

Individuelle Leistungsmessung in Bibliotheken

Prof. Dr. Ulrich Naumann, Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin

I. Leistungsmessung in Bibliotheken

Bevor ich mich dem Problem der individuellen Leistungsmessung in Bibliotheken zuwende, soll in einem ersten Abschnitt die Frage der institutionellen Leistungsmessung, also der Bibliotheken insgesamt, angesprochen werden. Es könnte ja sein, dass sich eine Leistungsmessung in den Bibliotheken insgesamt als Summe der individuellen Leistungsmessungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergibt, so dass die Problemstellung der individuellen Leistungsmessung in Bibliotheken als gelöst betrachtet werden kann.

Leistungsmessung ist für die deutschen Bibliotheken seit etwa zwanzig Jahren ein Thema. Die Beschäftigung der Bibliotheken mit dieser Fragestellung ist keinesfalls ein ursprüngliches bibliothekarisches Anliegen. Bei den privaten Erwerbswirtschaften ist das Denken in Kosten und Produkten, in Aufwand, Nutzen und Ertrag ein wesentlicher Faktor betrieblichen Handelns, um sicherzustellen, dass schon mittelfristig der Ertrag größer als der Aufwand ist. Die Beschäftigung mit solchen Fragestellungen bei den „Kultureinrichtungen“ Bibliotheken hat sich erst in dem Umfang entwickelt, den es heute im betrieblichen Management der Bibliotheken einnimmt, als diese auf Sachleistungen eingestellten „non-profit“-Kultureinrichtungen als „freiwillige kommunale Leistungen“ existenziell in Frage gestellt wurden. Man glaubte allen Ernstes auf der politischen Seite, die Aufwandswirtschaften „Bibliotheken“ mit einem bescheidenen Kostendeckungsgrad von etwa 2 % nunmehr zu Einrichtungen weiterentwickeln zu können, deren Kostendeckungsgrad an den Kostendeckungsgrad städtischer Müllabfuhrbetriebe (90 %) herangeführt werden könnte. Auf diese Fehleinschätzung habe nicht nur ich schon vor einigen Jahren hingewiesen, am politischen Denken hat sich nichts geändert¹.

Um ausnahmsweise auf die Sparteneinteilung bei den Bibliotheken abzustellen: Der Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck ist bei den öffentlichen Bibliotheken wesentlich größer als bei den institutionsgebundenen wissenschaftlichen Bibliotheken und Spezialbibliotheken, die in der Regel als fester organisatorischer Teil ihrer Einrichtungen gelten und von einer Totalauflösung weniger bedroht sind als die – zumindest in Deutschland – durch keinerlei gesetzlichen Regelungen geschützten öffentlichen Bibliotheken. So wird auch verständlich, dass viele Anregungen zur Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen – z. B. Marketing², Kosten- und Leistungsrechnung³, Controlling⁴, Pro-

¹ „Bibliotheken rechnen sich nicht, aber sie zahlen sich aus“ war das Motto des Deutschen Bibliotheksverbandes 1996, dem heute nichts an Gültigkeit genommen ist. - Vgl. auch Hobohm, Hans-Christoph: Rechnen sich Bibliotheken? Vom Nutzen und Wert ihrer Leistungen. - Online verfügbar unter der URL: http://www.ekz.de/files/1_2007-06-27_Festakt_Prof_Dr_Hobohm.pdf. – Nachzulesen auch in BuB 59 (2007), S. 633-639.

² S. hierzu: Die effektive Bibliothek. Endbericht des Projekts "Anwendung und Erprobung einer Marketing-Konzeption für Öffentliche Bibliotheken" / Red.: Peter Borchardt. - Band 1: Texte; Band 2: Anhänge. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut, 1992. (Dbi-Materialien ; 119).

dukt- und Dienstleistungskataloge⁵, Betriebsvergleiche⁶ – und deren Ergebnisse zunächst im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken diskutiert wurden und erst allmählich auch bei den anderen Bibliothekssparten thematisiert wurden.

Sicherlich ist es richtig, in der Betrachtung des betrieblichen Handelns der Bibliotheken von der Input-Orientierung zur Output-Orientierung zu wechseln, um die eingesetzten Mittel in eine Kosten-Nutzen-Relation zu bringen (wobei die Kosten-Nutzen-Relation nunmehr von der noch viel schwieriger zu messenden Kosten-Wirksamkeits-Relation abgelöst werden soll⁷). Sicherlich ist es hilfreich, dass es inzwischen eine breite Diskussion über die möglichen Verfahrensweisen für die Arbeit mit Leistungsindikatoren gibt⁸. Grundlegend für die Leistungsmessung und Wirksamkeitsanalyse ist auch der von Ceynowa und Coners für die Bibliotheken weiterentwickelte Ansatz der Balanced Scorecard, der verschiedene Indikatoren in eine wechselseitige Abhängigkeit (Ursache-Wirkungszusammenhänge) zu übergeordneten Perspektiven wie Kunden, Finanzen, Entwicklungspotentiale, Prozesse und Produkte stellt⁹.

Die Leistungsmessung kann als innerbetriebliches Steuerungsinstrument eingesetzt werden, um Stärken und Schwächen zu erkennen, das betriebliche Handeln an den Stärken auszurichten und die Schwächen einer aufgabenkritischen Analyse zu unterzie-

³ S. Wege zu einer bibliotheksgerechten Kosten- und Leistungsrechnung / Deutsches Bibliotheksinstitut. [Red.: Karin Pauleweit]. - Berlin, 1998. - 156 S. - Ill., graph. Darst. - ISBN: 3-87068-967-6. - (Dbi-Materialien ; 167)

⁴ S. Controlling für öffentliche Bibliotheken : Wegweiser zu einer effizienten Steuerung / Kommission des Deutschen Bibliotheksinstituts für Organisation und Betrieb, Expertengruppe Controlling in Öffentlichen Bibliotheken ; Deutsches Bibliotheksinstitut. - Berlin: DBI, 1994. - 101 S. - ISBN: 3-87068-449-6. - (Arbeitshilfen / Deutsches Bibliotheksinstitut)

⁵ S. Wimmer, Ulla: Produktdefinition für Öffentliche Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 10.1996, S. 1681-1691.

⁶ S. hierzu Berghaus-Sprengel, Anke: Der Betriebsvergleich als Instrument der Leistungsmessung in Öffentlichen Bibliotheken. In: Bibliothek 25. 2001, S. 143-191.

⁷ Vgl. hierzu Fett, Othmar F.: Impact – Outcome – Benefit. Ein Literaturbericht zur Wirkungsmessung für Hochschulbibliotheken. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 142) - URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h142/h142.pdf>. - Auch bei den Wirksamkeitsmessungen ist, ähnlich wie bei den IFLA-Leistungsindikatoren, die nunmehr pensionierte Münsteraner Bibliotheksdirektorin Dr. Roswitha Poll die treibende Kraft. Hatte sie in ihrer Publikation „Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken“ (Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken – Internationale Richtlinien. - München: K. G. Saur, 1998), S. 20, noch erhebliche Probleme gesehen, hier zu einer gültigen Messgröße für die Wirkung zu gelangen, versucht sie nun im Projekt „Impact and Outcome of Libraries“ (<http://www.ulb.uni-muenster.de/bibliothek/projekte/outcome.html>) zu validen Ergebnissen zu kommen. – Auch die IFLA-Leistungsindikatoren werden gegenwärtig von einer Arbeitsgruppe in der UB Münster unter Leitung von Frau Poll einer Revision unterzogen, um sie der Entwicklung der Bibliotheken vor allem im Bereich der Digitalisierung der Informationsversorgung anzupassen.

⁸ Konrad Umlauf wertet in einer Publikation von 2003 neun verschiedene Modelle für Leistungsindikatoren aus, die insgesamt 200 Indikatoren umfassen, wobei Überschneidungen unvermeidlich sind: Umlauf, Konrad: Leistungsmessung und Leistungsindikatoren für Bibliotheken im Kontext der Ziele von Nonprofit-Organisationen. Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2003. (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 116). - URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h116/h116.pdf>

⁹ S. Ceynowa, Klaus; Coners, André: Balanced Scorecard für wissenschaftliche Bibliotheken / Klaus Ceynowa; André Coners. - Frankfurt am Main: Klostermann, 2002. - X, 152 S. - ISBN 3-465-03207-1. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : Sonderheft ; 82). Hier findet sich auf den Seiten 12 ff. auch ein Überblick über internationale Leistungsmessungsprojekte für Bibliotheken.

hen. Die Ergebnisse der Leistungsmessung sind aber immer nur ein Anlass, Erreichtes und Erstrebtes miteinander zu vergleichen, können aber selbst keine isoliert anzuwendende Erkenntnismethode und Entscheidungsregel für betriebliches Handeln sein.

