

Praxisbeispiel: Kreis Pinneberg

Die Einführung von Leistungsorientierter Bezahlung (Lob) nach dem TVöD als Fortschreibung der bereits etablierten Zielvereinbarungskultur im Kreis Pinneberg – ein Praxisbericht

Annerose Tiedt,
Leiterin Abteilung Personal, Referat Zentrale Steuerungsunterstützung und Innerer Service
Kreisverwaltung Pinneberg

I. Einleitung

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung wie sie nunmehr Eingang in § 18 TVöD-VKA gefunden hat, wurde im Kreis Pinneberg mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgt. Schließlich bietet sich hiermit endlich die Möglichkeit, die Entgeltgestaltung auf tarifrechtlicher Basis auch in den Dienst der Verfolgung der strategischen Ziele zu stellen. Die Verknüpfung der Gewährung von Leistungsentgelten zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der konsequenten Verfolgung der Ziele und Interessen des Dienstleistungsunternehmens Verwaltung, ist das Novum im TVöD. Erklärtes Ziel der Kreisverwaltung Pinneberg ist es, zum 01.01.2007 eine Dienstvereinbarung zwischen Dienststelle und Personalrat abzuschließen, um bereits für das Jahr 2007 eine Ausschüttung des Leistungsentgelts auf der Grundlage von Zielvereinbarungen durchführen zu können.

Das Leistungsentgelt in Form der Leistungsprämie wird gem. § 18 Abs. 4 Satz 2 TVöD-VKA im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung gezahlt. Dabei sind Zielvereinbarungen in der Kreisverwaltung Pinneberg kein neues Betätigungsfeld, sondern ein bereits gelebtes und inzwischen bewährtes wesentliches Steuerungsinstrument. Die mit dem TVöD verfolgten übergreifenden Ziele, öffentliche Dienstleistungen zu verbessern, die Effektivität und die Effizienz der Organisation und von verwaltungsinternen Prozessen zu steigern und zugleich die Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz zu stärken, sind wesentliche Bestandteile des Steuerungskonzeptes der Kreisverwaltung Pinneberg. Sie hat sich wie wohl kaum eine andere Kommunalverwaltung in Schleswig-Holstein dem „Neuen Steuerungskonzept“ verschrieben und

handelt bereits seit einigen Jahren nach eigens hierfür entwickelten Steuerungsgrundsätzen und Regelungen. Darin enthalten sind alle zentralen Elemente der Verwaltungsmodernisierung - die dezentrale Aufgaben- und Ressourcenverantwortung, die Budgetierung und das Controlling ebenso wie die Produktorientierung, die Zielentwicklung und Zielvereinbarungen. Sie stellen das Fundament für die Steuerung der Kreisverwaltung Pinneberg dar.

Alljährlich werden strategische Ziele durch den Kreistag beschlossen, auf deren Grundlage - unter Beteiligung der einzelnen Fachbereiche - die sach- und finanzpolitischen Ziele für die Gesamtverwaltung entwickelt werden. Die den Bereichen jeweils nachgeordneten Einheiten wie Fachdienste, Abteilungen und Teams brechen diese Ziele auf die operative Ebene herunter. Sie setzen durch entsprechende Zielvereinbarungen für einzelne Beschäftigte oder Gruppen in dem Prozess „top-down“ Schwerpunkte in ihrer täglichen Arbeit unter Berücksichtigung der übergeordneten strategischen Ziele. Die Kreisverwaltung Pinneberg will Leistungsentgelte nach § 18 TVöD unter Zugrundelegung des bereits vorhandenen Steuerungskonzeptes offensiv in die künftige Dienstvereinbarung einbauen.

Mittlerweile existieren diverse Musterdienstvereinbarungen mit unterschiedlichen Schwerpunktssetzungen zur Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung. Eine für alle Fälle gleichermaßen gültige Lösung für eine Dienstvereinbarung lässt sich darunter indes nicht finden. Vielmehr muss aufgrund der jeweils unterschiedlichen Strukturen, Zielstellungen und Führungskulturen jede Kommune ihren eigenen, an ihre jeweilige Struktur angepassten Weg hin zu einer für sie passenden Lösung finden und gehen.

