

Rainer König

Notizen zum TVöD

1. Der § 18 des TVöD führt das Leistungsentgelt als konstitutives Element des Gehaltes für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes ein und ersetzt damit Regelungen des BAT. Das betrifft u.a. auch die bisherigen Zulagen, die sich am Alter und am Arbeitsort orientiert haben. Schrittweise soll es dabei um 1 % (im ersten Jahr) bis 8% der auszuschüttenden Gehaltssumme gehen.
2. Offizielles Ziel dieser Reform des öffentlichen Gehaltsgefüges: die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. In diesem Zusammenhang sollen auch Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.
3. Laut TVöD kann das Leistungsentgelt als „Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage“ ausbezahlt werden. Während die letztere eine zeitlich befristete monatliche Zuzahlung darstellt, und die zweite vom besonderen Betriebserfolg abhängt, ist nur die erstere als einmalige jährliche Zahlung Ergebnis einer vorherigen Zielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Wenn ich es richtig sehe, überlässt der TVöD es also den jeweiligen Betrieben oder Kommunen, welche Form (oder Kombination) sie wählen (vgl. Abs. 6). Es ist demnach **nicht zwingend** notwendig, das Leistungsentgelt an Zielvereinbarungen zu binden.
4. Wählt man Zielvereinbarungen sind lt. TVöD § 18 wieder zwei Formen denkbar: zum einen die Zielvereinbarung im engeren Sinne, also die „freiwillige Absprache“ zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Zum anderen die „systematische Leistungsbewertung“, die die „auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung“ meint. Wenn ich das richtig verstehe, ist das ‚vereinbarte System‘ aber auch nichts anderes als eine Zielvereinbarung: nur eben auf betrieblicher Ebene. Nicht Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren sich, sondern die Betriebsleitung bzw. der Verwaltungsvorstand vermutlich mit den Vertretern der Beschäftigten. In einer Protokollerklärung heißt es dazu, dass Verwaltungs- bzw. Unternehmensleitung zu Beginn eines Wirtschaftsjahres die zu erreichenden „wirtschaftlichen Unternehmensziele“ festzulegen habe. Da nun aber auch die je individuelle sog. „freiwillige“ Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nur im Rahmen von betrieblichen Globalzielen stattfinden kann (sie bilden deren Rahmen), reduziert sich der Unterschied zwischen beiden Formen auf den zwischen Zielvereinbarungen auf betrieblicher Ebene **mit** individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und solchen **ohne** diese.
5. Nach meinem Dafürhalten kann man den zu erwartenden Widerständen gegen den §18 des TVöD nur dann sinnvoll begegnen, wenn a) Leistungsprämien in Form von Zielvereinbarungen mit individuellen Gestaltungsfreiräumen eingebaut und diese b) partizipativ eingeführt werden.
6. Leistung und „objektivierbare Leistungsziele“ sind sehr schillernde Begriffe in der aktuellen Personal- und Betriebswirtschaftslehre. Ganz allgemein meint Leistung nichts anderes als das Ergebnis einer ziel- und planvollen Handlung. Wenn ich die 10 km in einer Stunde laufen will und in einer Stunde gelaufen bin, ist das eine Leistung. So weit so gut. Aber die Tücke liegt im Detail.
 - Denn zum einen sind Ziele anders als Zwecke/Funktionen a) intentionale Größen und damit Ergebnisse, die sich der Handelnde **selbst** setzen muss. b) Müssen sie im Erreichen/Nicht-Erreichen klar messbar sein. Ansonsten verkommen Ziele zu bloßen Vorgaben.
 - Zum anderen ist nicht jedes messbare Ergebnis eine Leistung. Vielmehr meint Leistung ein solches Ergebnis, bei dem man eine **Herausforderung** gemeistert hat. Eine Leistung setzt so immer eine besondere körperliche und/oder mentale Anspannung voraus. Von hier aus sind Leistungen eigentlich nur dann möglich, wenn das Leistungsziel eine messbare und selbst gesetzte **Herausforderung** darstellt. Deshalb können Leistungsziele eigentlich nur als freiwillige Absprache zwischen bzw. mit **den** Individuen stattfinden, die die Leistung erbringen sollen.

