist nicht die Existenz einer Dienstvereinbarung, sondern die Existenz einer Dienstvereinbarung über die Art und Weise der Leistungsmessung. In Abs. 6 des §18 TVöD ist genau beschrieben, was in der DV festzulegen ist, und da steht nichts von Gießkannen, definitiv nicht!

### ✚ Warum das Festhalten an der Gießkanne?

Viele haben ihren LOB-Einstieg nur deshalb hinausgezögert, weil sie auf die einfachen Lösungen nicht gekommen sind. Und sie setzten jetzt, unter dem Druck der Gießkannen-Urteile, widerwillig das um, wovor sie jahrelang Angst hatten. Viel zu lange haben Horrorbeispiele den Flurfunk genährt und die Abwehr gegen das Neue bestärkt, da geht es jetzt – vermeintlich – nur noch mit kategorischen Zwängen. Das ist der falsche Ansatz, und der richtige heißt in solchen Fällen „volle Kraft zurück“ bis auf einfachste Minimallösungen.

### ✚ „Back to the Roots“

Solch einfache Konzepte gibt es sowohl für die Systematische Leistungsbewertung als auch für die Zielvereinbarung, man muss sich nur trauen.

Wer sagt denn, dass ich bei einer Leistungsbewertung die Gesamtarbeit und das Gesamtverhalten eines Mitarbeiters bewerten muss? Es reicht doch, ein für die Verwaltung sinnvolles Thema zu setzen und nur zu diesem Thema die Leistung zu bewerten. Nehmen wir die Lern-, Veränderungs-, oder Informationsbereitschaft, da hätten wir schon drei sinnvolle Bewertungskriterien, und die passen zu Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen. Je nachdem, wie eingerostet der Betrieb empfunden wird, kann man mit so einem Oberthema innerhalb eines Jahres viel bewegen. Da braucht nicht jeder auf teure Weiterbildungen geschickt zu werden, da gibt es auch Kollegen, von denen man lernen kann oder mit denen man neue Wege konzipieren und ausprobieren kann. Mit Punkten belohnt wird, wer sich – planvoll und strukturiert – bewegt, wer einbezieht und sich einbeziehen lässt, wer Informationen sammelt, ausmistet und gezielt zum Nutzen der Anderen weitergibt. Mauern bringt Punktabzug. Auf Führungsebene gäbe es dann Punktabzug für die noch immer weit verbreitete Philosophie „nicht gemeckert ist genug gelobt“.



Noch einfacher ist es mit der Zielvereinbarung. Ein Oberziel, zum Beispiel Kundenfreundlichkeit, genügt, um in einer ganzen Verwaltung eine frische Brise einkehren zu lassen. Ziele bieten sich aus diesem Oberthema fast grenzenlos an, und jeder kann daran beteiligt werden: Elemente der Freundlichkeit sind zu definieren und reichen vom Blumentopf im Eingang über Erreichbarkeit, Wegweiser, Gesprächs-/Telefonverhalten und Internetauftritt bis zum verständlichen Deutsch in Schreiben und Bescheiden. Allein aus dem Thema Kundenfreundlichkeit könnte ich Mini-Ziele für mehrere Jahre ableiten.

#### **Die schlichte Logik der Topf-Verteilung**

Der nächste Schritt zur Einfachheit ist das Berechnungssystem für Leistungsentgelt. Das folgt sinnvollerweise einer ganz klaren Logik: Viele Punkte – viel Geld; wenige Punkte – wenig Geld; keine Punkte – kein Geld. Auf diese Weise bekommt jeder etwas vom Kuchen ab, vereinzelt wird es nur ein Krümel sein, aber jeder bekommt was.

Die Dienstvereinbarung zu so einem Konzept ist denkbar kurz und kann mit Leichtigkeit so verfasst werden, dass sie auch von jedem Kollegen verstanden wird. Leistungsentgelt tarifkonform eingeführt – Null Problem.

#### **Die Verwaltungsgröße spielt keine Rolle**

Ich habe heute das Thema gewählt, weil ich vor ein paar Wochen mal wieder genau so ein Projekt mit einer kleinen Verwaltung (die jahrelang ergebnislose Diskussionen gewälzt hatte) erarbeitet habe: Einfachste Minimallösung als DV-Entwurf von POEM vorgelegt, alle Mitarbeiter an den Tisch geholt, SLB gegen ZV abgewogen, für ZV entschieden, DV-Entwurf nachgeschliffen, Vorgehensweise geschult, fertig. Aufwand für den Kunden: 2,5 Beratertage, und alle sind zufrieden und zuversichtlich. Zwischendurch kam schon mal die Frage auf „warum haben wir das nicht schon viel früher gemacht?“

Dasselbe geht auch bei großen Verwaltungen, da kämen lediglich die Schulungstage für entsprechend mehr Führungskräfte und Mitarbeiter dazu. Aber ob ein LOB-Konzept einfach, mitarbeiterfreundlich und motivierend ist oder kompliziert, erpresserisch und beklemmend, das hängt nicht von der Größe der Verwaltung ab. Überhaupt nicht.

#### **LOB in Abhängigkeit der Führungs- und Organisationskultur**

Warum machen es sich die Verwaltungen so schwer? Wie leidensfähig ist der öffentliche Dienst?

Diese Frage drängt sich schon mal auf, angesichts ausgefuchster Konzepte zur Bestenauslese, endloser Diskussionen um Normalleistungen und verzweifelter Zielfindungskonferenzen. Und das alles für die Bemessung von 2% Prämie... An der Stelle müssen sich auch jene Verwaltungen hinterfragen (lassen), die seit sechs Jahren in kontroversen BK-Sitzungen über das Thema streiten und sich nicht davor scheuen, sich noch weitere sechs Jahre im Kreis zu drehen. Eine solche Ressourcenverschwendung ist unverantwortlich.

Der Anspruch an Leistung und Leistungsmessung muss sich unmittelbar an der Historie und den Gegebenheiten der Verwaltung ausrichten. Hoch entwickelte Organisationen mit homogener Führungskultur können auch hoch entwickelte Leistungskonzepte umsetzen. Oftmals erlebe ich aber genau das Gegenteil: Gravierende Führungs-, Organisations- und Leistungsdefizite, die man durch zwanghafte LOB-Vorschriften auszugleichen versucht. Das funktioniert nicht. Diese Verwaltungen merken auch, dass es nicht funktioniert, aber bevor sie sich zu einem einfachen Basiskonzept



durchringen, das sie Jahr für Jahr analog zu ihrer Führungskultur weiterentwickeln könnten, bleiben sie lieber bei der Gießkanne.

#### 🔧 **LOB abspecken!**

Wieder steht ein Jahreswechsel an, eine gute Gelegenheit, das eigene LOB-System zu hinterfragen und zu überarbeiten und dabei kräftig abzuspecken. Nach schlechten Erfahrungen zurück auf Start zu gehen ist vielleicht mutig, vor allem aber ist es ermutigend.

#### 🔧 **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 und bei Amazon.

🔧 Die bisher erschienenen TVöD-Briefe können Sie auch unter [www.poemconsult.de/publikationen.htm](http://www.poemconsult.de/publikationen.htm) oder auf unserer Serviceseite [www.tvoed.info](http://www.tvoed.info) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Ihre  
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)  
Email: [info@poemconsult.de](mailto:info@poemconsult.de)