

TVöD-Brief „LOB aus Gießkannen“

Ein neues Bewertungsjahr steht an, und wieder werden sich zahlreiche Verwaltungen damit begnügen, das Leistungsentgelt mittels Gießkanne gleichmäßig über die Mitarbeiter auszuschütten. Zwar haben inzwischen die meisten Kommunen eine Dienstvereinbarung zum Leistungsentgelt abgeschlossen, aber wie viele davon das Geld wirklich leistungsdifferenziert verteilen, geht aus keiner veröffentlichten Statistik hervor.

Zum Thema „**Gießkannen**“ soll Ihnen der heutige TVöD-Brief als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

Und um der Komplexität des Themas gerecht zu werden, gibt es im Januar die Fortsetzung dazu: „**Gießkannen II und der einfachste Weg zur Zielvereinbarung**“.

✚ Ohne Leistungsdifferenzierung bleibt es beim halben Leistungsentgelt

Noch immer drehen sich die Diskussionen um volle oder halb volle Gießkannen. Endlich gibt es hierzu ein deutliches und ausführlich begründetes Gerichtsurteil, nach dem die volle Ausschüttung des Leistungsentgelts per Gießkanne tarifvertragswidrig ist, vgl. AG Wuppertal 2Ca 1911/10 vom 22. 09. 2010. Beeindruckend an diesem Urteil ist, wie intensiv sich das Gericht mit der Thematik und dem Tarifvertragstext auseinandergesetzt hat, und wie klar daraus die Entscheidung bzw. deren Begründung folgte.

Fakt ist aber, dass dennoch volle Gießkannen ausgeschüttet werden, und das nach unserer Erfahrung gar nicht mal so selten.

✚ Hauptsache eine Dienstvereinbarung?

Viele Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt sind im Internet veröffentlicht (auf unserer Service-Seite www.tvoed.info haben wir einige verlinkt), aber als Muster können die nicht unbedingt herhalten. Da zahlreiche Dienstvereinbarungen auf der Gießkanne basieren zeigt sich, dass der Tarifvertrag wild interpretiert wird, denn „eigentlich“ ist der Auftrag an die Kommunen darin klar definiert: Verlangt wird eine Dienstvereinbarung über die Art der Leistungsdifferenzierung und nicht etwa über die Verteilung des LOB-Topfes.

Eine DV, in der die Gießkanne als Verteilungsinstrument festgeschrieben ist, hat demnach den gleichen Wert wie gar keine Dienstvereinbarung, die Arbeit hätte man sich sparen können. Denn ohne Leistungsmessung gibt es nur 6% des Septembergehaltes, egal ob mit oder ohne Dienstvereinbarung. Die anderen 6% müssen Jahr für Jahr in die Zukunft übertragen werden, und so schieben Kommunen, die die Leistungsorientierung vor sich her schieben, mittlerweile auch ein gehöriges Kapital vor sich her. Kapital, das den Mitarbeitern gehört. Ordnungsgemäß müsste es sogar verzinst werden.

✚ Es sind nicht nur die Personalräte...

... die die Umsetzung des §18 ablehnen. Es gibt durchaus auch Verwaltungsvorstände, die dauerhafte Gießkannenlösungen anstreben, und sie begründen das damit, dass sie für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen keine Zeit, keine Kapazitäten, keine Ressourcen haben. Die Leute haben Wichtigeres zu tun, die sollen arbeiten und nicht reden.

Ja, mancherorts ist die Managementlücke, von Banner im KGSt-Gutachten von 1993 mit harschen Worten angeprangert, größer denn je. Allerdings stellen wir auch eine wachsende Trotzhaltung bei Verwaltungsvorständen fest, die sich im Gezerre um Haushaltszwänge und nicht erfüllbare Delegationen verheizt fühlen. „Na und? Ich mach das jetzt so. Soll doch einer kommen und mich verklagen.“ Dieser

Ausspruch ist eher untypisch für einen leitenden Beamten in Deutschlands öffentlichem Dienst, findet tendenziell aber mehr und mehr Beispiele.

Das AG Wuppertal bezeichnet in seiner Entscheidungsbegründung das Verhalten der Betriebsparteien, die noch immer Gießkannen ohne Leistungsbezug ausschütten, als „*bewusst tarifvertragswidrig, also vorsätzlich rechtswidrig*“. Das sollte man sich dann aber doch mal auf der Zunge zergehen lassen.