7. Allerdings sollte ein so vereinbartes Leistungsziel in regelmäßigen Abständen vom Vorgesetzten gemessen werden und die Ergebnisse dieser Messungen dem Mitarbeiter zeitnah mitgeteilt werden. Auch dieses Controllen und Kritisieren sollte m.E. partizipativ im Sinne des PPM (partizipatives Produktivitäts-Management) geschehen. Konstitutiv für diesen Ansatz ist ja, das Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam definieren, a) welche Leistungsziele gesetzt werden, b) wie und woran man ihr Erreichen oder Nichterreichen messen kann, c) wie und in welchen Abständen Leistungskontrollen und –kritik stattfinden sollen, damit die (jährlichen) Leistungsziele nicht verfehlt werden.
8. Der Einbezug der Beschäftigten wird hier um so wichtiger, als wir es bei den meisten der unter den TVöD fallenden Tätigkeiten mit öffentlichen Dienstleistungen zu tun haben. Sie entziehen sich aufgrund ihrer Immaterialität und Multidimensionalität einer schlichten und objektiv gerechten Mengen- und Qualitäts-Messung. Wenn überhaupt sind hier nur Teilaspekte messbar. Die Tatsache, dass viele dieser Leistungen zudem Teamleistungen sind, erleichtert nicht gerade ihre individuelle Mess- und Zurechenbarkeit.
9. Da die Leistungszielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als „freiwillige Absprache“ zustande kommen soll, muss allen Beteiligten klar sein, wo die **Grenzen** der Freiwilligkeit liegen, welche betriebsüblichen Normvorgaben oder von der Verwaltungsleitung vorgegebenen Rahmendaten es also gibt, innerhalb derer sich die Leistungsziele der betreffenden Gruppe oder Abteilung bewegen müssen. Die Vorlage der KGSt vom 18. und 19.10.2005 spricht hier von einem "Korridor eigener Handlungsspielräume", der von zwei Rahmenvorgaben eingegrenzt werde: die der übergeordneten Zielvorgaben im Tarifvertrag (gemeint sind die Globalziele des TVöD, s. Punkt 2. dieser Notizen) und die Detaillierung dieser Ziele in der Dienstvereinbarung. Nur innerhalb dieses Doppel-Rahmens können individuelle Ziele formuliert und vereinbart werden.
10. Nach Dulisch setzt eine funktionierende Leistungszielvereinbarungskultur schließlich auch noch voraus, dass es ein entsprechendes Beurteilungssystem gibt. Während die gegenwärtigen Beurteilungssysteme eher verhaltens- und eigenschaftsorientiert seien, müssten sie in Richtung auf flexible und ergebnisorientierte Leistungseinschätzung(smessung) verändert werden. Dulisch spricht sich gegen den Fetisch der Objektivität bei Beurteilungen aus und plädiert demgegenüber für eine „gepflegte und reflektierte Subjektivität in den Personalbeurteilungen. Das klingt zwar sympathisch, bedarf m.E. aber sicher noch der Präzisierung. Denn was eine „gepflegte und reflektierte Subjektivität“ genau sein soll, erschließt sich einem nicht so unmittelbar.
11. Gleichwohl: Nur wenn die unter 6. bis 10. gefassten Voraussetzungen erfüllt sind, kann man die Mitarbeiter mit ins Boot holen. Denn von seiner Grundanlage her wird der § 18 den meisten wenig motivierend erscheinen:
 - Zum einen weil mit dem Leistungsdenken die Konkurrenz und Ungleichheit unter den Beschäftigten zu einem allgemein akzeptierten Arbeitsprinzip wird. Die Verlässlichkeit und Sicherheit des bisherigen Arbeitens und Einkommens wird damit grundlegend gestört. Genau diese Faktoren waren und sind für viele Beschäftigte des öffentlichen Dienstes aber entscheidende Zugangsgründe gewesen.
 - Zum anderen wird damit die Benachteiligung der Leistungsschwachen, -unfähigen und -unwilligen in Kauf genommen. Zumindest bei den ersteren beiden Gruppen ist das heikel: sie mit zu tragen war nämlich lange Zeit ein soziales Gütesiegel der öffentlichen Arbeit. Dieser Gefahr könnte die Kombination des Leistungsentgeltes aus Leistungsprämie, Erfolgsprämie und Leistungszulage zwar entgegenwirken. Dadurch würde aber das ganze System noch komplizierter.
12. Damit zusammenhängend ist folgendes auch noch ungeklärt: Wenn z.B. 30% der MA eines Bereichs Leistungszulagen bekommen und 70% keine, was geschieht dann mit den letzteren? Wie kann man sie motivieren, trotzdem und vor allem: künftig und weiterhin „am Ball“ zu bleiben. Dulisch empfiehlt hier u.a. ein Höchstmaß an Transparenz und die Ergänzung des jährlichen Mitarbeitergesprächs durch einen Teil, den er „bilanzierendes Leistungsfeedback“ nennt. So solle der Beschäftigte Zwischenstände über seine Leistung erhalten und z.B. erklärt bekommen, was er machen müsse, um besser zu werden. Dem mag so sein. Aber das Kombi-system aus Leistungsprämie, Erfolgsprämie und Leistungszulage erscheint mir auch hier Erfolg versprechender. Bei ihm würden alle ein Leistungsentgelt bekommen, aber nicht alle ein durch die Leistungsprämie erhöhtes. Aber wie gesagt: das Kombi-System verkompliziert alles erheblich.

13. Der TVöD schreibt in §5 ein jährliches Qualifizierungsgespräch vor. Dulisch plädiert dafür, diese Gespräche mit dem jährlichen MAG gleichzusetzen bzw. mit ihm zu verbinden. In ihm sollten dann auch die Leistungskriterien „vorab erörtert“ werden. Wenn ich es richtig sehe, sind mit den Quali-gesprächen die Zielvereinbarungsgespräche gemeint. Sie mit dem jährlichen MAG zu verbinden heißt m.E. a) es in seiner Grundidee (die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten zu thematisieren) aufzuweichen und b) insgesamt zu überfrachten.
14. Positiv ist m.E. die Idee, dass nun auch die weichen Faktoren des Führens (wie Loben, Kritisieren, Fördern etc.) als Leistung aufgefasst, über entsprechende Indikatoren messbar gestaltet und darauf aufbauende Leistungsziele beim Leistungsentgelt berücksichtigt werden sollen.
15. Steht und fällt die Glaubwürdigkeit der ganzen Leistungs-Reform auch damit, dass sie selbst in ihrer Leistungsfähigkeit kontrolliert wird. Wer also überprüft wie und woran, ob die Reform tatsächlich die Motivation der Beschäftigten sowie die Qualität der Führung und der Dienstleistungen verbessert hat? Auch hier müssen Leistungsziele und Konsequenzen für den Fall her, dass sie nicht erreicht werden.

Literatur

- Website von Frank Dulisch: [Materialien zum TVöD](#)