II. Organisatorische Umsetzung

Zur Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung unter Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen ist im Kreis Pinneberg zunächst eine aus sieben Mitgliedern bestehende Projektgruppe gebildet worden. Diese setzt sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Fachbereiche, Referate und Stabsstellen, einigen Führungskräften, der Personalabteilungsleitung und der Gleichstellungsbeauftragten zusammen. Die Projektgruppe trifft sich regelmäßig wöchentlich und erarbeitet den Entwurf einer u.a. an den Inhalten des Steuerungskonzeptes ausge-

richteten Dienstvereinbarung. Zur Vorbereitung auf diese komplexe Aufgabe haben einige Mitglieder der Projektgruppe und darüber hinaus weitere Mitarbeiter der Kreisverwaltung an den zentralen Schulungsveranstaltungen des Kommunalen Arbeitgeberverbandes (KAV) sowie an den durch das Unternehmen Baumgartner & Co durchgeführten Intensivseminaren zur Erarbeitung einer Dienstvereinbarung teilgenommen. Das vermittelte Wissen hat sich für die Projektgruppenarbeit unmittelbar bezahlt gemacht. So wurden im Rahmen der Seminarveranstaltungen in praxisrelevanter Weise die Hauptschwierigkeiten einer zu entwickelnden Dienstvereinbarung problematisiert und verschiedene Lösungsvarianten aufgezeigt. Nicht zuletzt bekamen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch eine realistische Vorstellung von dem nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand, den die Entwicklung einer Dienstvereinbarung für die eigene Verwaltung bedeutet. Auch die Betriebliche Kommission, die sich selbst derzeit als eine Art Lenkungsgruppe versteht, ist beim Kreis Pinneberg bereits gebildet worden. Ihr gehören neben drei Vertretern des Personalrates, der Landrat und zwei Bereichsleiter an. In der Kommission werden regelmäßig die Ergebnisse aus der Projektgruppe beraten und abgestimmt. Ihre mitgestaltende Einflussnahme ist Garant für eine ständige Beobachtung und für das Zustandekommen einer optimalen Dienstvereinbarung.

III. Stand der Diskussion

Schwerpunkte aus dem Prozess der Entwicklung einer Dienstvereinbarung aus der Sicht der Projektgruppe der Kreisverwaltung Pinneberg.

1. Zielgruppe der Dienstvereinbarung

Die Projektgruppe hat für die Kreisverwaltung Pinneberg im Musterentwurf vorgeschlagen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung in das System der Leistungsmessung einzubeziehen. Hierzu gehören auch Beamtinnen und Beamte. Es wird als wichtig erachtet, eine verwaltungseinheitliche Handhabung unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten. Für Beamtinnen und Beamte kann die Abwicklung und die Bildung eines eigenen Budgets für die Auszahlung jedoch nur erfolgen, soweit finanzielle Mittel vom Kreistag zur Verfügung gestellt werden. Inwieweit dieses realisierbar ist, kann derzeit nicht abgeschätzt werden. Auf längere Sicht wird es daher nicht zuletzt auch auf die Inhalte der angekündigten Änderung des Beamtenrechts ankommen. Schließlich werden auch die vorübergehend abgeordneten Mitarbeiterinnen in das System der Leistungsmes-

sung einzubeziehen sein. Zu klären bleibt insoweit die Frage, wer in diesen Fällen die Zielvereinbarungen abschließen soll bzw. kann.

2. Verfahren der Einführung und die Form des Leistungsentgelts

Das Leistungsentgelt soll in der gesamten Kreisverwaltung Pinneberg eingeführt werden und einheitlich für alle Organisationseinheiten gelten. Eine Mehrzahl von Systemen würde einen unnötig hohen administrativen Aufwand schaffen und zu einer ständigen Diskussion über vermeintliche Ungleichbehandlungen führen.

Gemäß § 18 Abs. 4 TVöD sind mit den Methoden von Zielvereinbarungen einerseits und systematischer Leistungsbewertung andererseits die Formen des Leistungsentgelts mit der Leistungsprämie, der Erfolgsprämie sowie der Leistungszulage vorgeben. Die Kreisverwaltung Pinneberg hat sich zunächst für die Zahlung einer Leistungsprämie als Einmalzahlung am Ende des Beurteilungszeitraums entschieden, die für den Einstieg in die leistungsorientierte Bezahlung entsprechend dem Steuerungskonzept vorrangig auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gewährt werden soll. Lediglich in Ausnahmefällen, in denen der Abschluss einer Zielvereinbarung bspw. aufgrund des speziellen Arbeitsbereiches nicht möglich ist, soll die Gewährung aufgrund einer systematischen Leistungsbewertung erfolgen. Es ist jedoch mittelfristig beabsichtigt, das in der Wirtschaft und auch durch die VKA favorisierte Kombimodell, das die Methoden der Zielvereinbarung und der systematischen Leistungsbewertung verknüpft, in einer zweiten Stufe in die Dienstvereinbarung mit aufzunehmen.

