

## Praxisbeispiel: Stadt Glinde

### Der Weg ist das Ziel

Dirk Schmidt,  
Stabsstelle Organisationsentwicklung  
der Stadt Glinde

„Der Weg ist das Ziel“, mit diesem einfachen Slogan lässt sich die geplante Einführung der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) bei der Stadt Glinde und seinen städtischen Einrichtungen auf einen Nenner bringen.

Wie vermutlich für die meisten anderen schleswig-holsteinischen Kommunen auch, war LOB auch hier Anfang 2006 mehr oder weniger noch ein Fremdwort. Als dann die ersten näheren Informationen zur LOB kamen, war man hier und anderorts abgeschreckt. „Wie soll das funktionieren?“, war wohl einer der meistgehörten Ausrufe zur LOB. Doch es half ja nichts. Die Frage, ob man die LOB einführen wollte oder nicht, stellte sich nicht. Der Tarifvertrag gab diesen Weg und den Start der LOB ganz klar vor. 2007 sollte die LOB beginnen.

Mittlerweile war das Jahr 2006 aber schon zur Hälfte abgelaufen. Damit stellte sich die Problematik, wie man in einem halben Jahr ein System zur LOB aufbauen sollte. Dieser Zeitplan war kaum zu halten und so machte auch schnell der Begriff „Gießkannenprinzip“ die Runde. Die Vorteile lagen klar auf der Hand. 2006 konnte man sich noch in Ruhe um andere Dinge kümmern und musste sich dann erst irgendwann im Jahr 2007 um die Einführung der LOB im Jahr 2008 bemühen. Damit bot sich eine verführerische Zeitplanung von 18 Monaten an.

Auch in der Stadt Glinde gab es anfangs Stimmen, die diesen Weg als gangbar ansahen. Doch wurde bei näherer Betrachtung schnell klar, dass die organisatorischen und personellen Probleme Anfang oder Mitte 2007 keine anderen sein würden als die, die wir Mitte 2006 bereits hatten. Bürgermeister Uwe Rehders entschied daher, dass die Stadt Glinde sich bereits im Jahr 2006 auf den Weg macht, um die LOB einzuführen. In einem Arbeitspapier von Anfang Juni 2006 wurde deshalb festgelegt, eine betriebliche Kommission zu bilden, die für die Einführung der LOB nachstehende Zielsetzungen erhielt:

- Aufbau und Einführung eines Systems der leistungsorientierten Bezahlung nach den Vorschriften des TVöD für das Jahr 2007 das

- eine Auszahlung der leistungsorientierten Bezahlung nach dem sog. „Gießkannenprinzip“ vermeidet,
- für alle Beteiligten in der Umsetzung möglichst unkompliziert und verständlich ist und
- in Anbetracht der geringen Vorlaufzeit einen Grundstock für Erweiterungen des Systems der leistungsorientierten Bezahlung in der Zukunft bildet.

- Das durch die betriebliche Kommission entwickelte System zur leistungsorientierten Bezahlung soll in einer Dienstvereinbarung zwischen Verwaltungsleitung und Arbeitnehmerseite für das Jahr 2007 münden.
- Neben der leistungsorientierten Bezahlung für die Beschäftigten soll auch die Leistungsprämie für Beamtinnen und Beamte von der betrieblichen Kommission erarbeitet werden und in die o.g. Dienstvereinbarung aufgenommen werden.



Die betriebliche Kommission der Stadt Glinde setzt sich aus 7 Mitgliedern zusammen. 3 Mitglieder kommen von der „Arbeitgeberseite“. Diese Mitglieder stammen aus der Personalstelle, der Stabsstelle Controlling und der Stabsstelle für Organisationsentwicklung. Weitere 3 Mitglieder bringt der Personalrat ein. Die Besetzung dieser Mitglieder stellt einen wichtigen Schlüssel für die Einführung der LOB bei der Stadt Glinde dar. Denn neben einer Beamtin aus der Kernverwaltung sind hier eine Beschäftigte des Baubetriebshofs sowie eine Beschäftigte einer Kindertagesstätte in die Kommission berufen worden. Dieser weit gefächerte Beschäftigungsbereich ermöglicht es der Kommission von Beginn an, auch die Belange der Beschäftigten einfließen

zu lassen, die in den Außenstellen und Einrichtungen der Stadt Glinde tätig sind. Zudem wurde die Gleichstellungsbeauftragte gebeten, der betrieblichen Kommission als beratendes Mitglied beizutreten.

