

## Praxisbeispiel: Gemeinde Rellingen

### Umsetzung der Leistungsorientierten Bezahlung in der Gemeinde Rellingen

Anja Radtke,  
Büroleitende Beamtin der Gemeinde Rellingen

Mit dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst ist die Einführung eines leistungsbezogenen Entgelts ab dem Jahr 2007 vereinbart worden. In der hauptamtlich verwalteten Gemeinde Rellingen mit rd. 13.800 Einwohnern arbeiten 87 Beschäftigte und 8 Beamte auf Teilzeit- und Vollzeitarbeitsplätzen. Wir betreiben einen eigenen Bauhof sowie ein Wasserwerk und haben Personal in unseren Außenstellen, den Schulen und Sporthallen, in den Büchereien und in der Ortsjugendpflege eingesetzt. Außerdem ist Personal langfristig in die ARGE abgeordnet worden. Für alle diese Beschäftigten der Gemeinde Rellingen gilt es, ein gemeinsames System zur Leistungsbezahlung zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen.

Im Sommer 2006 wurden erste allgemeine Schulungsveranstaltungen zu dem Thema Leistungsorientierte Bezahlung (LOB) besucht, ohne jedoch das tatsächliche Ausmaß der anstehenden Aufgaben und Entscheidungen zu erfassen. Auf Initiative der Arbeitsgemeinschaft der Personalräte im Kreis Pinneberg wurde Ende Juni eine zentrale Schulungsveranstaltung über drei Tage organisiert, an der sowohl Vertreter der Personalräte als auch Vertreter der Arbeitgeber teilnehmen konnten. Dadurch, dass die Schulung für beide Vertragspartner einer künftigen Dienstvereinbarung geöffnet war, konnten die unterschiedlichen Interessen gemeinsam deutlich gemacht werden. Neben dem positiven Effekt der Kosten- und Zeitersparnis war es von Vorteil, dass die Schulung von vielen unterschiedlichen Kommunen im Kreis Pinneberg besucht wurde. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen worden, bei der weiteren Umsetzung, über die eigenen Gemeindegrenzen hinweg den Kontakt zu den Nachbarkommunen zu halten, um sich auszutauschen und ggf. Synergieeffekte zu nutzen.

Für die Rellinger Verwaltung haben wir erkannt, dass es mit der Einführung der LOB nicht nur um die Verteilung von Geldern für verdiente Leistungsträger geht, sondern vielmehr um die Verknüpfung der Gewährung von Leistungsent-

gelten zur Motivation aller Beschäftigten mit der konsequenten Verfolgung von Interessen und Zielen der Gemeinde Rellingen zur Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit und Dienstleistungsqualität. Weder die regelmäßige Bewertung von Leistungen, noch das Arbeiten mit Zielen oder Zielvereinbarungen, noch die Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen wurden bislang in Rellingen als Instrumente für ergebnisorientierte Arbeit oder für die konsequente Verfolgung von Unternehmenszielen genutzt. Der Erfolg des neuen Systems wird maßgebend von der Bereitschaft der Führungskräfte abhängen, die neuen Instrumente auch anzuwenden und einzusetzen.

#### Betriebliche Kommission

Als ersten Schritt zur Umsetzung haben wir die Betriebliche Kommission (BK) gebildet, die aus 6 Mitgliedern besteht und am 15.08.2006 zu ihrer konstituierenden Sitzung zusammengetroffen ist. Für den Arbeitgeber sind die büroleitende Beamtin, der Leiter der Personalabteilung sowie der Leiter des Bauhofes in der Kommission vertreten. Der Personalrat wird vertreten durch einen Mitarbeiter der Bauverwaltung, der zugleich Mitglied des Personalrates ist, eine Mitarbeiterin des Einwohnermeldeamtes sowie einen Mitarbeiter des Bauhofes. Die Benennung der Mitglieder erfolgte von beiden Seiten unspektakulär. Personalrat und Verwaltungsleitung waren sich im Vorwege einig, möglichst unterschiedliche Interessengruppen in die BK zu senden und hatten das Glück, dass die von den verschiedenen Seiten angesprochenen Mitarbeiter ohne Zögern ihre Bereitschaft erklärt haben, sich freiwillig dieser zusätzlichen Aufgabe zu stellen.