✚ **Aber meistens sind es eben doch die Personalräte...**

...die die Umsetzung des Leistungsentgelt-Paragrafen blockieren. Fünf Jahre nach Inkrafttreten des Tarifvertrages ist die Angst vor Leistungsmessungen ungebrochen. Auf den Punkt gebracht ist es aber eher die Angst vor schwacher und ungerechter Führung, durch die die Kollegen beim Leistungsentgelt bevorzugt oder benachteiligt werden könnten. Kein Personalrat, der nicht die Führungsqualität in seiner Organisation beklagt. (Ich habe jedenfalls noch keinen kennen gelernt.)

✚ **Mangelnde Führungsqualität als Grund für die Absage an den §18**

„*So lange die Führungskräfte so schlecht führen, können wir den §18 nicht umsetzen.*“ So die immer wiederkehrende Argumentation. Ja, wenn wir warten, bis die Führungskräfte (auch aus Sicht des Personalrates) kompetent führen, dann wird das nie was.

Das Führungsdefizit ist doch nicht neu. Wie lange besteht es denn schon? Und was haben wir denn bisher getan, um es zu füllen? Teilweise nichts, teilweise aber eine Menge! Offenbar ohne nachhaltigen Erfolg. Was auch immer wir getan haben – es hat nicht ausreichend gewirkt. Also, was machen wir jetzt? Immer dieselbe Masche, die auch weiterhin nicht wirken wird? Derweil immer dieselben unzufriedenen Mitarbeiter, die darauf warten, „*dass sich da oben was ändert*“? Und so lange suchen wir lieber im Text des Tarifvertrages nach dem spaltbaren Haar, das uns vor der Umsetzung bewahrt? Was für eine Ressourcenverschwendung!

✚ **Große Chance vertan**

Personalräte und Beschäftigte haben noch nicht verstanden, welch machtvolles Instrument die Zielvereinbarung, gekoppelt mit dem Mitarbeitergespräch, sein kann. Machtvoll im Sinne der Mitarbeiter! Da wird ein Tarifvertrag veröffentlicht, der die Mitarbeiter im öffentlichen Dienst endlich auf jene Augenhöhe hievt, auf der sie mitgestalten, einbezogen werden, offen kritisieren, auf der sie Zusammenarbeit, Führung, Sinn und Ziele auf den Prüfstand stellen dürfen/sollen/müssen – und jetzt wird gekniffen. So landet eine riesengroße Chance per Gießkanne im Abfluss.

Immer wieder postulieren wir die Ziele des §18: Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz. Diese drei Titel stehen immer obenan, aber die Gießkannen-Verfechter können sich einfach nicht vorstellen, wie sie durch die Leistungsdiskussion erreicht werden. Sie können es sich nicht vorstellen, weil sie es noch nie ausprobiert haben – das ist das Problem. Mangelnde Führungskompetenz wird beklagt, aber die nachhaltige Verbesserung der Führungskompetenz durch Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen wird behindert. Schade.

Ebenso das oben erwähnte Argument „keine Zeit für Kommunikation“. Solche Verwaltungen können sich nicht vorstellen, wie effizient Kommunikation ist. Die verwechseln Kommunikation mit belanglosem Gequatsche. Standardisierte (also echte, offene, die heißen Eisen anpackende) Mitarbeitergespräche brauchen Zeit, ja, aber das ist fürwahr eine gut investierte Zeit! Und in Verwaltungen, die „keine Zeit für Kommunikation“ haben, drängt sich ein erstes, für alle Mitarbeiter geltendes Ziel geradezu auf: Prozesse glätten, Kompetenzen klären, Ballast identifizieren, Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, Mitarbeiter entlasten.

✚ **Angst vor Ungerechtigkeit**

Oftmals ist die Kritik an der Managementqualität ja durchaus berechtigt. Aus dieser Kritik leitet sich die Angst ab, dass Mitarbeiter über den §18 ungerecht bewertet werden, und dass sie diese immer währende Ungerechtigkeit ihrer Führungskräfte nun auch noch im Portemonnaie zu spüren kriegen. Die Chance, Ungerechtigkeiten mit Hilfe des §18 aufzudecken, zu klären, zu thematisieren und nachhaltig zu begradigen, wird nicht gesehen.