Am Anfang der Kommissionsarbeit stand allerdings ein nicht unerhebliches Problem. Die Mitglieder der Kommission hatten alle einen unterschiedlichen Wissensstand zum Thema LOB im Allgemeinen und zu der Frage „Was verbirgt sich eigentlich hinter Begriffen wie Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung oder Mitarbeitergespräch“ im Speziellen. Unter diesem Gesichtspunkt war der Aufbau eines LOB-Systems mit dazugehöriger Dienstvereinbarung natürlich nicht möglich. Um einen gleichen Wissensstand zu erreichen und um die Kosten für diese Fortbildung gering zu halten, wurde deshalb Mitte August ein 2-tägiges Inhouse-Seminar organisiert. Hierzu konnte ein erfahrener auswärtiger Referent gewonnen werden. An diesem Inhouse-Seminar nahmen, neben den Mitgliedern der Betrieblichen Kommission, 11 weitere Personen aus 3 benachbarten Kommunen teil.

Mit einem nunmehr gleichen Wissensstand erarbeitete die Kommission im Weiteren einen Zeitplan zur Erstellung der Dienstvereinbarung und zur Einführung der LOB bei der Stadt Glinde. Hierbei war unter anderem zu berücksichtigen, dass die Haushaltsmittel für die geplante LOB-Schulung aller Führungskräfte erst in 2007 zur Verfügung stehen würden. Zudem einigte sich die Kommission darauf, dass diese Schulung nicht nur das Thema LOB allgemein behandeln sollte (also „was ist eine Zielvereinbarung“ usw.), sondern die Führungskräfte in die Lage versetzt werden sollen mit der zukünftigen Dienstvereinbarung der Stadt Glinde zur LOB zu arbeiten. Dadurch war klar, dass man Anfang 2007 noch Vorarbeiten leisten muss, damit man für 2007 ein LOB-Beurteilungssystem aufbauen kann. Die Kommission entschied sich deshalb, den Zeitraum der Beurteilungsphase der LOB 2007 vom 01.07.07 bis zum 31.12.07 zu legen. Gleichzeitig wurde vereinbart, dass das Jahr 2007 auch als Testphase dienen soll. Dies bedeutet, dass die LOB 2007 zwar nach der zukünftigen Dienstvereinbarung umgesetzt werden soll, aber gleichzeitig die Betriebliche Kommission die Aufgabe hat, die Entwicklung im Hause zu beobachten und evtl. Probleme aus der Praxis z.B. bei der Umsetzung der Dienstvereinbarung oder bei der Formulierung sowie Gewichtung von Zielen aufgreifen soll, damit diese bereits in 2007 gelöst und in der Dienstvereinbarung angepasst werden können. Diese Lösungen werden dann

für 2008 in eine „neue“ Dienstvereinbarung einfließen. Im Groben sieht der Zeitplan der Stadt Glinde wie folgt aus:

Oktober 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Info aller Beschäftigten</li> <li>▪ Klärung der Schulungskosten LOB für Haushalt 2007</li> </ul>
November 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anbietersauswahl zur LOB-Schulung der Führungskräfte</li> <li>▪ Beginn Aufbau der Dienstvereinbarung</li> </ul>
Januar 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung der strategischen Ziele des Bürgermeisters bis 03/2007</li> <li>▪ Fertigstellung des Grobentwurfes der Dienstvereinbarung (31.01.)</li> </ul>
Februar 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung der Dienstvereinbarung mit dem Bürgermeister und den Amtsleitern</li> <li>▪ Abstimmung der Dienstvereinbarung mit dem Anbieter der LOB-Schulungen</li> </ul>
März 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulung der Führungskräfte und Information der Beschäftigten</li> <li>▪ Feinentwurf der Dienstvereinbarung</li> </ul>
April 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielvereinbarungen der Führungskräfte mit den Mitarbeitern abschließen (bis 05/2007)</li> </ul>
Juni 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Zielvereinbarungen anhand der Vorgaben der Dienstvereinbarung durch die Kommission</li> </ul>
Juli 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Start der Beurteilungsphase (Ende 12/2007)</li> <li>▪ Dauerhafte Überprüfung der Dienstvereinbarung auf Umsetzbarkeit durch die betriebliche Kommission</li> </ul>
Oktober 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung der strategischen Ziele des Bürgermeisters bis 12/2007</li> </ul>
Dezember 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinbarung der Dienstvereinbarung für 2008</li> </ul>
Januar 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisse der LOB 2007 – hieraus neue Zielvereinbarungen der Führungskräfte mit den Mitarbeitern vereinbaren (bis 02/2008)</li> </ul>
März 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auszahlung LOB 2007</li> <li>▪ Start der Beurteilungsphase (Ende 12/2008)</li> </ul>