Die BK hat sich als Ziel gesetzt, bis zur tariflich vorgegebenen Frist am 31.07.2007 eine eigene Dienstvereinbarung der Gemeinde Rellingen mit den Regelungen zum Leistungsentgelt auf den Weg zu bringen. Um diese Dienstvereinbarung mit Inhalt zu füllen, war es unserer Meinung nach erforderlich, alle Mitglieder der BK zunächst fachlich auf ein gemeinsames Wissensniveau zu bringen. Aus diesem Grunde haben wir uns für eine externe Unterstützung durch den aus der kreisweiten Schulungsveranstaltung bereits bekannten Referenten entschieden und ein Workshop zur Erstellung einer Dienstvereinbarung für Anfang November vereinbart. Zur Vorbereitung

auf dieses Seminar haben sich die Mitglieder der BK anhand der mittlerweile zur Verfügung stehenden Unterlagen in die Materie eingearbeitet und sich am Anfang alle 14 Tage zusammengesetzt. Mittlerweile wurde ein fester Sitzungstermin eingerichtet, und zwar einmal wöchentlich am Nachmittag für rd. 1,5 Stunden.

Da wir mit den Instrumenten zur Leistungsmessung in der Vergangenheit kaum Erfahrungen sammeln konnten, haben wir uns im Vorwege für die Arbeit mit Zielen ausgesprochen. Wir sind der Meinung, dass dieses System ein hohes Maß an Objektivität und Transparenz aufweist, es ist auf die Zukunft ausgerichtet und bezieht die Mitarbeiter von Anfang an unmittelbar mit ein. Um wirklich alle Mitarbeiter in das neue System mitzunehmen, haben wir uns außerdem dafür ausgesprochen, die Messlatte für die Zielerreichung nach unten möglichst offen zu halten und auch geringe Leistungserfolge über das Bewertungssystem zu honorieren. Auch sollte ein Verteilungssystem gewählt werden, das zwar eine gewisse Differenzierung aufweist, aber in der Handhabung übersichtlich und für die Mitarbeiter verständlich ist. Mit diesen Vorgaben sind wir in den Workshop zur Entwicklung einer Dienstvereinbarung gegangen. Neben den Mitgliedern der BK war die Schulung für alle Personalratsmitglieder sowie für die Gleichstellungsbeauftragte geöffnet. Teilgenommen hat außerdem der neue Bürgermeister der Gemeinde Rellingen.

### **Eckpunkte einer Dienstvereinbarung Rellingen**

Als Ergebnis sind die folgenden wichtigsten Eckpunkte einer Dienstvereinbarung für die Gemeinde Rellingen einvernehmlich erarbeitet worden:

Die Einführung der LOB in der Gemeinde Rellingen wird ausschließlich über das System der Zielvereinbarung erfolgen. Die Beamten werden in das System mit einbezogen. Zielvereinbarungen wird der Bürgermeister mit den Amtsleitern und die Amtsleiter mit allen ihrem Amt zugeordneten Mitarbeitern abschließen. Über die Arbeit mit Zielvereinbarungen wird das Instrument der Mitarbeitergespräche eingeführt. Die Feststellung der Zielerreichung wird bereits bei einer Leistungserbringung von 30% starten. Es wird Sonderregelungen für besondere Beschäftigungsgruppen geben. Die Verteilung des Gesamtbudgets wird in 3 bzw. maximal 4 verschiedene Budgeteinheiten erfolgen. Die Zielverein-

barungsperiode wird zukünftig in den Zeitraum vom 1. Juni bis zum 31. Mai eines Jahres fallen, um den ohnehin vorhandenen Arbeitsanfall zum Jahresende zu entzerren. Im Jahr 2007 erfolgt einmalig eine Ausschüttung per „Gießkanne“ mit dem November- bzw. Dezember-Entgelt. Ab 2008 wird das Leistungsentgelt erstmals mit dem Juli-Entgelt als Prämie ausbezahlt. In der ersten Zielvereinbarungsperiode 2007/2008 werden nur Teamziele vereinbart. Ab 2008 kommen zusätzlich Mitarbeiterziele dazu.

Die BK arbeitet aktuell daran, diese Eckpunkte auszuformulieren und in den Entwurf einer Dienstvereinbarung einzuarbeiten.

### **Schulungen**

Zur Umsetzung der Eckpunkte sind umfangreiche Mitarbeiter- und Führungskräfte Schulungen erforderlich. Wir haben uns dafür entschieden, die begonnene Zusammenarbeit mit dem Referenten fortzusetzen und haben ein Schulungskonzept für das nächste Jahr erarbeitet. Der Zeitplan sieht vor, Anfang Juli 2007 die Teamziele abzuschließen. Daher werden im Juni Mitarbeiter- und Führungskräfte Schulungen zum Abschluss von Zielvereinbarungen stattfinden. Das Gelernte kann dann unmittelbar umgesetzt werden. Der Referent wird den Führungskräften bei den Mitarbeitergesprächen zur Team-Zielvereinbarung im Juli als Moderator zur Seite stehen. Vor den ersten Gesprächen über den Zwischenstand der Zielerreichung im Oktober wird es weitere Führungskräfte Schulungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen geben. Darüber hinaus erforderliche Schulungen müssen dem Bedarf angepasst werden.