Voraussetzung für die Auszahlung einer Leistungsprämie ist eine abgeschlossene Zielvereinbarung oder ausnahmsweise eine systematische Leistungsbewertung. Darüber hinaus hat sich die Kreisverwaltung Pinneberg in der Dienstvereinbarung aber auch die Möglichkeit der Zahlung einer Erfolgsprämie vorbehalten, ohne das hierauf jedoch ein Anspruch entstünde.



a) Zielvereinbarungen

Im Einzelnen hat sich die Projektgruppe mit der Betrieblichen Kommission darauf verständigt, dass die Zielvereinbarung mindestens 2 und maximal 5 Ziele beinhalten sollte. Die Ziele sollen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung und/oder Weiterentwicklung sowie Förderung des Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinbart werden. Sie können untereinander unterschiedlich gewichtet werden. Die Projektgruppe plädiert in diesem Zusammenhang für eine festzuschreibende Mindestgewichtung von 20%, um die Bedeutung von Zielen herauszustellen. Unterjährig muß sich die/der MitarbeiterIn und die Führungskraft über den Grad der Zielerreichung in mindestens einem Berichtsgespräch abstimmen. Für die Festlegung des Zielerreichungsgrades hat die Projektgruppe vorgeschlagen, diese für das jeweils vereinbarte Ziel anhand von vier Stufen zu ermitteln. Die Zielstufen 1 – 4 sind für jedes vereinbarte Ziel konkret im Zielvereinbarungsfeld zu definieren. Aus der Stufenzuordnung ergibt sich der jeweilige prozentuale Berechnungsfaktor. Dieser wird mit der Gewichtung des Ziels multipliziert. Die Summe dieser Ergebnisse ergibt den Gesamtzielerreichungsgrad. Zum besseren Verständnis ist beabsichtigt, eine Musterzielvereinbarung als Anlage zur Dienstvereinbarung aufzunehmen.

b) systematische Leistungsbewertung

Auch der Ausnahmefall der systematischen Leistungsbewertung soll zu Zwecken der einheitlichen Durchführung in der gesamten Verwaltung ausschließlich anhand von definierten Kriterien, die sich aus einem der Dienstvereinbarung als Anlage beigefügten Leistungsbewertungsformular ergeben, erfolgen. Die Projektgruppe hat hierfür die nachfolgend benannten acht Kriterien entwickelt: Qualität der Leistung/ Quantität der Leistung/ Kundenorientierung/ Kooperation und Teamfähigkeit/Arbeitsorganisation/ Initiative und Einsatzbereitschaft/ Belastbarkeit/ Steuerung und Koordination.

Auch hier ist es sinnvoll eine Mindestanzahl von zu bewertenden Kriterien vorzugeben. Die Bewertung soll in einem der Zielvereinbarung entsprechendem System in Form von vier Bewertungsstufen und der Möglichkeit der unterschiedlichen Gewichtung der einzelnen Kriterien erfolgen.

3. Grundsätze der Aufteilung

Derzeit befindet sich die Projektgruppe in einer umfangreichen Diskussion über die Grundsätze der Aufteilung des Finanzvolumens. Fest steht, dass es nach Budgets auf die einzelnen Bereiche aufgeteilt wird. Zudem sieht die Dienstvereinbarung die grundsätzliche Möglichkeit der Bildung von Teilbudgets vor. In den folgenden Beratungen der Projektgruppe ist in diesem Bereich insbesondere die Grundsatzentscheidung zu treffen, ob die Auszahlung der Leistungsprämie nach der sog. Kopf-Prämie oder nach prozentualen Anteilen vom Grundgehalt erfolgen soll. Die Projektgruppe tendiert hier zum Prozentualen Modell. Klar ist bereits, dass eine Aussage über eine garantierte Auszahlungshöhe bei 100% Zielerreichung unter keinem Ausschüttungsmodell getroffen werden kann. Umso wichtiger ist es, die Auszahlungssystematik nachvollziehbar zu beschreiben. In diesem Zusammenhang ist zudem zu entscheiden, welche Regelung für die freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Gleichstellungsbeauftragte u.ä. gelten soll.

IV. Ausblick

Über die Grundsätze der Aufteilung hinaus wird die Dienstvereinbarung noch die Aufgabe der Betrieblichen Kommission, die Dokumentation sowie die Information des Personalrates als wesentliche Inhalte regeln. Trotz des eng gesetzten Zeitrahmens scheint in Anbetracht der konsequenten Arbeit der letzten zwei Monate der Abschluss einer Dienstvereinbarung zum avisierten Zeitpunkt realisierbar. Bereits jetzt haben alle Mitglieder der Projektgruppe eine Erfahrung gemacht – Leistung lohnt sich – und zukünftig auch monetär.