

Hans Georg Ruhe
22. Januar 2009

Die Koda-Arbeitsgruppe „Leistungsentgelt“ hat ein Arbeitspapier vorgelegt (12.11.2008), in dem konkrete Schritte vorgeschlagen werden. Die folgende thesenartigen Ausführungen sollen das Papier mit dem Ziel ergänzen, zur Thematik auf Dienstgeberseite zunächst eine Generaldebatte zu führen und deren Ergebnisse dann in die Koda einzubringen. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung hat sich der Generalvikar bereit erklärt, an der **DG-Sitzung** im Frühjahr teilzunehmen. Die Ergebnisse sollen zudem vor der Mai-Koda-Sitzung auch in der Hauptabteilungsleiterkonferenz besprochen werden, um die Einschätzungen der umsetzungsverantwortlichen Leiter bei weiteren Entscheidungen zu berücksichtigen.

„Wo es um radikale Innovationen geht, versagt die leistungsbezogene Bezahlung“.

Leistungsentgelt

Diskussionsvorlage für die Koda-Dienstgeberseite

Ich fasse im folgenden die wesentlichen Aussagen zusammen, die die Befürwortung des Leistungsentgeltes stützen.

Leistungsentgelt spornt die Mitarbeitenden an und führt zu besseren Arbeitsleistungen.

Daraus folgt, dass das Entgelt für den Bonifizierten spürbar sein muss. Das nach gegenwärtiger Tariflage zur Verfügung stehende Volumen von 1% der Entgeltaufwendungen dürfte nicht ausreichen bzw. müsste auf sehr wenige verteilt werden, damit ein entsprechend wirksamer Bonus gewährt werden kann.

Leistungsentgelt motiviert und führt zu einer höheren individuellen Arbeitszufriedenheit.

Daraus folgt, dass Zielvorgaben, auf die hin motiviert werden sollen, deutlich sein müssen. Außerdem sind nicht nur messbare, sondern auch weiche Qualitäten zu bewerten.

Leistungsentgelt diversifiziert, fördert positiv Konkurrenz und führt zu einer größeren (Verteilungs-)Gerechtigkeit.

Daraus folgt die Notwendigkeit hoher Transparenz des Verfahrens und Herstellung von Vergleichbarkeiten auf den jeweiligen Ebenen (z.B. Gemeinden). Die Einführung muss Top-down geschehen und alle relevanten Berufsgruppen umfassen.

Da Mitarbeitende unterschiedlich auf Leistungsanreize reagieren, müsste auf ein einheitliches System verzichtet werden.

Leistungsentgelt wirkt durch die Koppelung an ein persönliches Feedback

Die materielle Entgeltzahlung muss einher gehen mit einem persönlichen Feedback und einer dauerhaft motivierenden Beziehung zum Vorgesetzten. Daraus folgt die weitere Aufwertung des Vorgesetzten als berufliche Bezugsperson bei gleichzeitiger Relativierung des Teamwertes.

Die weiteren Thesen sind gegen die Einführung eines Leistungsentgeltes gerichtet und stellen dessen Wert für die Erhöhung von Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Gerechtigkeit in Frage.

Leistungsentgelt führt zum Rückgang von Leistung.

Eine ursprüngliche intrinsische Motivation wird marginalisiert durch die externe Belohnung. Diese Wirkung ist schwer umkehrbar („Crowding-out-Effekt“).

Die eigene „Berufung“ wird zugunsten des Tauschwertes vernachlässigt.

Hinzu tritt die Gewöhnung an den Bonus, die nur durch erneute Erhöhung vermieden werden kann, bei Verminderung oder Wegfall aber vielleicht Demotivation zur Folge hat. Dies gilt vor allem bei schwer messbaren Arbeitsleistungen.

Leistungsentgelt demotiviert die Leistungsschwächeren.