Die Leistungsmessung kann auch dazu verwendet werden, bei gleichförmigem Ansatz¹⁰ zu einem zwischenbetrieblichen Vergleich zu kommen, wie es mit dem Bibliotheksindex (BIX) für Öffentliche und in dessen Folge auch für wissenschaftliche Bibliotheken versucht wird.¹¹ Hierbei greift die Kritik sicherlich zu kurz, ihn als reines Marketing-Instrument zu bezeichnen, mit dem die Besten aus dem BIX-Ranking bei ihren Unterhaltsträgern punkten können, während die Nachrangigeren nicht umhin können, gegenüber ihren Unterhaltsträgern auf die Unvergleichbarkeit von Äpfeln und Birnen hinzuweisen und teilweise auch in Erklärungsnot geraten, warum sie beim BIX so schlecht abschneiden.¹² Dem zwischenbetrieblichen Vergleich mit Leistungsindikatoren bei Universitätsbibliotheken mehrerer Länder widmet Gerhard Reichmann eine umfangreiche Untersuchung, in die 132 Universitätsbibliotheken einbezogen werden.¹³

Entscheidend, und das soll nun zur eigentlichen Fragestellung der individuellen Leistungsmessung in Bibliotheken überleiten, ist die Feststellung, die Roswitha Poll und Peter te Boekhorst bei ihrer verdienstvollen Publikation des IFLA-Leistungsindex machen:

„Leistungsmessung bedeutet das Sammeln statistischer und anderer Daten, die die Leistung der Bibliothek beschreiben, **und** die Analyse dieser Daten, um die Leistung zu bewerten. Oder in anderen Worten: Vergleich dessen, was eine Bib-

¹⁰ Zu diesem Zweck auch als Norm formuliert: NORM ISO 11620:1998: Information and documentation – Library performance indicators. - Genf: International Organization for Standardisation, 1998. *und* NORM ISO 11620:1998/Amd. 1:2003(E): Information and documentation – Library performance indicators. Amendment 1: Additional performance indicators for libraries. - Genf: International Organization for Standardisation, 2003 *und* ISO/TR 20983:2003 (E): Technical Report. Information and documentation – Performance indicators for electronic library services. - Genf: International Organization for Standardisation, 2003. – Auch die ISO-Norm 11620 wird gegenwärtig einer Revision unterzogen.

¹¹ Zum BIX s. <http://www.bix-bibliotheksindex.de/>

¹² Ähnlich kritisch, dabei pointierter in der Formulierung und den Beispielen: Umlauf, Konrad: Marketing und Leistungsmessung in Bibliotheken: ISO 11620, IFLA- Richtlinien, BIX Bibliotheksindex und neuere Ansätze. - Berlin: Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2001, S. 18-21. - (Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft ; 95). Online verfügbar unter der URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h95/>. – Die FU Berlin nimmt am BIX nicht teil, weil wir noch keinen „Dreh“ gefunden haben, unsere Leistungen im Kennziffernset so darzustellen, dass wir uns im BIX-Ranking „pushen“ können.

¹³ S. Reichmann, Gerhard: Universitätsbibliotheken im Vergleich. Eine internationale Querschnittsuntersuchung. - Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2001. – Eine „Kurzfassung“ der Arbeit findet sich bei Reichmann, Gerhard: Leistungsvergleiche zwischen wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung von Universitätsbibliotheken im deutsch- und im englischsprachigen Raum. In: Knorz, G./ Kuhlen, R. (Hrsg.): Informationskompetenz - Basiskompetenz in der Informationsgesellschaft. Proceedings des 7. Internationalen Symposiums für Informationswissenschaft. - Konstanz : Univ.-Verl. Konstanz, 2000, S. 207-226 (online verfügbar unter der URL: http://www.kfunigraz.ac.at/iwiwww/publ/reichmann_9.pdf). - Hierbei wird deutlich, auf welcher hohen Aggregationsebene ein solcher internationaler Vergleich vorgenommen werden muss, um zu vergleichbaren Ergebnissen zu gelangen.

liothek tut (Leistung) mit dem, was sie tun soll (Auftrag) und erreichen will (Ziele).“
¹⁴ [Hervorhebung vom Verf.]

Quantitative Leistungen werden als statistisch ermittelte Daten einbezogen¹⁵, um die qualitativ ausgerichteten Leistungsindikatoren „berechenbar“ zu machen.

II. Individuelle Leistungsmessung in Bibliotheken

II.1 Qualitative Bibliotheksleistung als Teamarbeit

Keines der Modelle der Leistungsmessung in Bibliotheken berücksichtigt explizit den individuellen Beitrag einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der erreichten Qualität der Leistung. Bei einzelnen Leistungsindikatoren werden Mitarbeiter einbezogen. So kennt der BIX die Erhebungsgrößen Mitarbeitergesamtstunden, Krankheitsstunden und Fortbildungsstunden, jedoch ist ihnen kaum eine individualisierbare Aussagekraft hinsichtlich der Quantität, der Qualität und des Ausmaßes der angestrebten Zielerreichung zuzusprechen. Sie sind über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aggregierte Größen, die einen individuellen Beitrag nicht erkennen lassen (und bei Krankheitsstunden nicht erkennen lassen dürfen).

Vom Sinn der qualitativen Leistungsmessung her gedacht ist das auch richtig. Nicht die individuelle Leistung der einzelnen Mitarbeiterin oder des einzelnen Mitarbeiters, sondern die Qualität der Dienstleistung, des Produktes ist die Basis der Leistungsmessung. Vor allem in großen Bibliotheken ließe sich auch die Zufriedenheit eines Benutzers mit dem Service nicht auf einzelne Person beziehen, auch wenn er mit ihr den entscheidenden Kontakt hat und daher seine Zufriedenheit mit der Leistung auf diese Mitarbeiterin beziehen könnte.¹⁶ Denn diese Mitarbeiterin, sagen wir an der Informationstheke einer Bibliothek, ist nur so gut wie die Instrumente, die ihr von anderen zur Verfügung gestellt werden: die Kataloge und Datenbanken, die angefertigt oder erworben und bereitgestellt werden müssen, das Magazinpersonal, das ein in diesen Katalogen ermitteltes Werk prompt an die Ausleihtheke liefert, die EDV-Abteilung, die für ein störungsfreies Equipment für die Recherche gesorgt hat, der Hausmeister, der mit hohem technischen Sachverstand die altersschwache Förderanlage am Laufen hält, selbst der Direktor, der der Besetzung von Benutzungsstellen höhere Priorität als der Besetzung von Zugangsbearbeitungsstellen einräumt, um Warteschlangen und damit Einschränkungen der direkt erlebbaren Servicequalität zu vermeiden – alle diese vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben direkt oder indirekt zu dem Erfolgsgefühl beigetragen, mit dem der Benutzer die Bibliothek verlässt. Idealistisch betrachtet ist die Bibliotheksmannschaft ein Team, in dem alle ihr Möglichstes zum Erfolg der Bibliothek beitragen. Warum und wozu

¹⁴ Poll, Roswitha; Boekhorst, Peter te: Leistungsmessung in wissenschaftlichen Bibliotheken – Internationale Richtlinien. - München: K. G. Saur, 1998, S. 16.

¹⁵ Darauf hat schon Beyersdorff hingewiesen: Beyersdorff, Günter: Effizient, effektiv – erfolgreich? Einige Bemerkungen zum Zusammenhang zwischen Wirtschaftlichkeit, Leistungsmessung, Qualitätsbeurteilung und Wirkungsanalyse in Bibliotheken. In: BuB, 51. 1999, S. 178-181.

¹⁶ Nur bei den One-Person-Libraries kann die Zufriedenheit mit den Bibliotheksdienstleistungen unmittelbar auf eine Person bezogen werden.

dann noch individuelle Leistungsmessung, wo die Leistung des Einzelnen sowieso nur mit großen Schwierigkeiten aus der Teamleistung isoliert werden kann?¹⁷

II.2 Individuelle Leistungsmessung als Tarifvertragsbestandteil

Die Notwendigkeit für eine individuelle Leistungsmessung auch in Bibliotheken ist das Ergebnis des zwischen den Arbeitgebern Bund und Verband der kommunalen Arbeitgeber (VKA) und später dem überwiegenden Teil der Bundesländer mit den Gewerkschaften ver.di, GEW, GdP und dbb - tarifunion abgeschlossenen Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD), der 2005 und 2006 den Bundesangestelltentarif BAT abgelöst hat. In ihm ist in § 18 fast textgleich in den drei Tarifvertragsvarianten festgelegt, dass ab dem 1. Januar 2007 ein Leistungsentgelt eingeführt wird, das eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt darstellt. Hierbei wird von einer zeitlich nicht bestimmten Zielgröße der Umverteilung der zusätzlichen Mittel von acht Prozent des gesamten Tarifentgelts ausgegangen, die langfristig als Leistungsentgelt gezahlt werden soll. Die Zielgröße von 8% des Entgeltvolumens entspricht der Höhe von ca. einem Monatsentgelt. Bis zu einer Vereinbarung eines höheren Prozentsatzes wird das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Verteilungsvolumen auf ein Prozent der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers festgelegt. Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende finanzielle Gesamtvolumen ist nur für Leistungsentgelte zu verwenden; es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung.

Lediglich die Tarifvertragsvariante der kommunalen Arbeitgeber enthält in § 18 einen Hinweis, wozu das neben dem Tabellenentgelt zu zahlende Leistungsentgelt dient. Dort steht in § 18 Abs. 1: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

Und nur die Tarifvertragsvariante der Länder enthält in § 18 Abs. 4 die Möglichkeit, dass in landesbezirklichen Tarifverträgen, die die näheren Regelungen über die Ausgestaltung des Leistungsentgelts vereinbaren sollen, zum einen über das tariflich festgelegte Leistungsentgelt hinaus ein zusätzliches höheres Leistungsentgelt vereinbart werden kann, also mehr als das jetzt festgelegte eine Prozent. Zum anderen kann aber auch in einem der noch in zahlreichen Fällen abzuschließenden landesbezirklichen Tarifverträge¹⁸ vereinbart werden, dass das Gesamtvolumen des Leistungsentgeltes zusätzlich zur Jahressonderzahlung auf alle Beschäftigten gleichmäßig verteilt ausgeschüttet wird¹⁹, was zwar dann dem Sinn des Leistungsentgelts bei individueller Leistungsmessung wi-

¹⁷ Zur Prozessoptimierung in Universitätsbibliotheken s. auch den Vortrag von Matthias Gross und Sebastian Rottmair auf dem Bibliothekskongress 2004, online verfügbar unter der URL: http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2004/19/pdf/CIVCO_Vortrag_Bibliothekskongress_Leipzig_03_2004.pdf

¹⁸ Mit den landesbezirklichen Tarifverträgen beschäftigt sich z.B. Grosenick, Christian: Leistungsentgelte bei den Ländern: mit ersten landesbezirklichen Tarifverträgen ist bis Mitte 2007 zu rechnen. In: Die Personalvertretung, 2007, S. 136-143.

