

Kulturwechsel zum Leistungslohn

In der öffentlichen Verwaltung soll gespart werden und mehr leisten sollen die Mitarbeiter auch. Das privatisierte Unternehmen Hansewasser Bremen hat diesen Kulturwechsel schon vollzogen: Es hat 2002 die leistungsorientierte Vergütung eingeführt – und damit gute Erfahrungen gemacht.

Als sich Ende 2004 Verdi, Beamtenbund und Tarifunion und der Bundesinnenminister Schily auf das Eckpunktepapier »Neue Wege im öffentlichen Dienst« einigten, bedeutete dies auch einen Kulturwandel: Die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) hielt Einzug. Im Februar 2005 einigten sich die Tarifparteien auf einen leistungsorientierten Vergütungsanteil ab 2007 von zunächst einem Prozent der Jahresentgeltsumme der Tarifbeschäftigten. Für eine kommunale Verwaltung mit rund 1100 Mitarbeitern und einer Jahresentgeltsumme von 36 Millionen Euro würde dies bedeuten: Ab 2007 stehen 360 000 Euro für LOB zur Disposition. In den Folgejahren soll der leistungsorientierte Vergütungsanteil auf acht Prozent aus-

geweitet werden. Für unser Beispiel erhöht sich die zur Disposition stehende Geldmenge damit auf 2,9 Millionen Euro.

Diese einschneidenden Veränderungen sollten dem Modernisierungsprozess der öffentlichen Verwaltung neuen Schwung verleihen. Führungskräfte hatten bis dato kaum Möglichkeiten, Leistungen und Engagement zu belohnen. Mit LOB bekommen Führungskräfte nun ein Steuerungsinstrument in die Hand, das ihnen ermöglicht, Verwaltungsziele durch eine höhere Erfolgsorientierung ihrer Mitarbeiter energischer als bisher anzusteuern.

Der neue Tarifvertrag eröffnet die Möglichkeiten – die Ausgestaltung liegt in den Händen der Verantwortlichen bei Bund und Kommunen. Von diesen wird abhängen, ob sich die

erwarteten positiven Impulse auch einstellen.

Für LOB sind drei Hauptfragen zu klären:

1. Wie wird Leistung definiert?
2. Wie wird Leistung gemessen?
3. Wie werden Leistungszuschläge verteilt?

Zu den Unternehmen, die bisher nach dem BAT/BMTG II und ab 1. Oktober 2005 nach dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst bezahlen, gehört auch das privatisierte Unternehmen Hansewasser Bremen, das aus der kommunalen Stadtentwässerung Bremen hervorgegangen ist – die Stadt Bremen ist noch mit 25,1 Prozent beteiligt. Das Unternehmen ist für die Abwasserentsorgung Bremens und einige angrenzende Nachbargemeinden zuständig. Hansewasser entschied sich schon im Jahr 2000, ein leistungsbezogenes Ent-