Der Vergleich mit bonifizierten Kollegen frustriert, wenn Arbeitsfelder nicht unmittelbar vergleichbar sind (Hausmeister im Vergleich zur Gemeindereferentin).

Nicht gewährtes Leistungsentgelt wird als Strafe begriffen. Mitarbeiter, die sich bestraft fühlen, verhalten sich entsprechend. Sie begreifen das System als eines, das durch Sanktionen (und nicht durch Motivationen) bestimmt wird.

Durch Leistungsentgelt wird zudem signalisiert, dass der einzelne wichtiger als das Team bzw. die Belegschaft ist.

Leistungsentgelt ist nur wirksam bei objektiv messbaren Leistungen.

Nur wenige Arbeitsbereiche im kirchlichen Dienst können einer objektiven Leistungsbeurteilung unterzogen werden. Andere Leistungen sind schwer fassbar, da individuelle Motivations- und Verhaltensfaktoren im Vordergrund stehen und in ihren jeweiligen Quantitäten eher versteckt wirken.

Leistungsentgelte erfordern einen hohen Leitungs- und Administrationsaufwand, der die positiven Effekte kompensiert.

Leistungsentgelte sind dem kirchlichen Dienst kulturfremd. Ihre Einführung würde eine massive Irritation nach sich ziehen, die einer Entsprechung in den Unternehmenszielen haben müsste.

Der Aufwand für Schulung (geschätzt 300 Leitende), Umsetzung und Kontrolle der Umsetzung (insbesondere durch arbeitsrechtliche Überprüfungen) wäre erheblich und stände in keinem Verhältnis zu den gewonnenen Effekten.

Diese Ansätze sollen Perspektiven für einen Weg geben, der weiche Formen der Leistungsmotivation bevorzugt.

Macht und Einfluss statt Geld als Motivationsfaktor

Daraus würde die Notwendigkeit einer Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung folgen und eine Veränderung des Leitungsverständnisses in der Kirche („Amt“) notwendig werden.

Statt Leistung individuelle Motivation stärken.

Honoriert würden Qualifizierungsanstrengungen, Verbesserungsvorschläge, Team- und Kundenfreundlichkeiten.

Gratifikationen bei Erreichung von Einrichtungszielen.

Erreicht eine Einrichtung ein definiertes Ziel, würde für alle Mitarbeitende eine Gratifikation ausgeschüttet.

Mitarbeiterfonds auf Einrichtungsebene.

Leitende erhielten Verfügungsgewalt über einen Fonds, der ausschließlich zur Mitarbeiterförderung eingesetzt würde und zusätzlich (über die Regeln z.B. der allgemeinen Qualifizierungsförderung hinaus) bonifizierte.

Beteiligung an Mehreinnahmen.

Einsparungen in Einrichtungen und Mehreinnahmen des Bistums (z.B. durch Kirchensteuern) würden zum Teil an Mitarbeitende ausgeschüttet.

Blech wirkt.

Nichtmaterielle Honorierungen würden entwickelt: Öffentliche Belobigungen, „Mitarbeiter des Monats“, Urkunden oder ähnliche Instrumente?

Mögliche Instrumente der Bonifizierung sind hier zusammengefasst.

Der **TV-L** sieht vor: Leistungsprämie, Erfolgsprämie, Leistungszulage.

Systemimmanente Erweiterung der **AVO**-Regelungen: Bonus-Stufe unabhängig von der bisherigen Stufenregelung, Einführung einer 6. Stufe (EG 9-15) ohne zeitliche Vorgabe.

Paralleles Vertragssystem: Wahlmöglichkeit zwischen bisherigem System und „Korridorverträgen“ mit Entgelten zwischen 90 und 110%.

Vorgesetztenentscheidung: Verfügungsfonds.

Gewinnbeteiligung: Koppelung an Kirchensteuereinnahmen bzw. Kirchensteuerzahlern.

Alternative Verwendung der 1%-Mittel: Honorierung von Komplementärjobs und Versetzungsbereitschaft