¹⁹ Ich beglückwünsche die Kolleginnen und Kollegen, die die Ausschüttung der Leistungsvergütung nach dieser Methode vornehmen können, und dann mehr Zeit haben, das Ziel einer stetig effektiver und effizienter arbeitenden Bibliothek verfolgen zu können.

dersprache, aber die absehbaren erheblichen Schwierigkeiten mit der Feststellung der individuellen Leistungsprämien erspart. So lässt sich der kluge Fuchs immer einen Fluchtweg, wenn die Hunde des Jägers den Bau bedrängen.

Die Tarifvertragsvariante der Länder enthält darüber hinaus in § 40 eine Sonderregelungen für Beschäftigte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, in deren Nr. 6 an den § 18 TVöD vier weitere Ziffern angefügt werden, um besondere Arbeitsbedingungen der Drittmittelbeschäftigten im Wissenschaftsbereich in das Leistungsentgelt einzubeziehen, die eine weitere Sonderzahlung bis zu 10 Prozent des Jahrestabellenentgelts ermöglicht. Sie können in unserer Darstellung aber unberücksichtigt bleiben, da die grundsätzliche Problematik der leistungsorientierten Bezahlung davon nicht berührt wird.

Die Summen, die vom Arbeitgeber für die Finanzierung der leistungsorientierten Bezahlung bereitgestellt werden, sind im Übrigen keine zusätzlichen Aufwendungen für ihn. Sie sind die Rückzahlung eines Teils der Ersparnisse, die für ihn durch die Anwendung des TVöD entstehen. Die Finanzierung des Leistungsentgelts erfolgt hauptsächlich durch Neuregelungen der Jahressonderzahlung (Zusammenfassen von Urlaubs- und Weihnachtsgeld), durch Auslaufen der Besitzstände bei aus dem BAT übergeleiteten Arbeitnehmern, durch Fluktuationen oder wegfallende kinderbezogene Entgeltbestandteile. Den Arbeitnehmern in ihrer Gesamtheit wird also durch den TVöD etwas weggenommen, was dann zunächst spärlich zurückfließt.²⁰

Die leistungsorientierte Bezahlung kann in unterschiedlichen Formen gewährt werden. Im aufgrund von § 18 TVöD zusätzlich abzuschließenden „Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund)“²¹ wird in § 8 geregelt: „Das Leistungsentgelt wird als Leistungsprämie oder Leistungszulage ausbezahlt. Die Leistungsprämie ist eine einmalige Zahlung. Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung.“ Beide Instrumente sind auch aus dem Beamtenrecht²² bekannt, werden dort allerdings unter ande-

²⁰ Auch innerhalb der Gewerkschaften wird das Ergebnis der Tarifverhandlungen 2005 äußerst kritisch gesehen, weil sich herausstellt, dass der TVöD zu einer massiven Senkung der Lebensinkommen der Angestellten gegenüber dem BAT führt. S. z. B. TVöD nachgerechnet: Absenkung des Lohnniveaus im Öffentlichen Dienst. Online verfügbar unter der URL : http://www.netzwerk-verdi.de/fileadmin/Material/TVOED_nachgerechnet.pdf. – Zum Einstieg in die Problematik des TVöD sei auf die problembezogene Darstellung zum TVöD in der Wikipedia hingewiesen: http://de.wikipedia.org/wiki/Tarifvertrag_%C3%B6ffentlicher_Dienst#Prozessvereinbarung_zur_Modernisierung

²¹ Online verfügbar unter der URL:

http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_122688/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Oeffentlicher_Dienst/DatenundFakten/TVoeD/LeistungsTV_Bund.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/LeistungsTV_Bund.pdf

²² § 42a (Prämien und Zulagen für besondere Leistungen). Präzisiert für den Bund durch die Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (URL: <http://www.buzer.de/gesetz/229/>). Nach § 4 dieser Verordnung kann für einen begrenzten Personenkreis (15 Prozent der Zahl der bei dem Dienstherrn am 1. Januar vorhandenen Beamtinnen, Beamten, Soldatinnen und Soldaten in Besoldungsgruppen der Bundesbesoldungsordnung A) monatlich ein Betrag bis zur Höhe von 7 Prozent des Anfangsgrundgehalts der Besoldungsgruppe, der die Beamtin, der Beamte, die Soldatin oder der Soldat bei der Festsetzung der Leistungszulage angehört, zuerkannt werden.

rem auch wegen der komplizierten Ausgestaltung und der dort tatsächlich entstehenden Mehrkosten kaum umgesetzt.

II.3 Methoden der individuellen Leistungsmessung

Bei den Methoden, mit denen die individuelle Leistung des Arbeitnehmers gemessen werden soll, um daraus einen Anspruch auf Beteiligung an der Ausschüttung des Leistungsentgeltes zu erhalten, werden in den Tarifverträgen übereinstimmend nur zwei Möglichkeiten zur Bewertung der individuellen Leistung vorgesehen:

- die Zielvereinbarung: Die „Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung.“²³
- die systematische bzw. strukturierte Leistungsbewertung: Die „Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.“²⁴

Kommt keine individuelle Zielvereinbarung zustande, wird die systematische bzw. strukturierte Leistungsbewertung angewendet.

Bei der individuellen Leistungsbemessung können beide Methoden miteinander kombiniert werden, so dass sich letztlich drei Varianten ergeben, die zudem im Tarifvertrag der VKA noch durch eine davon unabhängige vierte Variante der Erfolgsprämien²⁵ ergänzt werden. Sie können auch periodisch abwechselnd eingesetzt werden. In der Regel wird in den tausenden erforderlich werdenden Dienst- und Betriebsvereinbarungen²⁶ eine Regelung vorgesehen werden, die es dem Arbeitnehmer wegen des Freiwilligkeitsprinzips (eventuell ab einem bestimmten Lebensalter) erlaubt, auf die Teilnahme an der Ausschüttung einer leistungsorientierten Bezahlung zu verzichten und so dem „Stress“ einer systematischen Bewertung seiner Arbeitsleistung oder den Zielvereinbarungen zu entgehen.

²³ TVöD-VKA, § 18 Abs. 5, Satz 2.

²⁴ TVöD-VKA, § 18 Abs. 5, Satz 3.

²⁵ TVöD-VKA, § 18 Abs. 4, Satz 3. - Gemeinhin wird die Erfolgsprämie als in der Regel eine einmalige Zahlung definiert, die in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gezahlt wird und deren Mittel nicht aus dem Gesamtvolumen der nach § 18 TVöD bereitgestellten Mittel stammen. Damit nähert sie sich der Praxis, die auch im betrieblichen Vorschlagswesen verwendet wird. Für Bibliotheken in Öffentlicher Hand wird eine Erfolgsprämienregelung kaum relevant sein, wenn man sie daran orientiert, was allgemein unter „wirtschaftlichem Erfolg“ verstanden wird: Erfolg als positive Ausprägung einer oder mehrerer Kennzahlen (Gewinn, Return on Investment oder Shareholder Value), die sich auf das Wirtschaften in einer vergangenen Periode bezieht: Erst wenn wir unsere Bibliotheken zu privatwirtschaftlich organisierten Einrichtungen transformiert haben (ich kann mir das auch für „Universitätsbibliotheken“ denken, die als ausgegliederte Privatunternehmen dann ihre Leistungen an die Universität oder jeden anderen Nachfrager verkaufen), könnte sich die Möglichkeit einer Erfolgsprämie abzeichnen.

²⁶ Beim Abschluss solcher Vereinbarungen sind auch die aus übergeordneten Kodifikationen wie Personalvertretungsgesetz und Betriebsverfassungsgesetz herzuleitenden Regelungen zu beachten, etwa zur Gestaltung der Arbeit und zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

Die Zielvereinbarung als Möglichkeit der individuellen Leistungsbemessung von Angestellten ist ein neues tariflich vereinbartes Instrument in der betrieblichen Führungskultur des Öffentlichen Dienstes. Die Förderung dieser Führungskultur ist auch immer ein Teilziel, das mit der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung erreicht werden soll.²⁷ In der Zielvereinbarung werden zumeist qualitative Leistungskriterien wie Sorgfalt, Belastbarkeit oder Vielseitigkeit verwendet, deren Messbarkeit nicht unproblematisch ist. Leistungsziele können als sachlicher Beitrag, den zum Erreichen eines Organisationsziels geleistet werden soll, vereinbart werden, aber auch persönliche Entwicklungsziele. Sachliche Ziele können sowohl der Quantität als auch der Qualität nach bestimmt werden: entscheidend ist dabei die objektivierbare und damit für andere nachvollziehbare Überprüfung der Zielerreichung. Hierbei soll nur eine begrenzte Zahl an Zielen vereinbart werden, die der Arbeitnehmer auch aus eigener Kraft verwirklichen kann, um die Leistungsbemessung auf der Basis von Zielvereinbarungen nicht noch weiter zu komplizieren. Falls der Arbeitnehmer aufgrund von ihm nicht zu vertretenden Umständen die angestrebten Ziele nicht erreichen kann, ist die Zielvereinbarung anzupassen.

