



## Leistungsentgelte gemäß TVöD

### Erfahrungsbericht zur betriebspezifischen Ausgestaltung in kommunalen Unternehmen (Teil 1)

Beatrice Oberhof, Christian Grosenick, Köln

In vielen kommunalen Unternehmen ist die betriebspezifische Ausgestaltung der nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vorgeschriebenen Leistungsentgelte weit fortgeschritten. Im Prozess der Systementwicklung wurde vielfach deutlich, dass eine Reihe von Faktoren zu beachten ist, um ein Funktionieren des Systems und ausreichende Akzeptanz bei den Beschäftigten sicherzustellen.

Wie seit Oktober 2005 bekannt ist, sind Kommunen und kommunale Unternehmen, soweit für sie der TVöD gilt, ab 2007 verpflichtet, Systeme zur Gewährung von Leistungsentgelten für alle tariflich Beschäftigten einzuführen. Die Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung ist von mehr als 30 kommunalen Unternehmen im Bereich der Ver- und Entsorgung mit durchschnittlich etwa 250 Beschäftigten mit der Beratung bei der Bewältigung dieser Aufgabe betraut worden. Im Folgenden werden dabei gesammelte Erfahrungen wiedergegeben, die sich insbesondere auf den Prozess der Systementwicklung und -implementierung sowie auf die grundsätzliche Einschätzung der Wirkung von Leistungsentgelten beziehen. In der nächsten Ausgabe der VKS-NEWS wird ein weiterer Beitrag darüber informieren, welche konkreten Varianten der Ausgestaltung der Entgeltsysteme anvisiert werden.

#### Systementwicklung unter Einbeziehung Beteiligter grundlegend

Während hinsichtlich der Ausgestaltung der Leistungsentgelte in vielerlei Hinsicht ganz unterschiedliche Lösungen favorisiert werden, sind die Ansichten und Erfahrungen der einzelnen Betriebe in Bezug auf die Systementwicklung und -einführung sehr ähnlich:

Zunächst erachteten es alle betrachteten Betriebe in der Phase der Systementwicklung als sehr wichtig, den Prozess der Diskussion unterschiedlicher Möglichkeiten unter Einbeziehung

von Führungskräften und sonstigen potentiellen Promotoren möglichst offen zu gestalten, ohne jedoch die Zeitplanung aus den Augen zu verlieren. Hierzu wurde in der Regel eine Arbeitsgruppe gegründet, die über einen Zeitraum von mehreren Monaten hinweg regelmäßig zusammenkommt, systematisch alle Fragen der Ausgestaltung diskutiert und schließlich Entscheidungen trifft bzw. vorbereitet.

Besondere Bedeutung kommt schon in der Entwicklungsphase der Abstimmung mit den Betriebs- bzw. Personalräten zu, deren Zustimmung gemäß § 18 TVöD für die Einführung eines Leistungsentgeltsystems erforderlich ist. Dementsprechend wurde die Arbeitnehmerseite in der Regel relativ früh einbezogen – entweder direkt im Rahmen der Sitzungen der Arbeitsgruppe oder durch einen ständigen Informationsaustausch mit dieser.

Schließlich sehen die Betriebe – auch aufgrund von negativen Erfahrungen hinsichtlich der Akzeptanz von Leistungsentgelten in der Vergangenheit – die Information der Beschäftigten als einen sehr wichtigen Part bei der Einführung an. In der Regel sind deshalb für die Phase vor dem Systemstart Informationsveranstaltungen geplant, an denen alle Beschäftigten (in einzelnen Gruppen) teilnehmen sollen. In einigen Fällen wurden bereits in den vergangenen Monaten Informationsveranstaltungen durchgeführt, um über die tariflichen Regelungen zur Gewährung von Leistungsentgelten aufzuklären und angedachte Grundzüge der Systemgestaltung vorzustellen und zu diskutieren. Wie hierbei deutlich wurde, besteht seitens der Beschäftigten in der Regel ein hohes Maß an Aufgeschlossenheit und nicht etwa – wie zum Teil im Vorfeld vermutet – eine grundsätzlich ablehnende Haltung.