Neben der Erstellung des Zeitplanes war die Vorabinformation aller Beschäftigten (und Beamten) zum Thema LOB sowie zur Arbeit in der Kommission einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg der LOB-Einführung. Man entschied sich daher keine große Dienstversammlung ein-

zuberufen. Stattdessen fanden ämter- und einrichtungsbezogen Informationsrunden statt, die von einem Mitglied der Kommission sowie vom Bürgermeister moderiert wurden. Hier wurde den Beschäftigten die LOB näher gebracht, die aktuelle Arbeit der Kommission dargestellt sowie die aufkommenden Fragen zur LOB beantwortet. Daneben wurden von der Kommission kleinere „Meilensteine“ eingeschlagen, wie z.B. die Festlegung eines Bewertungszeitraums von lediglich 10 Monaten ab 2008 (März bis Dezember). Damit soll den Führungskräften die Möglichkeit gegeben werden mit Rückblick auf die Ziele und ggf. die Leistungsbeurteilungen des Vorjahres, die neuen Kriterien festlegen zu können. Des Weiteren ist durch den späteren Start sichergestellt, dass Ziele, die evtl. an die Bereitstellung von Haushaltsmitteln gebunden sind, auch tatsächlich im Haushalt bereitstehen.



Mittlerweile hat die Betriebliche Kommission bereits die 11. Sitzung absolviert. Die Kommission befindet sich derzeit im Auswahlverfahren eines Anbieters für die geplanten LOB-Führungskräfteschulungen sowie in der Phase der „Töpfbildung“. Daneben wird der Frage nachgegangen, ob neben den Zielvereinbarungen auch Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilungen ein Zielkriterium sein sollen und ob diese Beurteilungskriterien für den Baubetriebshof genau so anzuwenden sind wie für die Kernverwaltung. Wir sind danach schon ein beachtliches

Stück auf unserem Weg vorangekommen. Das Ziel ist zwar noch ein ganzes Stück entfernt und es wird sicher auch noch der eine oder andere Steinbrocken auf dem Weg wegzuräumen sein, aber insbesondere weil wir das Jahr 2007 auch als Testphase nutzen können, bevor es in dem kommenden Jahr um mehr als 1% der Entgelte der Beschäftigten geht, sehen wir uns auf einem guten Weg.

Zusammenfassend kann man aus unseren bisherigen Erfahrungen vier Dinge für die Einführung der LOB ableiten:

1. Um die Verwaltung auf die Umsetzung der LOB vorzubereiten ist es wichtig, dass die richtigen Personen rechtzeitig und motiviert sowie mit der Unterstützung aller Beteiligten mit der Umsetzung beginnen.
2. Die Zusammenarbeit in der betrieblichen Kommission funktioniert nur, wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sich darüber im Klaren sind, dass die Leistungsorientierte Bezahlung von beiden Tarifparteien gewollt war und die Umsetzung Vorteile für die Beschäftigten wie auch für den Arbeitgeber bringen soll. Die Bereitschaft, einvernehmlich ein System zur LOB aufzubauen, ist daher unumgänglich.
3. Die Beschäftigten und die Beamten sollten von Anfang an wissen, um was es bei der LOB geht. Die Information und das fortlaufende Gespräch nehmen evtl. vorhandene Ängste.
4. Die Führungskräfte müssen sich von Beginn an ihrer Verantwortung für die LOB klar sein. Nur durch ihren bewussten Umgang mit den Möglichkeiten der LOB und der Bereitschaft, das eigene Führungshandeln zu überdenken und anzupassen, wird die LOB ein Erfolgsprojekt, das Beschäftigten und Führungskräften gleichermaßen die Arbeit und das zukünftige Miteinander erleichtert.