Individuelle Zielvereinbarungen setzen etwas voraus, was in den meisten Bibliotheken (noch) nicht gegeben ist: ein vollständig formuliertes, in sich widerspruchsfreies Zielsystem²⁸. Bei einem solchen Zielsystem werden aus dem übergeordneten (Ober-) Ziel, z.B. „Optimale Literatur- und Informationsversorgung“, abteilungsspezifische (Ober-) Ziele formuliert, die dann weiter in operationalisierbare (Unter-) Ziele verfeinert werden, die dann einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen vorgegeben werden können. Auf die vielfältigen Probleme bei der Formulierung solcher detaillierter Zielsysteme kann hier nicht näher eingegangen werden. Ein Hinweis, dass es sich um Sachziele handelt, denen im Gegensatz zu Formalzielen wie „Gewinn“ oder „Ertrag“ die monetäre Dimension als Maßgröße für die Zielerreichung fehlt, mag genügen. Es dürfte jedoch klar sein, dass hier ein sehr umfangreicher Prozess angestoßen wird, der auch zu keinem abschließenden Ergebnis kommen kann, da die Ziele einer ständigen Überprüfung und Anpassung unterworfen werden müssen. Wenn man jedoch weiß, dass die partizipative Formulierung eines wesentlich unverbindlicheren Leitbildes für die Arbeit in der Regel mit etwa zwei Jahren angesetzt wird, wobei oftmals betont wird, dass der Weg zum Leitbild eigentlich das Ziel war, da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich über den Wert und die Bedeutung ihrer Arbeit für die Bibliothek im Klaren wurden, ist mit Recht anzunehmen, dass die jetzt „überstürzt“ aufgrund der Vorgaben des § 18 TVöD zu formulierenden individuellen Leistungsziele als Maßstab der Bemessung des individuellen Leistungsbeitrags zur Zielerreichung der Bibliothek nicht widerspruchsfrei innerhalb des gesamten Zielsystems erfolgen kann.

Das systematische bzw. strukturierte Bewertungsverfahren ist im Öffentlichen Dienst aus dem Beamtenbereich als Instrument „Dienstliche Beurteilung“ bekannt. Auch hier

²⁷ Zur Problematik, dass die individuelle Leistungsmessung nur ein Instrument der Verhaltensbeeinflussung in der Öffentlichen Verwaltung ist, weist z. B. Meixner hin: Meixner, Hanns Eberhard: Mehr materielle Leistungsanreize wagen? Der Neue Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst. In: Zeitschrift für Personalvertretungsrecht, 2006, S. 80-89.

²⁸ Zum Zielsystem von Bibliotheken s. auch Kissel, Gerhard: Bibliotheksmanagement - Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven, online verfügbar unter der URL: http://www.bibliotheksmanagement.de/man_bib.htm

haben sich für die Beamten in den letzten Jahren Neuerungen ergeben, die neben der fachlichen Kompetenz auch das Leistungsverhalten und das Sozialverhalten in die Leistungsbeurteilung einbeziehen. Das Ergebnis der Dienstlichen Beurteilung führt jedoch nicht unmittelbar zu einer leistungsorientierten Mehrbezahlung. Die systematische bzw. schematische Beurteilung der Angestellten des Öffentlichen Dienstes ist dagegen bisher weit weniger verbreitet, wird aber nun mit der Einführung der individuellen Leistungsmessung eines der beiden Standardinstrumente zur Feststellung eines Anspruchs auf leistungsorientierte Bezahlung (die gemeinhin auch als „LOB“ abgekürzt wird).

Dabei gibt es auch noch andere Instrumente, mit denen die Verteilung der Leistungsmittel hätte organisiert werden können. Eine Möglichkeit wäre gewesen, mittels eines Offenen Vorschlagsverfahrens diejenigen zu bestimmen, die eine Leistungszulage erhalten sollen. Frank Dulisch²⁹ schlägt hierzu folgenden Ablauf vor:

- Aufforderung an alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, Beschäftigte, die besondere Leistungen gezeigt haben, vorzuschlagen und diesen Vorschlag in einem Formblatt zu begründen; Eigenvorschläge sind möglich.
- Ziel-Kategorien werden zu Jahresbeginn besonders herausgestellt werden; sie können jährlich variiert werden
- Begründete Vorschläge können sich auf Teams oder Gruppen beziehen
- Direktion (oder Arbeitsgruppe) wertet die Vorschläge aus und trifft die Entscheidung, es wird zugleich eine Statistik zur Vermeidung wesentlicher Beurteilungsverzerrungen erstellt (Frauen / Männer; Vollzeit / Teilzeit; Hierarchiestufen)
- Stellungnahme der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung
- Verleihung der Prämie
- (Öffentliche) Auszeichnung im November des Jahres
- Beschwerdeinstanz ist die Kommission.

Dieses Verfahren hätte zumindest den Vorteil einer großen Transparenz und Mitwirkung der Beschäftigten bei der Leistungsmittelvergabe. Oder ist es zu basisdemokratisch und offen? Oder erinnert es zu sehr an Verfahren in der ehemaligen DDR?

II.4 Einige grundsätzliche Bemerkungen zur Idee einer leistungsorientierten Bezahlung im Öffentlichen Dienst

Es ist hier nicht der Ort, die unübersehbare Problematik in der Gestaltung der individuellen Leistungsmessung in vollem Umfang auszubreiten.³⁰ Kritisch betrachtet könnte man die Einführung der individuellen Leistungsbemessung im Öffentlichen Dienst auch als gewaltige Beschäftigungsmaßnahme für Personal- und Betriebsräte und die ihnen gegenüberstehenden Verwaltungen interpretieren, aber, wie ein Blick in die Fortbildungs-

²⁹ S. Dulisch, Frank: Strategien zur Umsetzung der Leistungsentgelt differenzierung nach dem TVöD. PowerPointShow, online unter der URL <http://www.personalbeurteilung.de/leistung/5wege.pdf>, hier Folie 10.

³⁰ Wie kompliziert und fallstrickreich z.B. die Ausgestaltung der Leistungsstufen sein kann, zeigt Martin Boegl: Die Ausgestaltung der Leistungsstufen in Dienstvereinbarungen bei der leistungsorientierten Bezahlung unter besonderer Berücksichtigung der Vorgaben des LeistungsTV-Bund. In: Zeitschrift für Personalvertretungsrecht, 2007, S. 82-86.

angebote zum Thema im Internet zeigt, auch als ein lohnendes Geschäft für die private Beratungswirtschaft.³¹

Ich bin jedoch der Auffassung, dass die mit der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung verfolgten Ziele, die hierfür allgemein genannt werden, nämlich

- Förderung der Motivation der Beschäftigten
- Anerkennung von Leistung / Förderung von Leistungsbereitschaft
- Verbesserung der Führungskultur (Kommunikation)
- Optimierung von Arbeitsprozessen
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung
- Instrument der Personalentwicklung
- „Wippe“³² der Einkommensentwicklung

mit diesem Instrument nicht erreicht werden, dass vielmehr teilweise das Gegenteil erreicht wird. Hierzu will ich einige Argumente bringen.

II.4.1 Unterausstattung der Leistungsorientierten Bezahlung als Steuerungsinstrument

Bei einem Prozent Verteilungsmasse, selbst bei späteren höheren Prozentsätzen, könnte einem der Gedanke kommen, dass es sich um „peanuts“ in bezug auf das gesamte Jahresentgelt eines Angestellten handelt, die den ganzen damit verbundenen Aufwand nicht lohnen. Da diese leistungsorientierte Bezahlung nicht allen Beschäftigten gleichmäßig zugute kommen soll, kann sich für den leistungsorientierten und in seiner Leistung durch positive Bemessung auch gewürdigten Angestellten jedoch ein gewisses Zusatzeinkommen ergeben. Nur wird nach meiner Auffassung dieses Zusatzeinkommen nicht ausreichen, um die mit der leistungsorientierten Bezahlung induzierten Effekte zu erzielen.

Eine theoretische Rechnung: Der Stellenplan der Freien Universität Berlin (die jedoch den TVöD noch nicht anwendet) weist für 2007 bei etwa 1.334 Angestellten-Stellen Gesamtkosten von ca. 62,6 Mio. Euro aus. Ein Prozent wären demnach ca. 626.000 €, gleichmäßig verteilt auf alle Angestellten pro Kopf etwa 473 Euro. Zum Vergleich: Die sog. „Jahressonderzahlung“, in der ab 2007 Urlaubs- und Weihnachtsgeld zusammengefasst werden, beträgt immerhin 60 % für die höheren Entgeltgruppen E13 bis E15, 80 % für die Entgeltgruppen E9 bis E12 und 90 % für die niedrigsten Entgeltgruppen E1 bis

³¹ Hier liegen interessante Angebote des Kompetenznetzwerks TVöD (<http://www.tvloed-umsetzen.de/index.html>) und der Fa. Baumgartner (<http://www.tvloed-einfuehrung.de/>), speziell <http://www.saarland-kommunal.de/kav/> vor. – Eine gute Einführung in die Problematik gibt auch ein Vortrag der Fa. Tim Consult „Integration leistungsorientierter Bezahlung des TVöD“ beim 19. Kasseler Abfallforum 2007, online verfügbar unter der URL: http://www.timconsult.de/dyndata/070425_Vortrag_Kassel_TvoeD.pdf.

³² Unter „Wippe“ versteht man, dass durch die Neuregelung des Tarifs die jüngeren Arbeitnehmer mehr bekommen als bisher, während mit zunehmender Betriebszugehörigkeit die Steigerung der Einkommen abflacht. Der BAT kannte bisher nur die lineare Steigerung, so dass sich beim Übereinanderlegen beider Einkommensentwicklungskurven das Bild einer „Wippe“ ergibt.