#### Motivationswirkung nicht automatisch gesichert

Die Verantwortlichen sind sich jedoch im Klaren darüber, dass mit

den Leistungsentgelten nicht automatisch eine höhere Motivation der Beschäftigten und entsprechend höhere Leistungen zu erreichen sind. Die zurzeit häufig in der Fachpresse vorzufindenden Hinweise darauf, dass Leistungsentgelte ihre Wirkung verfehlen und unter Umständen eher demotivierend wirken können, sind den Praktikern präsent und finden sich in den betriebsinternen Diskussionen zur Systementwicklung wieder. Grund hierfür ist nicht zuletzt, dass Leistungsentgelte keine Erfindung des TVöD sind und in der Vergangenheit auch nicht ausschließlich in der Privatwirtschaft Verbreitung fanden. Vielmehr gab es, zumindest in einigen Bundesländern, im Bereich der BMT-G-Beschäftigten seit längerem Leistungszulagen, die zum Teil auf der Basis von relativ ausgefeilten Bewertungs- und Ausschüttungssystemen gewährt wurden. Die Ausgestaltung, Handhabung und Effektivität dieser Systeme ließ jedoch in vielen Fällen zu wünschen übrig. Entsprechende Erfahrungen fließen nun in die aktuellen Überlegungen und Konzepte ein. Insbesondere werden die in Abbildung 1 aufgelisteten Gefahren gesehen.

Solche Probleme, die Leistungsentgelte zu „Motivationskillern“ machen können, treten jedoch nicht in jedem Einzelfall auf und wurden in der Vergangenheit in ganz unterschiedlichen Ausprägungen beobachtet. Dementsprechend sind sie nicht als unvermeidbare Fehlwirkungen von Leistungsentgelten an sich zu betrachten. Vielmehr bestimmen, so auch die vorherrschende Meinung in den Betrieben, die Vorgehensweise bei der Systementwicklung und -implementierung, die Konzeption der Bewertungs- und Ausschüttungsmodalitäten sowie die Praxis der Bewertung wesentlich über Erfolg und Misserfolg. Im Einzelnen ist erfahrungsgemäß vor allem die Beachtung der in Abbildung 2 genannten Punkte entscheidend.

Als eminent wichtig werden transparente und nachvollziehbare Bewertungsmaßstäbe betrachtet. Grund ist, dass eine der größten Befürchtungen der Beschäftigten ist, die Bewertungen könnten eher nach Sympathie als nach tatsächlicher Leistung

erfolgen. Dementsprechend liegt hier auch eine entscheidende Ursache für Skepsis bei den Betriebs- und Personalräten, die eine Zustimmung zum betrieblichen System schließlich gegenüber den Beschäftigten vertreten müssen. Mit Sicherheit wird man Probleme wie den „Nasenfaktor“ nie ganz ausräumen können, jedoch sind klare Bewertungsmaßstäbe der erste Ansatzpunkt, um sie zu entschärfen.

Ebenso wichtig ist ein transparentes Ausschüttungssystem, denn eine weitere Sorge der Arbeitnehmerseite ist die, dass obere Hierarchieebenen überproportional bevorzugt werden könnten, während die unteren Ebenen weitgehend leer ausgehen. Allerdings lässt sich solchen Befürchtungen leicht begegnen, indem beispielsweise die maximal erreichbaren Beträge der individuellen Leistungsentgelte an die Entgeltgrup-

pensystematik gekoppelt werden. Ein weiterer für die Motivationswirkung ausschlaggebender Aspekt ist die Einstimmung der Führungskräfte auf die neuen Aufgaben, z.B. durch entsprechende Schulungsmaßnahmen und eine genaue Definition und Vermittlung der Bewertungskriterien. Dies ist zum einen deshalb von entscheidender Bedeutung, weil die Nachvollziehbarkeit einer Bewertung durch den Beschäftigten sowie eine förderliche Interpretation (als Ansporn, als angemessene Anerkennung der eigenen Leistung etc.) mindestens ebenso wichtig für die Motivationswirkung ist, wie der materielle Aspekt. Hierfür sind Zielvereinbarungs- und Bewertungsgespräche sowie das generelle Verhalten der zuständigen Führungskräfte ausschlaggebend. Entsprechend ernst müssen diese Aufgaben genommen werden. Dass diesbezüglich in den meisten Unter-

nehmen Defizite vermutet werden und Schulungsbedarf besteht, zeigen auch Umfrageergebnisse deutlich<sup>2</sup>.

Ein zweites Problem, das sich in diesem Zusammenhang ergeben kann, ist Konfliktscheu seitens der Führungskräfte, die dazu führen kann, dass alle Beschäftigten gleich oder zumindest sehr ähnlich bewertet werden oder sich die Bewertungen sehr stark an denen der Vorperiode orientieren. Dem kann zum einen durch Schulungen, zum anderen aber auch durch die Ausgestaltung der Ausschüttungssystematik begegnet werden (s. hierzu den zweiten Teil dieses Beitrags).