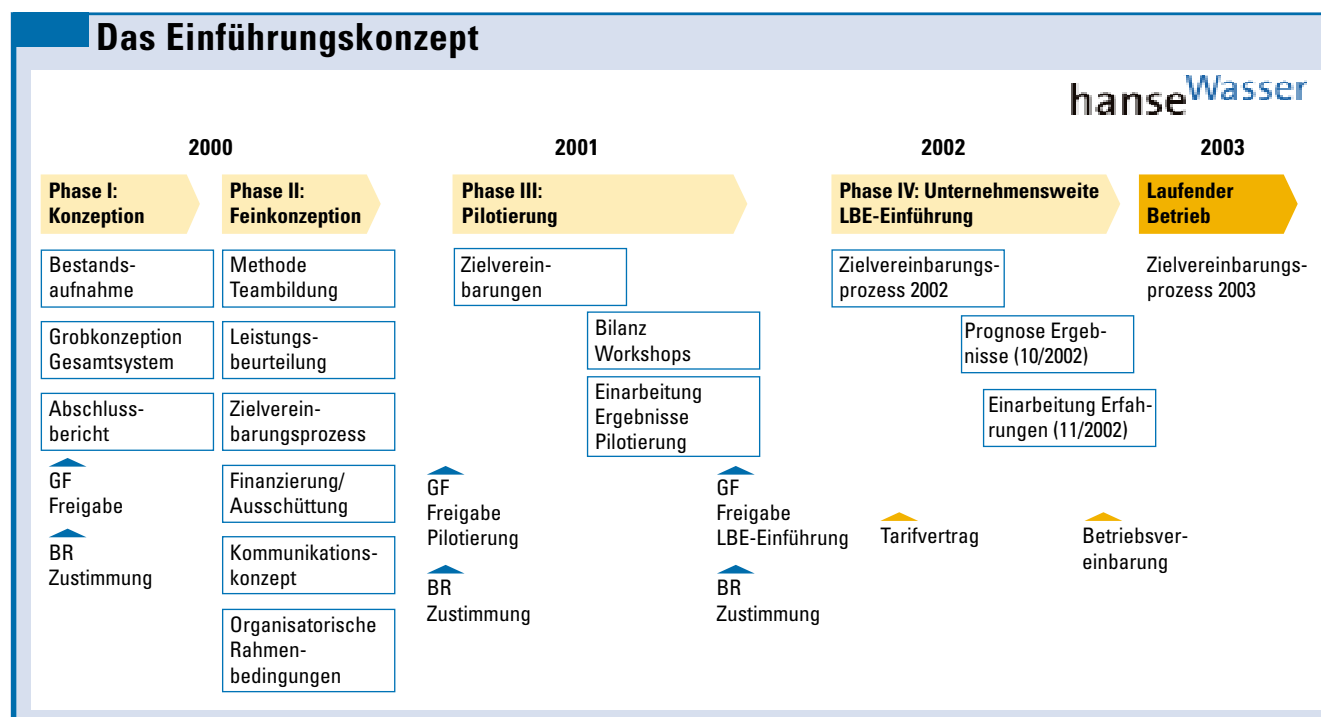


Abbildung 1: Die gründliche Konzeptentwicklung, aber auch die frühzeitige Einbindung aller Interessengruppen hat die Akzeptanz deutlich erhöht und die Einführung signifikant beschleunigt.

geltsystem (LBE) einzuführen, um die Transparenz für die Unternehmenssteuerung und eine zielorientierte Führungskultur stärker ausprägen. Führungskräfte aus ausgewählten Bereichen sowie Mitarbeiter aus Personal und Betriebsrat bildeten dazu eine Arbeitsgruppe. Sie entwickelten in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung und den Gesellschaftern das Grob- und Feinkonzept des LBE. Das System sollte vor allem einfach zu handhaben, flexibel, für alle offen und akzeptiert sein. Im Jahr 2001 wurde das Konzept einem Praxistest unterzogen, bevor 2002 die unternehmensweite Einführung erfolgte (vergleiche Abbildung 1).

Leistung messbar machen

Hansewasser arbeitet mit einem kaskadierten Zielvereinbarungsprozess: Ausgehend von der Balance Scorecard und der Unternehmenszielkarte werden die Ziele der Bereiche jährlich bis auf die Teamebene heruntergebrochen. Für Führungskräfte und einige Mitarbeiter werden Individualziele vereinbart. Zu diesen Zielvereinbarungen gehören jeweils eine individuelle und eine teambezogene Leistungsbeurteilung. Mit dieser Leistungsbeurteilung für Führungskräfte werden in einem Jahresgespräch die für Hansewasser wichtigen Führungskompetenzen Top-down bewertet. Auch Personalentwicklungsmaßnahmen leiten sich daraus ab. Die unternehmerischen Ziele bringen die Führungskräfte über Zielvereinbarungsworkshops ein. Hier nehmen delegierte Teammitglieder, der direkte Vorgesetzte oder Vertreter der übergeordneten Ebene und der Schnittstellenfunktionen teil. Die Führungskräfte diskutieren mit ihren Mitarbeitern, wie die Unternehmensziele umgesetzt werden können. In den ersten beiden Jahren wurden die Workshops von externen Beratern und dem LBE-Coach der Hansewasser nach einer unternehmensweit einheitlichen Methodik moderiert. Seit dem Zielvereinbarungsprozess für das Geschäftsjahr 2004 liegt die Moderation und Verantwortung für die Qualität der Ziele bei den Führungskräften. Die Ergebnisse des Workshops werden in einer Zielkarte dokumentiert (vergleiche Abbildung 2, Seite 44). Um spätere Konflikte zu vermeiden, ist es wich-

tig, im Rahmen dieser Workshops auch die Prämie und das Ausschüttungsverfahren für jedes Team festzulegen. Hierzu stehen drei Möglichkeiten zur Auswahl:

1. Teamentscheid mit Zweidrittelmehrheit,
2. Entscheid durch die Führungskraft oder
3. Ausschüttung anhand von Gewichtungsfaktoren.

Über die Zielvereinbarungskarte werden am Jahresende Zielsetzung und -erreicherung abgeglichen. Anhand der erreichten Punktzahl wird der jeweilige Ausschüttungsbetrag errechnet.

Um Ängste ab- und Vertrauen aufzubauen, suchte Hansewasser zu Beginn der Einführung externe Unterstützung. Externe aber auch interne Moderation halfen den Verantwortlichen dabei, sich nicht im Detail zu verlieren oder Ziele einfach festzusetzen, ohne sie gemeinsam mit den Mitarbeitern zu vereinbaren.

Vergleichbare Ziele entwickeln

Damit der Zielvereinbarungsprozess trotz anfänglicher Skepsis zu Erhöhung von Leistung und Führungsqualität, höherer Aufgaben- und Zieltransparenz, besserer Zusammenarbeit an Schnittstellen, Reduzierung unbewusster Doppelarbeiten, Stärkung des Teamgeistes und einer höherer Mitarbeitermotivation führen konnte, mussten die vereinbarten Ziele eine vergleichbare Qualität besitzen. Einige Mitarbeiter setzen sich im Rahmen von Zielvereinbarungen Hochleistungsziele, andere tendierten eher zum Breitensport. Um die Zielqualität anzugleichen, werden seit Ende 2004 in einer jährlichen Auftaktveranstaltung, an der alle Führungskräfte teilnehmen, Bereichsziele aus der Unternehmenszielkarte gemeinsam abgeleitet. Diese Ziele werden präsentiert und im Rahmen einer PC-gestützten Moderation von den Führungskräften sowohl in Bezug auf ihren Nutzen für Hansewasser als auch hinsichtlich ihres Anspruchsniveaus bewertet. Dieses Vorgehen schafft mehr Transparenz und konstruktiven Wettbewerbsdruck. Ein solches Vorgehen setzt allerdings eine Vertrauenskultur voraus.

Die erfolgreiche Einführung des Zielvereinbarungssystems bei Hansewasser beruhte auf einer Reihe von Erfolgsfaktoren:

datafox

Entwicklung
Herstellung
Vertrieb

Systeme für:

- Zutrittskontrolle
- Personaleit-
- Betriebsdaten-
- Maschinendaten-
- Prozessdaten-

erfassung

750,- €
inkl. MwSt.

Händlerpreise auf
Anfrage.

datafox GmbH
Dammbecher Str. 12 - 14
D-36418 Geleen
Tel: +49 (0) 29067 - 395-0
Fax: +49 (0) 29067 - 395-30

www.datafox.de
sales@datafox.de

Zielkarte bei Hansewasser

hanseWasser

Bereich: Zentrale Dienste
Leitung: Hr. Müllervereinbart am: 05.01.2005
freigegeben am: 10.01.2005