Die empfundene Ungerechtigkeit in der Führung wird beklagt, angeprangert, erduldet – aber mit Hilfe der Gießkanne eingefroren. *„Weil ihr nicht richtig führt, dürft ihr auch nicht über die Zuteilung von Leistungsentgelt entscheiden. Also bekommen die Mitarbeiter alle ihre 6%, bis ihr es gelernt habt.“* Es wird doch wohl niemand ernsthaft davon ausgehen, dass diese Haltung irgendeine Führungskraft dazu bewegt, anders zu führen als bisher. Im Gegenteil: Gerade jene paar Führungskräfte, auf die diese bitteren Klagen tatsächlich zutreffen (das sind ja beileibe nicht alle!), die können sich ja nun bequem zurücklehnen. Und genau das tun die auch, sanktioniert durch die Gießkanne.

✚ **300 Euro für alle**

„Gerade einfache Tätigkeiten im öffentlichen Dienst sind am anstrengendsten und werden so schlecht bezahlt. Gerade die Mitarbeiter, die durch ungerechte Führungskräfte nie ausreichend gefördert worden sind, brauchen jetzt endlich mal ein Bonbon. Gerade die Kollegen, die so oft krank sind, weil sie sich für ihre Dienststelle krumm gearbeitet haben, können jetzt endlich mal eine Anerkennung erhalten. Gerade die Teilzeitkräfte müssen mal einen Ausgleich für ihre viel höhere Belastung bekommen. Gerade die hoch bezahlten Mitarbeiter, die den ganzen Tag auf weichen Sesseln sitzen, können jetzt auch mal was abgeben...“ Diese Denke führt zu den ganz besonders absurden Gießkannenlösungen: Jeder erhält 300 Euro aus dem LOB-Topf. Basta.

Also, das ist schon eine wirklich kühne Auslegung des §18, aber davon ganz abgesehen ist es genau die Auslegung, die echte oder vermeintlich bestehende Ungerechtigkeiten auf alle Zeiten festschreibt. Es ist halt alles schlecht, das kompensieren wir jetzt mit Bonbons aus dem LOB-Topf, und damit haben wir unser Gewissen beruhigt und alles darf so bleiben wie es ist, nämlich schlecht. Missstände werden nicht behoben sondern irgendwie – unter Missachtung geltenden Rechts – versüßt, um in aller Ruhe weiter blühen zu dürfen.

✚ **Mit der Gießkanne Fakten schaffen**

Dieser Effekt ist den (unbenommen) sozial orientierten Verwaltungsvorständen und Personalräten überhaupt nicht bewusst. Sie merken nicht, welchen Bärendienst sie ihren Kollegen erweisen. Sie beherrschen zermürende Theorie-Diskussionen über Worte, Endungen und Kommas im Tarifvertrag, aber es fehlt ihnen die Praxiserfahrung wirklich nachhaltiger Veränderung.

Grundsatz:

Wann immer wir einen Missstand nicht ändern sondern ausgleichen, manifestieren wir ihn.

Die Gießkanne ist ein (Armut)szeugnis von Frust, Resignation und innerer Kündigung. *„Es ändert sich ja doch nichts.“* Stimmt, es wird sich nie etwas ändern, wenn SIE es nicht tun.

✚ **Mehr davon?**

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt:

Brigitte Seidler

**Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung
– Erfahrungen und Empfehlungen –**

203 Seiten plus CD-ROM
POEM Verlag Kaiserslautern
ISBN 978-3-00-028053-5
€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier finden Sie den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt.
Natürlich gibt es das Buch auch im Handel und bei Amazon.

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen, Zu viel Aufwand für LOB, Neue Ziele (er-)finden, Leistungsbewertung: Fallen und Fehlerquellen, Teambewertungen*, können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Frohe Weihnachten!

Und falls Sie noch ein Geschenk für Ihre Gießkannen-Diskutanten suchen, empfehle ich Ihnen das Büchlein „Anleitung zum Unglücklichsein“ von Paul Watzlawick. ISBN 978-3492260862, Piper Verlag, 8,95 Euro.

Ihre
Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

POEM Consult & Verlag
Personal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
www.poemconsult-shop.de
Email: info@poemconsult.de