E 8. Das sind in der Entgeltgruppe E13 Stufe 1 etwa 1.690 €, in der Entgeltgruppe E9 Stufe 1 etwa 1.648 € und in der niedrigsten Entgeltgruppe E1 Stufe 2 immer noch etwa 1.150 €. Die Jahressonderzahlung, die ohne besondere Anstrengung durch Zeitablauf als „Sitzprämie“ gewährt wird, liegt also etwa das Zweieinhalbfach bis Vierfache über dem durchschnittlichen Ausschüttungsbetrag der leistungsorientierten Bezahlung bei der Freien Universität Berlin. Sie kann deshalb kaum leistungsanreizende Wirkung entfalten.

Die Regelungen zur leistungsbezogenen Bezahlung sind immer Gegenstand einer Vereinbarung zwischen dem Personal- bzw. Betriebsrat und der Dienststelle. Dienststelle an der Freien Universität Berlin ist der Präsident. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Bibliotheken der Freien Universität Berlin wird es keine eigene Regelung über die leistungsbezogene Bezahlung geben, sondern sie werden an einer Regelung partizipieren, die für alle 1.334 Angestellten abgeschlossen werden muss.

Diese Betrachtung kann anhand der Sollstellen-Ausstattung noch verfeinert werden. In den mir bisher bekannten Dienstvereinbarungen wird Wert darauf gelegt, dass nicht nur die Leistungsträger in den oberen Hierarchieebenen von der leistungsbezogenen Bezahlung profitieren, sondern die leistungsorientierte Bezahlung auf die Entgeltgruppen des einfachen (E1-E4), mittleren (E5-E8), gehobenen (E9-E12) und höheren Dienstes (E13-E15) anteilig zur Gehaltssumme aufgeteilt werden muss. Selbst wenn man zum Ergebnis kommt, dass z.B. im höheren Dienst keine besonders mit einer leistungsorientierten Bezahlung zu würdigenden Ergebnisse erzielt worden sind, wäre man gezwungen, auch hierfür einen Verteilungsmechanismus auszuhandeln und anzuwenden, es sei denn, man schließt diese Beschäftigtengruppe diskriminierend von der leistungsorientierten Bezahlung aus.

Rechnet man unter solchen Gesichtspunkten nochmals die oben genannte Durchschnittssumme von 473 € durch, erhält man unter Berücksichtigung der Gehaltssummenanteile, wobei

47 % der Gehaltssumme auf 537 Angestellte der Entgeltgruppen E13-E15 entfallen,
 34 % der Gehaltssumme auf 300 Angestellte der Entgeltgruppen E9-E12 entfallen,
 38 % der Gehaltssumme auf 443 Angestellte der Entgeltgruppen E5-E8 entfallen,
 4 % der Gehaltssumme auf 54 Angestellte der Entgeltgruppen E1-E4 entfallen,

durchschnittlich pro Kopf in jeder Beschäftigtengruppe bei einer Ausschüttungssumme von 626.000 €

in der Entgeltgruppen E13-E15	547 €
in der Entgeltgruppen E9-E12	584 €
in der Entgeltgruppen E5-E8	325 €
in der Entgeltgruppen E1-E4	231 €

In der besonderen Personalstruktur einer Universität mit einem hohen Anteil an wissenschaftlichen Angestellten (fast 40 % der Angestellten sind dieser Gruppe zuzurechnen) kann die leistungsorientierte Bezahlung trotz dieses „Neid-Faktors“ nur in den höheren Einkommensgruppen zwischen E9 und E 15 eine spürbare Einkommensverbesserung

bewirken, selbst wenn sie bei Weitem nicht an die Summen der Jahressonderzahlung heranreichen.

Nun weicht zudem die Struktur der Beschäftigten im Bibliothekssystem³³ erheblich von der Verteilung der Entgeltgruppen in der Universität ab:

von 537 Angestellten der Entgeltgruppen E13-E15 gehören 5 zum Bibliothekssystem, von 300 Angestellten der Entgeltgruppen E9-E12 gehören 34 zum Bibliothekssystem, von 443 Angestellten der Entgeltgruppen E5-E8 gehören 89 zum Bibliothekssystem, von 54 Angestellten der Entgeltgruppen E1-E4 gehören 24 zum Bibliothekssystem.

	gesamte Uni- versität	davon im Biblio- thekssystem	Bibliotheksanteil in den Entgeltgruppen
Entgeltgruppe E13-E15	40 %	0,4 %	1 %
Entgeltgruppe E9-E12	22 %	2,5 %	11 %
Entgeltgruppe E5-E8	34 %	6,6 %	21 %
Entgeltgruppe E1-E4	4 %	1,8 %	44 %

Bis auf die niedrigste Entgeltgruppe sind die Bibliotheksstellen in allen anderen Entgeltgruppen zu sehr unterrepräsentiert, um einen quantitativen Einfluss auf die Ausschüttung der leistungsorientierten Bezahlung nehmen zu können. Damit stehen die Möglichkeiten einer leistungsorientierten Bezahlung für bibliothekarische Leistungen in Konkurrenz zu den Zielvereinbarungen und systematischen Bewertungen, die für die unterschiedlichsten Aufgaben in der Universität vereinbart bzw. vorgenommen werden, die Beschleunigung des Geschäftsgangs etwa in Konkurrenz zur Erteilung eines Patents für die Nano-Oberflächen-Versiegelung³⁴. Wollte man diesen Nachteil dadurch ausgleichen, dass für die leistungsorientierte Bezahlung den Bibliotheksangestellten ihre durchschnittliche Quote zugewiesen wird, stünden für Leistungsanreize bei den Bibliotheksangestellten an der Freien Universität Berlin insgesamt 57.000 € zur Verfügung, wobei der Löwenanteil mit 28.000 € für den mittleren Dienst vorzusehen wäre.

Ich komme damit zum Ergebnis, dass selbst bei einem Funktionieren dieses Anreizinstruments in den Bibliotheken kaum wirksame Anreize für eine verbesserte Leistungsorientierung gegeben werden können. Es sind, ich wiederhole mich, „peanuts“.

II.4.2 Demotivierung durch leistungsorientierte Bezahlung

Viel gravierender ist aber, dass mit einem leistungsorientierten Vergütungsanteil das Gegenteil von dem erreicht werden wird, was damit intendiert wird: er wird zu einer Demotivierung der Mitarbeiter führen.

³³ Hierbei bleiben die Beamtenstellen im Bibliothekssystem unberücksichtigt, die nur im höheren (20,5 Stellen) und gehobenen Dienst (66,5 Stellen) vorhanden sind.

³⁴ Zur Frage der Verfassungswidrigkeit von dezidierten Zielvereinbarungen im Wissenschaftlerbereich s. Müller-Bromley, Nicolai: Leistungsorientierte Steuerung – Killer der Kreativität. In: Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen: Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover / Michael Jaeger ; Michael Leszczensky (Hrsg.). – Hannover, HIS GmbH, 2007, S. 113-118. (Forum Hochschule 4, 2007). Online verfügbar unter der URL: http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-200704.pdf

Es widerspricht allen Erkenntnissen der Motivationsforschung, dass Geld ein hinreichender Faktor für die Motivierung der Mitarbeiter ist, zumal wenn es in dem geringen Umfang eingesetzt werden kann, wie er gegenwärtig mit der leistungsorientierten Bezahlung gegeben ist. Alle motivationstheoretisch fundierten Untersuchungen führen zur Forderung, monetäre Anreizsysteme nicht zur Leistungsmotivierung einzusetzen.³⁵ Erst ab einer dauerhaften Gehaltssteigerung von ca. 15 % lassen sich (dann auch nur vorübergehende) Auswirkungen auf die Arbeitsleistung feststellen, wobei solche Gehaltssteigerungen aber in der Regel auch mit der Übernahme eines erweiterten und anspruchsvolleren Arbeitsbereichs einhergehen. Geringere finanzielle Anreize sind dagegen sowohl für die Selbstmotivierung als auch für das Arbeitsumfeld schädlich, weil die Arbeitsleistung nicht an ihr selbst, sondern an der erzielbaren Prämie gemessen wird. Finanzielle Anreize können nur die Leistungsmenge, aber nur in geringem Maß die Leistungsgüte beeinflussen, weil dort ein Mess- und Bewertungsproblem der Qualität auftritt. Das ist aus den verschiedenen Formen der Akkordarbeit bekannt.

In diesem Kontext sind deshalb die mit der leistungsorientierten Bezahlung verbundenen „leistungsfördernden“ Überlegungen im TVöD, die die „Leistungsstarken belohnen“ und die „Leistungsschwachen bestrafen“ sollen, populistisch gedacht, gerade im Sinne einer Optimierung der Dienstleistungen kontraproduktiv und in höchstem Maße für alle demotivierend. Die ebenfalls im TVöD unter Leistungsgesichtspunkten vorgesehene Beschleunigung bzw. Verlangsamung beim Aufstieg in höhere Gehaltsgruppen (§ 17 TVöD) muss unter dem Aspekt der Motivierung ebenfalls als unzweckmäßig beurteilt werden. Sie fördert die „Ellbogenmentalität“, nicht aber die kooperative Arbeitshaltung beim Erfüllen der Betriebsziele.

Diese Absicht, mit einer geringfügig höheren Bezahlung Leistungsanreize zu setzen, verkennt völlig, dass die Motivation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters Ergebnis des Selbstkonzeptes (Lebensentwurfs) ist und von dort die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit (und, unter betrieblich beeinflussbaren Umständen, die Leistungsmöglichkeit) für eine betriebliche Aufgabe bestimmt werden.³⁶

³⁵ S. z.B. Vormann, Claus Christian: Anreize als Instrument der Unternehmensführung: Eine Einführung. Universität Bamberg, Working Paper, April 2005. – Zum gleichen Ergebnis kommt auch die OECD-Studie Performance-related Pay Policies for Government Employees / Published by: OECD Publishing, 2005.