Natürlich ist jedoch mit einer einmaligen Schulungs- und Informationsphase die Akzeptanz des Systems durch die Beschäftigten nicht auf Dauer gesichert. Vielmehr ist hierfür ein wirksames Beschwerdemanagement einerseits und ein effektives Controlling zur Bewertungspraxis andererseits erforderlich. Hierdurch lassen sich Ungleichgewichte – z.B. in der Bewertung einzelner Beschäftigter oder zwischen den Bewertungsstandards in verschiedenen Betriebsteilen – aufdecken, deren Ursachen nachzugehen ist. Wenn entsprechende Schwierigkeiten entdeckt werden, sollte eine zeitnahe Anpassung von Regelungen vorgenommen werden bzw. eine erneute Abstimmung bezüglich der Bewertungspraxis erfolgen, um einheitliche Interpretationen der Anforderungen zu gewährleisten. Wichtig ist dies insbesondere bei der Anwendung von solchen Ausschüttungsmodalitäten, bei denen sich Unterschiede in den Bewertungsgrundsätzen und Anspruchsniveaus der einzelnen Bewertenden stark verzerrend auswirken.

Schließlich ist die Vermeidung von Kommunikationsfehlern gegenüber den Beschäftigten, die von vornherein ablehnende Haltungen schaffen bzw. verstärken können, von großer Bedeutung. Insbesondere ist den Beschäftigten zu vermitteln, dass es bei der Bewertung nicht etwa um ein permanentes Übertreffen der Vorjahresleistung gehen kann, sondern dass angemessene und tatsächlich erreichbare Leistungsziele auf Dauer die Anforderungen bilden. Hilfreich in dieser Hinsicht ist der Ausschüt-

## Gefahren hinsichtlich der Wirkung von Leistungsentgelten

- Ungerechtigkeitsempfinden wegen inadäquater oder intransparenter Bewertungsmaßstäbe oder willkürlicher Bewertungspraxis
- allgemeine Leistungsverschlechterung in der Absicht, den jeweiligen Kollegen nicht zu schaden (v.a. dann, wenn eine mittlere Leistung von allen eine Gleichverteilung der Entgelte nach sich zieht)
- Bruch mit der Betriebs- und Verwaltungskultur/ Leistungsrückgang wegen Gefühl mangelnder Anerkennung bzw. Verdrängung intrinsischer Motivation<sup>1</sup>
- Fehlwirkungen von Anreizen – beispielsweise in Richtung einer einseitigen Orientierung auf bestimmte Aufgaben oder der Behinderung der Leistung von Konkurrenten
- Überforderung der Führungskräfte aufgrund mangelnder Vorbereitung auf die Aufgaben im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen, Bewertungsgesprächen etc.

Abbildung 1

# Zentrale Erfolgsfaktoren bei Leistungsentgeltsystemen

## In Bezug auf Entwicklung und Implementierung:

- Überzeugung der Führungskräfte von Leistungsentgelten als Führungsinstrument, Vorbereitung auf die damit verbundenen Aufgaben
- frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertretung
- rechtzeitige und umfassende Information der Beschäftigten, Schaffung von Transparenz hins. Bewertung und Ausschüttungssystematik

## In Bezug auf dauerhafte Anwendung und Pflege:

- regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit der angewandten Bewertungskriterien und -standards sowie der Verteilungswirkung des Systems
- dauerhaftes Controlling zur Bewertungspraxis, Supervision und Anleitung der Führungskräfte
- wirksames Beschwerdemanagement, Offenheit für Feedback seitens der Beschäftigten, ggf. zeitnahe Umsetzung von Korrekturmaßnahmen

Abbildung 2

tungszwang gemäß § 18 TVöD, denn es ist leicht einsichtig, dass es aus Betriebssicht prinzipiell keinen Sinn macht, die Anforderungen an die Beschäftigten unerreichbar hoch anzusetzen, wenn der Gesamtausschüttungsbetrag im Vorhinein feststeht.

### Beträge der Leistungsentgelte durchaus angemessen

Die häufige Kritik, die tariflich festgelegten Ausschüttungssummen und die sich daraus ergebenden Beträge der individuellen Leistungsentgelte seien zu gering, weshalb keine Motivationswirkung erzielt werden könne, wird von den Praktikern selten geteilt. Es wird zwar davon ausgegangen, dass das individuelle Leistungsentgelt erst nach einer gewissen Steigerung für die Beschäftigten wirklich von erheblicher Bedeutung sein wird, jedoch werden die Ein-Prozent-Ausschüttung für das Jahr 2007 und die an-

gedachte systematische Steigerung in den Folgejahren als sehr sinnvoll betrachtet. Grund ist, dass den Verantwortlichen in den Betrieben bewusst ist, dass Leistungsentgeltsysteme eine gewisse Anlaufphase brauchen: Die Bewertungspraxis muss sich erst einspielen, die Leistungsorientierung „muss erst in die Köpfe“, eventuelle Konfliktpotentiale müssen erkannt und entschärft werden und es könnte sich Korrekturbedarf hinsichtlich der betrieblichen Ausschüttungssystematik ergeben. Deshalb ist, so die verbreitete Ansicht, ein „Testlauf“ mit vergleichsweise geringen Beträgen eher zu begrüßen.