### **Einbeziehung der Beamten**

Wie bereits dargestellt, lautet ein wichtiger Eckpunkt der Dienstvereinbarung, die Beamten der Gemeinde Rellingen in das System der LOB mit einzubeziehen. Es werden maßgeblich die Beamten der Gemeinde Rellingen sein, die als Führungskräfte das neue System einzuführen und anzuwenden und damit auch zu vertreten haben. Eine erfolgreiche Umsetzung ohne Einbeziehung der Gruppe der Beamten wurde aus unserer Sicht nicht als realistisch eingeschätzt.

Der Hauptausschuss der Gemeinde Rellingen wurde durch das Berichtswesen regelmäßig über die Neuerungen zum Tarifrecht und zur LOB informiert und hat der Gemeindevertretung in Vorbereitung der zu beschließenden Grundsätze

für das Personalwesen empfohlen, das System der LOB auf alle Mitarbeiter der Gemeinde Rellingen zu übertragen. Diesem Vorschlag ist die Gemeindevertretung gefolgt und hat in ihrer Sitzung am 27.11.2006 die Einführung eines leistungsorientierten Besoldungsanteils analog der LOB für die Beschäftigten auch für die Beamten der Gemeinde Rellingen ab dem Jahr 2007 beschlossen. In den Haushalt 2007 sind nicht nur die erforderlichen zusätzlichen Personalkosten, sondern auch die erforderlichen Mehrkosten für die Mitarbeiterschulungen eingestellt worden.

### **Mitarbeiterinformation**

Die Eckpunkte einer zukünftigen Dienstvereinbarung sind so weit fortgeschritten, dass es an der Zeit ist, alle Mitarbeiter über den Stand der Einführung der LOB in der Gemeinde Rellingen zu informieren. Dies wird noch im Dezember im Rahmen einer Personalversammlung geschehen. Es ist vorgesehen, die BK und die dort bislang geleistete Arbeit vorzustellen. In einem anschließenden Vortrag wird den Mitarbeitern das neue System der LOB im öffentlichen Dienst unter Berücksichtigung der für die Gemeinde Rellingen bereits aufgestellten Eckpunkte erläutert.



Zur Zeit wird im Intranet der Gemeinde Rellingen eine Plattform mit umfangreichen Informationen zu dem Thema LOB und BK eingerichtet und freigegeben, die für die Zukunft laufend aktualisiert werden soll.

### **Netzwerke**

Durch den Besuch der kreisweit angebotenen zentralen Schulungsveranstaltung finden in den angrenzenden Kommunen zeitgleich Aktivitäten zur Einführung der LOB statt. Die Kommunen Halstenbek, Schenefeld und Rellingen tauschen sich auf Leitungsebene regelmäßig aus. Insbesondere bei dem Projekt "Einführung der LOB" nutzen wir gemeinsame Schulungstermine und sprechen uns über den jeweiligen Umsetzungsstand ab. Auf diese Weise können wir voneinander lernen und ggf. auch Kosten sparen. So war es möglich, die für Dezember geplante Veranstaltung zur Information der Mitarbeiter nicht nur für Rellingen, sondern im Anschluss auch für Schenefeld und Halstenbek zu organisieren. Auch in der Arbeitsgemeinschaft der Personalräte im Kreis Pinneberg findet durch gemeinsame Veranstaltungen regelmäßiger Austausch statt.

### **Ausblick**

Wir sind auf dem besten Wege, die Voraussetzungen für die Einführung der LOB in der Gemeinde Rellingen zu schaffen. Wir sind uns aber auch darüber bewusst, dass viele Probleme im Detail noch nicht zufrieden stellend gelöst sind. Die Praxis wird zeigen, wo Korrekturbedarf unerlässlich ist. Mit einem zu verteilenden Gesamtbudget von zur Zeit (nur) 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres können wir anfangen und lernen, mit dem neuen System umzugehen. Wichtig ist uns, eine Rellinger Lösung zu schaffen, die an dem Bedarf der hier tätigen Menschen ausgerichtet ist. Die hierfür bislang erreichten Etappenziele waren nur möglich, weil Personalvertretung, Verwaltungsleitung und die Mitglieder der BK auf gleicher Augenhöhe mit großer Motivation und nicht unerheblichem Einsatz daran gearbeitet haben.