³⁶ Vgl. hierzu auch den Beitrag: Maschke, Matthias: Wer verdient, was er verdient? Eine changeX-Serie. Online verfügbar unter der URL: http://www.nordseh.de/pdf/ChangeX_LoehneGehaelter.pdf: „Dabei kann man den Zusammenhang zwischen Leistungsanreizen und Unternehmenserfolg als bestenfalls lose bezeichnen. Einige Untersuchungen legen ganz im Gegenteil die Vermutung nahe, dass finanzielle Anreize lediglich eine einzige direkte Folge haben: kurzfristige Anpassung von Verhalten an Vorgaben. Anreize (wie auch Bestrafung) erweisen sich jedoch als ungeeignet, um Einstellung und Verhalten nachhaltig zu beeinflussen: Fallen die finanziellen Anreize weg, kehren Mitarbeiter einfach zu ihren alten Verhaltensstandards zurück. Monetäre Anreize motivieren also nicht dauerhaft, sondern haben allenfalls den Effekt kurzfristiger Verhaltensanpassung, so lange der Anreiz selbst besteht. Anreize schaffen damit keine nachhaltige Bindung des Verhaltens an Wertschöpfung oder Handeln im Sinne des langfristigen Unternehmensinteresses.“ Zitat S. 4.

Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeit verändern sich wie der Lebensentwurf selbst³⁷ im Zeitablauf durch intrinsische und extrinsische Einflüsse und werden durch Aktivitäten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters der ebenso veränderlichen motivationalen Disposition angepasst. Deshalb ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter für die Leistungsmotivation selbst verantwortlich. Die Motivation ist zwar „von außen“ zu beeinflussen, aber auf Dauer nicht „von außen“ zu steuern. Wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst nicht will, sondern in einer „freizeit-orientierten Schonhaltung“ dem Dienst nachkommt, weil das Privatleben wichtiger als der Betrieb ist, nützen auch die ausgeklügeltesten Anreizsysteme nichts.

Die Motivierung der Mitarbeiter (um diese Tätigkeit korrekt von der Motivation selbst abzugrenzen) ist ein nicht abgeschlossener Prozess, der sich jeden Tag neu auf allen Management-Ebenen des Betriebes stellt. Je stärker sich die Motivierung gezielt auf die einzelne Mitarbeiterin und den einzelnen Mitarbeiter bezieht, desto größer sind die Erfolgsaussichten.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter empfängt auf Grund der persönlichen Motivationsstruktur motivierende Anreize anders. Was die einen als echtes Lob empfinden, halten andere bei gleicher Wortwahl für eine versteckte Kritik. Daher greifen auch alle Ideen und Vorhaben zu kurz, die versuchen, eine Gruppenmotivierung zu erzeugen, weil die Motivierungsanreize von jedem Gruppenmitglied anders interpretiert werden. Dies gilt dann auch für die Idee, eine leistungsorientierte Bezahlung durch den Abschluss von Zielvereinbarungen für Arbeitsgruppen zu vereinbaren.

Wenn es deshalb wegen des Selbstkonzepts nicht möglich ist, eine einzelne Person oder eine Gruppe dauerhaft zu einem bestimmten Handeln zu motivieren, das nicht dem Willen der einzelnen Person oder der Gruppe entspricht, gilt es für die Betriebsverantwortlichen, motivierende Handlungsräume bzw. Angebote zur Motivation zu schaffen und vor allem demotivierende Faktoren vermeiden. Solche außerhalb der finanziellen Anreizsysteme liegenden Motivierungsfaktoren konzentrieren sich auf die innerbetriebliche Kommunikation, die Arbeitsgestaltung und den Führungsstil. Es ist hier nicht der Raum, dies ausführlicher darzustellen³⁸. Ich bezweifle aber grundsätzlich, dass durch die Koppelung von individuellen Zielvereinbarungen und monetären Leistungsanreizen der betriebliche Erfolg in positiver Weise beeinflusst werden kann und Organisationsziele wie die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bibliothek erreicht werden können. Die Systeme der leistungsorientierten Bezahlung erweisen sich in der praktischen Anwendung oft zu diesen Zielsetzungen kontraproduktiv. Denn nicht die Leistung wird belohnt, sondern das Erfüllen der Zielvorgaben³⁹. Ziele und Zielvereinbarungen haben

³⁷ Das kann z.B. das Karrierestreben sein: Man bleibt bewusst auf einer Karrierestufe stehen, weil man die mit „höherwertigen“ Aufgaben verbundene Verantwortung und Entscheidungsfreiheit nicht wahrnehmen möchte.

³⁸ S. hierzu auch Naumann, Ulrich: Mitarbeitermotivation. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Fachratgeber für die Bibliotheksleitung und Bibliothekare. Hrsg: Hans-Christoph Hobohm und Konrad Umlauf. - Loseblattsammlung. 17. Lieferung - Hamburg: Dashöfer, 2007, Abschnitt 4.2 (24 S.). ISBN 3-931832-46-5

³⁹ Ich zitiere aus einer Musterdienstvereinbarung der Gewerkschaft Komba:

„§9 Ermittlung des Zielerreichungsgrades

deshalb m. E. in den Formeln von Vergütungssystemen nichts zu suchen, sind demnach ein Strukturfehler in den ausgehandelten Tarifverträgen und sollten sobald als möglich dort wieder verschwinden.

II.4.3 Erhöhung der betrieblichen Reibungsverluste durch individuelle Leistungsmessung

Ziel der individuellen Leistungsmessung ist eine Gehaltsdifferenzierung, mit der die leistungsstarken Mitarbeiter mehr verdienen sollen als die leistungsschwachen. Da dieses Verfahren sehr transparent und nachvollziehbar gestaltet werden soll, sollte jedem Betriebsangehörigen bekannt sein, wer aufgrund seiner gemessenen Leistung mehr verdient und wer nichts abbekommen hat. Das „Warum“ dieser Differenzierung muss nicht bekannt gemacht werden. Es wird auch aus Datenschutzregelungen (Vertraulichkeit der Zielvereinbarungen und vor allem der systematischen Leistungsbewertung) nicht bekannt gemacht.

Damit werden Fragen der gerechten Lohnfindung berührt. Auch wenn allen klar sein dürfte, dass es den „objektiv gerechten Lohn“ nicht gibt (und auch die leistungsorientierte Bezahlung diesem Ziel nicht näher kommt), hat sich in der Lohngerechtigkeitsdiskussion folgendes gezeigt: Die eigene Entlohnung wird nicht verglichen mit der Entlohnung anderer Einkommensschichten (Manager usw., „Ackermann-Syndrom“⁴⁰), sondern mit der Entlohnung anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der eigenen Wahrnehmung Vergleichbares leisten. Eine relative Lohngerechtigkeit wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermutet, wenn sie davon überzeugt sind, nach gleichen Grundsätzen behandelt zu werden. Dafür wird eine ganze Reihe von betrieblichen Instrumentarien benötigt⁴¹.

(1) Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit dem in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen. Es werden folgende Zielerreichungsstufen mit den nachfolgenden Punktzahlen definiert:

1. Stufe Die Ziele wurden mit deutlichen Einschränkungen erfüllt 6 Punkte.
2. Stufe Die Ziele wurden mit Einschränkungen erfüllt 12 Punkte.
3. Stufe Die Ziele wurden erfüllt 18 Punkte.
4. Stufe Die Ziele wurden übertroffen 24 Punkte.
5. Stufe Die Ziele wurden deutlich übertroffen 30 Punkte.

Zur Vergabe einer LOB [Leistungsorientierten Bezahlung] ist erforderlich, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mindestens 18 Punkte erreicht.“

Ziele werden erfüllt oder nicht erfüllt. Eine Formulierung „Die Ziele wurden mit deutlichen Einschränkungen erfüllt“ ist inhaltlich und sprachlich Unsinn. Warum es für das Versagen dann noch sechs Punkte geben soll, kann nur damit zusammenhängen, dass auch die Leistungsschwachen noch die Chance auf ein Stück des Verteilungskuchens haben sollen, wenn sie bei den anderen Zielen besser abschneiden. Allerdings sieht diese Musterdienstvereinbarung dann vor, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Nichterreichen von 18 Punkten zu Qualifizierungsmaßnahmen zu verpflichten. Ob es für Personalentwicklungsmaßnahmen der vorherigen Feststellung von unzureichender Qualifikation mittels des Zielvereinbarungsergebnisses bedarf, und ob man deshalb ein Jahr warten muss, um über die Bewertung des Zielerreichungsergebnisses zu Fortbildungsmaßnahmen zu verpflichten, muss bezweifelt werden.

⁴⁰ Gemeint ist der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Dr. Josef Ackermann.

⁴¹ Ein solches Instrument waren im alten BAT nachvollziehbare Eingruppierungsvorschriften. Ein Hauptargument für die Modernisierung des Tarifrechtes durch den TVöD war die Abschaffung der Eingruppierungsordnung mit ihren über 17.000 (?) Eingruppierungsmerkmalen. Die BAT-Eingruppierungsordnung geht auf eine Tarifordnung des Deutschen Reiches aus dem Jahre 1932 zurück. Diese wurde bei Einfüh-

Die differenzierte Entlohnung nach Gesichtspunkten der leistungsorientierten Bezahlung, auch wenn sie nur geringe Auswirkungen auf das Gesamteinkommen hat, stört meines Erachtens diese Vermutung der gleichen Behandlung. Stellen wir uns nur folgende betriebliche Situation vor: Es sollen individuelle Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern im Magazindienst einer großen Bibliothek abgeschlossen werden. Dabei sollen für alle Beschäftigten drei qualitative Ziele⁴² ausgewählt werden, die, so der Sinn der individuellen Zielvereinbarung, die Mitarbeiter aus eigener Leistung erreichen können. Was könnten diese Ziele sein?