Vor diesem Hintergrund wird auch klar, dass die Erarbeitung der betrieblichen Systemgrundlagen (spätestens) jetzt angegangen werden und eine pauschale Ausschüttung für das Jahr 2007 tatsächlich nur die Notlösung

bei Nichteinigung darstellen sollte. Angesichts der geplanten Steigerung der Leistungsentgelte auf bis zu 8 Prozent der ständigen Monatsentgelte ist jedoch auch klar, dass es nicht vorrangig darum gehen sollte, schnell und ohne Konflikte oder großen Aufwand zum Abschluss einer Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung zu gelangen: Spätere Änderungen werden naturgemäß nur schwer durchsetzbar sein und Probleme, die derzeit noch als unwesentlich betrachtet werden, könnten bei deutlich höheren Beträgen der Leistungsentgelte entsprechend größeres Gewicht bekommen. Dementsprechend ist Sorgfalt bei der Ausgestaltung der Systemgrundlagen geboten.

### Erfolge bei Unternehmen im Bereich des TV-V machen zuversichtlich

Die obige Darstellung macht deutlich, dass viele Fehlerquellen bestehen, die Demotivationseffekte nach sich ziehen oder zumindest leistungssteigernde Effekte verhindern können. Wie jedoch u.a. Erfahrungen aus dem Bereich des TV-V (Tarifvertrag Versorgungsbetriebe) zeigen, kann die Einführung von Leistungsentgelten bei Beachtung dieser Faktoren durchaus eine wirkliche Verbesserung hinsichtlich Motivation, Betriebsklima und Leistungserbringung bewirken. Zwar fehlen diesbezüglich systematische Evaluationen, jedoch betrachtet eine Reihe der von der Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung betreuten kommunalen Versorgungsbetriebe, die – gemäß den Kann-Bestimmungen in § 6 Abs. 5 und 6 TV-V – zum Teil seit dem Jahr 2001 Leistungsentgelte eingeführt haben, dies als durchaus erfolgreichen Schritt. Die Ansicht, dass Leistungsentgelten grundsätzlich eine motivationsfördernde Wirkung abzusprechen sei, kann somit als widerlegt betrachtet werden. Ebenfalls nicht bestätigt hat sich die Befürchtung, man würde die Führungskräfte durch den Aufwand für die Bewertung sämtlicher Beschäftigter generell überfordern. Nach einer Phase der Eingewöhnung und Anpassung erwies sich diese Aufgabe als sehr gut und mit begrenztem Aufwand machbar. Probleme ergaben sich eher dahingehend, dass sich ein Zuviel an Routine einschlich und vereinzelt die bereits erwähnten Nive-

lierungstendenzen in der Bewertung der einzelnen Beschäftigten auftraten. Die positive Bilanz bei vielen TV-V-Unternehmen wird von diesen auch auf die Berücksichtigung von Aspekten wie den hier aufgelisteten zurückgeführt. Unter anderem wurde auf die Verhinderung gegenseitiger Sabotage und kontraproduktiven Arbeitens gegeneinander großer Wert gelegt und zu diesem Zweck häufig zumindest ein Teil der Leistungsentgelte in Form von teambezogenen Prämien ausgeschüttet.

In Bezug auf die Beurteilungsgespräche zeigte sich, dass sich Schulungsmaßnahmen in der Regel auszahlen, und mit Blick auf die Bedeutung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe wurden diesbezüglich förderliche Regeln eingeführt. In einigen Betrieben werden beispielsweise die Durchschnittswerte der Bewertungen in einzelnen Betriebsbereichen normiert, um Ungleichgewichte zu verhindern. Insbesondere aber wird Wert auf ein wirkungsvolles Controlling zur Bewertungspraxis gelegt.

Beatrice Oberhof, Christian Grosenick,  
Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung GmbH,  
Krefelder Straße 36, 50670 Köln, Tel. 0221 285516-22

<sup>1</sup> S. hierzu u.a. das Grundlagenwerk von Frey, Bruno S.: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen, München: Vahlen 1997.

<sup>2</sup> Vgl. u.a. Gourmelon, Andreas: Die Auswirkungen des TVÖD sind weiterhin umstritten, in: Innovative Verwaltung 7-8/2006.