Zielnummer	Zielperspektive	Gewichtung Punkte	Ziel	Messgröße	Zieldefinition				Ergebnis	Jahreszielerreichung		
					50	75	100	150		ungeachtet	gewichtet	
1	A	15	Senkung der Beschaffungskosten	Senkung um # Mio. gegenüber Vorjahr	>0,7	>0,8	>1,0	>1,1	0,9	88	1320	
2	A	15	Insourcing von Serviceleistungen	für 2006 wirksames Volumen (in Mio. Euro)	--	>0,4	>0,5	>0,55	0,7	150	2250	
3	B	10	Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen	Betriebsvereinbarung abgeschlossen	--	31.01.06	01.01.10	01.06.05	01.01.10	100	1000	
4	C	10	Einführung elektronischer Bestellungen C-Artikel	Artikel eingepflegt @ E-Commerce aktiv	60	80	100	@	96	95	950	
5	D	17	Immobilienkostensenkung	# Mio. Euro p.A.	--	30 T€	50 T€	100 T€	50 T€	100	1700	
6	E	33	Steigerung des Unternehmenserfolgs/ persönliche Qualitäten	Leistungsbeurteilung	2	3	4	5	4,4	120	3960	
		100										

A Finanzperspektive
C Prozessperspektive
E LeistungsbeurteilungB Marktperspektive
D Potenzialperspektive

Punkte 11180

Abbildung 2: Für jede Perspektive der bestehenden Hansewasser-Balance-Scorecard wurde mindestens ein Ziel definiert. Die Ziele wurden gewichtet und in einem halbtägigen Team-Workshop Messgrößen sowie unterschiedliche Zielerreichungsgrade vereinbart. Am Jahresende wurden diese mit den Ist-Werten abgeglichen und die Zielerreichungsgrade über alle Ziele addiert (10000 Punkte = 100 Prozent Zielerreichung).

- Die obere Führungsebene will die Einführung. Sie muss grundsätzlich hinter leistungsorientierter Bezahlung stehen.
- Die Unternehmenskultur basiert auf einem positiven Menschenbild.
- Die Zusammenarbeit und Einbindung der Personalvertretung läuft gut.
- Die Einführung läuft straff und frühzeitig, es wird kontinuierlich kommuniziert.
- Es gibt klare Verantwortungen und eine durchdachte Projektstruktur.
- Zielvereinbarungsworkshops werden strukturiert und einheitlich durchgeführt.
- Es sind ausreichende Ressourcen verfügbar. Für öffentliche Verwaltungen besteht die besondere Herausforderung darin, dass von der Politik oder der obersten Verwaltungsleitung oft nur sehr allgemeine oder teilweise widersprüchliche Zielvorgaben gemacht werden. Diesen eher undefinierten Gestaltungsraum sollten Dezernats- und Amtsleitungen nutzen, indem sie schon im Vorfeld

Ziele innerhalb ihres Verantwortungsbereichs entwickeln und in einer gemeinsamen Zielkonferenz mit der Verwaltungsleitung Bottom-up abstimmen.

Wird das System professionell vorbereitet und eingeführt, eignet es sich sehr gut als Führungsinstrument, denn es vereinfacht die Führungsaufgabe und verbessert die Führungsqualität. LBE hat bei Hansewasser, das zeigt die jährliche Mitarbeiterbefragung, zu mehr Klarheit über Unternehmenswerte geführt und die Motivation gesteigert. Mitarbeiter fühlen sich in den Zielvereinbarungsprozess angemessen und fair einbezogen. Sie bestätigen, dass die zur Zielerreichung notwendigen Bedingungen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden und die Vorgesetzten die Aufgaben mit klaren Zielen und Kompetenzen delegieren. Der durch die wiederholten Zielvereinbarungen angestoßene Lernprozess hat die Bereitschaft erhöht,

Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen.

Im Jahr 2004 wurden rund drei Prozent Gesamtpersonalaufwendungen als LBE-Prämien an die Mitarbeiter ausgezahlt. Im Schnitt erhielt jeder Beschäftigte fast ein halbes Monatsgehalt. Wobei die Spreizung zwischen null und einem Monatsgehalt liegen kann. Das Ergebnis übertraf das für dieses Jahr angesetzte Plansoll um acht Prozent.

Autoren

Uwe Mustermann,

Bereichleiter Zentrale Dienste,
hanseWasser Bremen GmbH, Bremen,
mustermann@hansewasser.de

Dr. Thomas Kleine,

Geschäftsführer, strategie M GmbH,
Hamburg, thomas.kleine@strategie-m.de

Anne Ahlers,

Geschäftsführende Partnerin, OPQconsult,
Hamburg, ahlers@opqconsult.de