- Schnelle Auslieferung der bestellten Werke innerhalb von 20 Minuten? Hier werden sich alle Mitarbeiter benachteiligt fühlen, die in von der Leihstelle entfernteren Magazinen arbeiten. Also muss ergänzend zu den Zielvereinbarungen über das Jahr ein Rotationsverfahren durchgeführt werden, das vorsieht, dass alle Magazinmitarbeiter in allen Stockwerken arbeiten, um dies auszugleichen.⁴³
- Aufrechterhalten der Regalordnung, so dass jedes Buch an seinem Standort sofort gefunden werden kann? Das Ziel wird erreicht, wenn kein Suchaufwand für ein nicht ausgeliehenes Werk entsteht. Wegen der Rotation, die durch die erste Zielsetzung erforderlich ist, wird die Zuordnung der entstandenen Regalunordnung schwierig, da sie auf den vorher dort gearbeitet habenden Kollegen geschoben wird. Es wäre also bei jedem Personalwechsel der Zustand der Regalordnung durch den Vorgesetzten zu prüfen und festzuhalten.
- Einstellen der Rückgaben innerhalb des Arbeitstages? Bestände, die stark benutzt werden, werden auch verstärkt zurückgegeben, so dass Rückstände in diesem Bereich wahrscheinlich sind. Auch hier wird wieder das Rotationsprinzip, das wegen der ersten Zielsetzung eingeführt wird, über die Zielvereinbarungsperiode einen Ausgleich schaffen. Maßstab für die Zielerreichung wären dann die am nächsten Tag noch nicht zurückgestellten Bücher, was durch Sichtkontrolle des Vorgesetzten arbeitstäglich geprüft und festgehalten wird. Aber: Natürlich ist der Mitarbeiter, der viele Rückgaben hat, auch den ganzen Tag mit den Auslieferungen beschäftigt. Bei Teamarbeit könnte der Magazinmeister die Mitarbeiter bedarfsgerecht einsetzen, bei individuellen Zielvereinbarungen sind der freiwilligen

rung des BAT am 1. April 1961 und später 1971 geringfügig überarbeitet. Die Eingruppierungsordnung des TVöD sollte bis Mitte 2007 ausgehandelt sein. Die Verhandlungen wurden aber aufgrund der Streitigkeiten um die Arbeitszeiten gar nicht fortgesetzt und liegen demgemäß noch nicht vor. Solange gelten die „ungeliebten“ BAT-Regelungen ohne Nachwirkung bis zum 31.12.2007 weiter.

⁴² Wobei erkennbar wird, wie schwer sich hier Qualität und Quantität voneinander trennen lassen. – Es wäre sicherlich für die vielen Kolleginnen und Kollegen in den Bibliotheken, die eine leistungsorientierte Bezahlung nach § 18 TVöD realisieren müssen, hilfreich, einen Katalog möglicher bibliotheksbezogener Ziele heranziehen zu können. Merkwürdigerweise findet sich in der Zeitschriftenliteratur unserer Zunft zur Problematik noch kein Beitrag. Hinzuweisen ist auf einen in Leipzig 2007 gehaltenen PPT-Vortrag von Kristina Lippold und Volker Fritz „Leistungsentgelt in Bibliotheken – Ein Zwischenstand ganz am Anfang“ mit ähnlich gesehener Problematik (URL: <http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2007/322/pdf/BIB-Leipzig-leistung.pdf>) und einen Vortrag von Heinz-Jürgen Lorenzen (BZSH): „Leistungsorientierte Bezahlung und Zielvereinbarungen“ auf dem Schleswig-Holsteinischen Bibliothekartag am 19.9.2007 (noch nicht veröffentlicht).

⁴³ Einige notwendige Randbedingungen zur Zielerreichungsprüfung will ich nur erwähnen: die Bestellungen müssen ohne Verzögerung den Magazindienst erreichen, die Förderanlagen müssen immer einsatzfähig sein, die Leihstelle muss vermerken, wie lange die Bestellung von wem bearbeitet wurde. Das wird schon unter Beachtung der Regelungen in den Personalvertretungsgesetzen (keine maschinelle Leistungs- und Verhaltenskontrolle) kaum zu realisieren sein.

gegenseitigen Hilfe Grenzen gesetzt, denn wenn alle ihre Ziele erfüllen, bleibt für den einzelnen bei der Prämienausschüttung weniger übrig. Man lässt also den Kollegen zielereichungsbewusst „hängen“.

Eine Team-Zielvereinbarung mit dem Magazinpersonal über diese drei Ziele, die dann bei positiver Beurteilung zu einer einheitlichen Ausschüttung an alle Magazinmitarbeiter führt, ist wahrscheinlich auch nicht hilfreich. Die leistungsmotivierten Mitarbeiter werden das Gefühl haben, auf ihre Kosten die leistungsschwachen Mitarbeiter mit „durchzuschleppen“, wenn sie die Ausleihen schnell erledigen, die Regalordnung pflegen und keine Rückstellungen liegen lassen, um die nur gemeinsam zu erreichende Prämie nicht zu verlieren. Die Auswirkungen auf das Betriebsklima, wenn das Konkurrenzdenken den Teamgeist ablöst, sind leicht vorstellbar.

Die Möglichkeit, bei den Zielvorgaben mit quantitativen Leistungsvorgaben zu arbeiten, scheidet wegen der fremdinduzierten Arbeitsleistung aus: Wie kann ein Mitarbeiter 1000 Ausleihvorgänge im Monat erledigen, wenn nur 500 Bestellungen eingehen? Wie kann eine Katalogisiererin 3000 Katalogisate anfertigen, wenn die Bibliothek pro Katalogisiererin nur 2000 Werke anschaffen kann? Sollen sich die Mitarbeiter dann gegenseitig die Arbeitsvorgänge abjagen, um auf ihre Sollleistung zu kommen? Dieses Problem, dass die bibliothekarischen Dienstleistungen erst von Dritten angestoßen und abgefragt werden müssen, zieht sich durch die ganze Fragestellung der individuellen Zielvereinbarungen und schließt nutzerinduzierte oder budgetabhängige quantitative Leistungen als Ziele aus, da sie der Arbeitnehmer nicht aus eigener Kraft erreichen kann. Ich sehe deshalb nicht unerhebliche Schwierigkeiten, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittleren und des gehobenen Dienstes qualitative Ziele zu vereinbaren, die zudem noch der Regel folgen sollen, dass sie jeder Betriebsangehörige aus eigener Kraft und unabhängig von anderen erreichen kann. Gerade in großen Bibliotheken treffen wir auf stark arbeitsteilig organisierte Prozessketten⁴⁴, bei denen der individuelle Leistungsbeitrag kaum isoliert betrachtet werden kann (s. auch Abschnitt II.1)

Die eigentlichen Reibungsverluste bei den individuellen Zielvereinbarungen und vor allem den systematischen Leistungsbewertungen entstehen dadurch, dass sie nicht öffentlich bekannt gemacht werden. Das widerspricht dem Grundprinzip, dass das gesamte Verfahren der individuellen Leistungsbezahlung transparent und für alle nachvollziehbar gestaltet werden soll. Eine allgemeine Zielformulierung als Oberziel für die individuellen Zielvereinbarungen wie „Wer sich überdurchschnittlich anstrengt, wird dafür individuell belohnt werden“ grenzt an Lächerlichkeit und ist sicherlich nicht transparent genug, um daraus als Folge die unterschiedlichen Leistungszulagen zu begründen. Im entscheidenden Punkt, der Begründung für eine individuelle Leistungszulage, wird das Verfahren undurchsichtig. Das löst natürlich bei den Nicht-Berücksichtigten Befürchtungen und Gerüchte aus, dass es sich um reine „Nasenprämien“ (wessen Nase dem Chef gefällt, der bekommt die Prämie) handelt oder auch die Leistungsbewertung als Machtmittel zur Disziplinierung und Anpassung eingesetzt wird. Auch treten hier Unterschiede in der Selbstwahrnehmung der Arbeitsleistung und deren Fremdwahrnehmung auf, die

⁴⁴ Zum Prozesskettenansatz in Bibliotheken s. Ceynowa, Klaus; Coners, André: Kostenmanagement für Hochschulbibliotheken / Klaus Ceynowa; André Coners. - Frankfurt am Main: Klostermann, 1999. - X, 179 S. - ISBN 3-465-03033-8. (Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie : Sonderheft ; 76), S. 32-41 und 169-170.

durch die Zielerreichungsgespräche oder die systematische Leistungsbewertung aufgedeckt werden und deren Formulierung durch die Vorgesetzten zu Frustration und unvermeidlichen Spannungen führt. Sind solche Feststellungen noch mit dem Versagen realer Einkommenszuwächse verbunden, wird aus dem Gespräch leicht eine „Warum er und nicht ich?“-Diskussion. Wegen der wenigen Ziele, über deren Erfüllung oder Nicht-Erreichen diskutiert wird, wird sich der Eindruck der nicht-ganzheitlichen Wahrnehmung der vom Beschäftigten für den Betrieb erbrachten Leistung, die ja weit mehr als die wenigen vereinbarten Ziele umfasst, verstärken und bestenfalls zu einem Dienst nach Vorschrift, eher aber zur „inneren Kündigung“ führen.

II.4.4 Hinweise auf die Nichteignung der Leistungsorientierten Bezahlung im Öffentlichen Dienst

Haben die Tarifvertragsparteien es nicht besser gewusst, als sie die individuelle Leistungsmessung als wesentlichen Hebel zur Verbesserung der Leistungsstruktur des Öffentlichen Dienstes in die Tarifverträge einbauten? Das muss bezweifelt werden. Bereits in einer Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts vom 13.9.2005, also ein Jahr vor Tarifabschluss, zeigen sich unterschiedliche Auffassungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, einer Hauptbeteiligten bei den Verhandlungen, zu Kernpunkten der Reform des Beamtenrechts. Unter anderem äußert der DGB erhebliche Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung im Beamtenbereich, die ohne weiteres auch auf die Angestellten übertragen werden können:

„Die Begründung der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung suggeriert, dass es zur Steigerung der Leistung von Beamtinnen und Beamten nur an der nötigen Motivation fehle und dass diese durch finanzielle Anreize hinreichend erreicht werden könne. Internationale Studien zur leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst (und anderswo), zuletzt die OECD-Studie Performance Related-Pay for Government Employees: An Overview of OECD Countries vom Frühjahr 2005, zeigen: Leistungsbezahlung führt bei fehlender Akzeptanz durch die Betroffenen, unzureichender Umsetzung und ohne organisatorische Begleitmaßnahmen wie die Partizipation der Betroffenen zu erheblichen Effizienzverlusten. Dafür lassen sich folgende Gründe anführen:

- Konzentration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf messbare und dadurch finanziell belohnte Bestandteile ihres Ausgabengebietes,
- Entmutigungseffekte durch zu geringe Budgets und/oder Quoten für finanzielle Leistungsanreize,
- die Gefahr von Willkürentscheidungen mit entsprechender Frustration, Unfrieden unter den Kolleginnen und Kollegen, Unterschätzung der mit der Umsetzung verbundenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen.“⁴⁵

während dort von ver.di eine abweichende, dem Sinn früherer Festlegungen zur Tarifreform und der späteren Beschlüsse zum TVöD entsprechende Stellungnahme abgegeben wird:

„Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft unterstützt im Grundsatz den Gesetzentwurf, soweit sich darin die gemeinsam verabredeten Regelungen im Eckpunktepapier Neue Wege im öffentlichen Dienst

⁴⁵ Online verfügbar unter der URL:

www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/r/reform_strukturen.pdf/view?showdesc=1_-, dort S. 5-6.

vom Oktober vergangenen Jahres zwischen dem Bundesinnenminister, dbb und ver.di wieder finden und die Regelungen im novellierten Beamtenrecht bundesweit gelten.“⁴⁶

Bereits die im vorstehenden Zitat des DGB genannte 2005 veröffentlichte OECD-Studie zu “Performance-related pay Policies for Government Employees“ kam zum Ergebnis:

„Finanzielle Anreize tragen kaum zu einer Leistungssteigerung bei! Eher werden Veränderungen durch bessere Prozess-Steuerung und Managementkultur erzielt – hinsichtlich:

- Personalführung und Arbeitsorganisation;
- effiziente Zielvereinbarungs- und Mitarbeiterbeurteilungsverfahren,
- Klarstellung von Aufgaben,
- Schaffung eines besseren Dialogs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- mehr Teamarbeit, Erwerb von Kompetenzen,
- erhöhte Flexibilität in der Erbringung der Arbeitsleistung.

Leistungsorientierte Vergütung kann somit als Katalysator zur Herbeiführung solcher Veränderungen und zum Aushandeln eines neuen „Leistungsdeals“ dienen und kann so zu einer neuen Arbeitskultur mit positiver Auswirkung auf die Arbeitsleistung beitragen.

Aspekte zur leistungsorientierten Vergütung

- Leistungsorientierte Bezahlung erfüllt ihren Zweck nicht durch den monetären Anreiz, sondern als gelungenes System zur Verbesserung von Führung und Leistung.
- Der Begriff der Leistung an sich ist komplex; es ist nicht leicht, geeignete quantitative Kriterien zu finden.
- Viele Studien sind außerdem zu dem Schluss gekommen, dass nur eine begrenzte Auswirkung von leistungsbezogener Vergütung auf die Leistung zu beobachten ist oder sogar negativ sein kann.“⁴⁷

Die leistungsorientierte Bezahlung nur als „Katalysator“ und „gelungenes System zur Verbesserung von Führung und Leistung“ anstelle der Funktion konkreter individueller Leistungsmessung mit individuellen finanziellen Vorteilen und Benachteiligungen? Wenn das die Absicht des ganzen komplizierten Verfahrens gewesen sein sollte, hätte es sicherlich andere und bessere Wege gegeben, dies zu erreichen, anstatt eine Arbeitslawine in den Betrieben loszutreten, die wie alle Lawinen letztlich nicht nutz-, sondern unheilbringend ist.

III. Fazit

Wir erinnern uns an § 18 Abs. 1 TVöD der kommunalen Arbeitgeber: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

Mit den wenigen Beispielen aus den Anwendungsproblemen der Leistungsorientierten Bezahlung in Bibliotheken und den grundsätzlichen Ausführungen zur Nicht-Eignung von monetären Leistungsanreizen für die Arbeitsmotivation hoffe ich deutlich gemacht

⁴⁶ Ebenfalls dort in der als Anlage beigefügten eigenständigen Stellungnahme der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft zum Gesetzentwurf, S. 2.

⁴⁷ Zitiert nach einer Quelle des Kompetenznetzwerks TVöD „Leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD: Informationen und Schritte zur Umsetzung“, Quelle: <http://www.tvloed-umsetzen.de/infos/einstiegsinfo.pdf>

zu machen, dass die mit den Tarifverträgen für den Öffentlichen Dienst vereinbarte, letztlich unausgeglichene und nicht zu Ende gedachte Einkommensgestaltung⁴⁸ auf der Basis fester und variabler Entgeltbestandteile ein untaugliches Mittel ist, um die in § 18 Abs. 1 TVöD-VKA enthaltenen Hoffnungen Wirklichkeit werden zu lassen. Ich glaube gezeigt zu haben, dass zumindest die fundamentalen Ziele „Stärkung der Motivation der Beschäftigten“ und die Anerkennung von Leistung bzw. die Förderung der Leistungsbereitschaft so nicht erreicht werden können. Die anderen damit intendierten Ziele „Eigenverantwortung“ und „Führungskompetenz“ sind Organisationsentwicklungsziele, die aus einer partizipativen Führungskultur im Öffentlichen Dienst entstehen und die zum Erreichen keine leistungsorientierte Bezahlung brauchen. Aus meiner eigenen betrieblichen Erfahrung und Führungskultur ohne LOB kann ich bestätigen, dass es nicht der Wink mit dem Gehaltsscheck ist, der die Kolleginnen und Kollegen zu ganz außergewöhnlichen Leistungen in vielen Aufgabengebieten motiviert, sondern eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeitsaufgaben und ein ehrliches, anerkennendes Lob.

Das „Jahrhundert“-Reformwerk TVöD braucht nach Einschätzung der Tarifvertragsparteien eine kontinuierliche Evaluation. Deshalb wollen sie die nächste Vergütungsrunde 2008 auch dazu nutzen, eine Evaluierung der Leistungsmessungs-Methoden auf der Basis der bis dahin bestehenden Systeme leistungsorientierter Bezahlung durchzuführen.⁴⁹

Ich habe meine Zweifel, ob es angesichts der Schwierigkeiten mit der Umsetzung und der grundsätzlichen Bedenken nur bei einer Anpassung des Instrumentariums bleiben kann, um eine leistungsgerechte Vergütung im Öffentlichen Dienst zu erreichen.

⁴⁸ Es wird Aufgabe der Geschichtsschreibung der Gewerkschaften sein, hier die Hintergründe für eine letztlich für die Arbeitnehmer ungünstige Tarifvertragsgestaltung auszuleuchten, die ihren Ausgang in den Potsdamer Beschlüssen vom Januar 2003 (Vereinbarung der Gewerkschaften und der Tarifgemeinschaft der Länder zu einer grundlegenden Reform des Tarifrechts) nahmen (s. dazu die zeitliche Übersicht in <http://www.tdl.bayern.de/TV-Laender-Reform/Historie/%C3%9Cbbersicht.pdf>) und nach dreieinhalb Jahren zum TVöD zunächst für den Bund und die kommunalen Arbeitgeber führten. Die Gewerkschaften betonen selbst, dass es wegen des Ziels der einheitlichen Tarifgestaltung in der Bundesrepublik für sie „einige Kröten“ zu schlucken galt. Betrachtet man die verabschiedeten Regelungen mit drei Haupt-Tarifverträgen, von Land zu Land unterschiedlichen Arbeitszeiten bei gleichem Entgelt, die Einschränkung der Mobilität wegen der Einkommensverluste, die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung, die Einführung einer Niedrigst-Entgeltstufe mit 7,68 € Stundenlohn und die insgesamt verschlechterte Einkommenssituation im Öffentlichen Dienst, kann man der Auffassung zuneigen, dass sie sich wegen des „Flächentarifvertrags-Axioms“ haben „über den Tisch ziehen“ lassen. Die teilweise heftig geführte Diskussion ist z.B. unter der URL <http://www.verdi-blog.de/arbeiterinnen/12> zu verfolgen.

⁴⁹ In der GEW werden bereits Positionen vertreten, die Leistungszulage zumindest im Bereich TVöD-VKA wieder abzuschaffen, s. z.B. *Leistungsbezahlung in pädagogischen Einrichtungen: die GEW diskutiert*. Online verfügbar unter der URL: http://www.gew.de/Binaries/Binary25361/07_04_18_GEW_Leistungsbezahlung2.pdf