


# Von Insellösungen zu Reformruinen? Warum es sich lohnt, das Neue Kommunale Finanzwesen (NKF) mit dem Leistungsentgelt zu verbinden.

**Die Kommunalverwaltung erlebt seit Jahren einen Reformprozess der besonderen Art: Durch die Veränderung verschiedener rechtlicher Rahmenbedingungen werden die Kommunen immer wieder gezwungen, Veränderungen auf ganz unterschiedlichen Feldern umzusetzen.**

Die Einführung der Instrumente des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (abgekürzt NKF, je nach Bundesland auch als Neues Kommunales Finanzwesen oder Neues Kommunales Rechnungswesen, NKR bezeichnet) und die Umsetzung des Leistungsentgelts für Tarifbeschäftigte sind nur zwei Beispiele für solche Veränderungen.

### NKF und Leistungsentgelt: Von Insellösungen zu Reformruinen?

Nicht selten bilden sich in Organisationen, die solche Reformprozesse durchlaufen, instrumentelle Insellösungen: Weil die Veränderungen unter Zeitdruck und mit knappen Ressourcen umgesetzt werden müssen, beschränken sich diese auf die Einführung eines Instruments, einer neuen Vorschrift o. Ä.

Oft kommt dabei die Ebene der wirklichen Verhaltensänderungen zu kurz: Manchmal ist Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sinn des neuen Instruments nicht richtig klar. Das ist gefährlich, denn in vielen Fällen verlieren die neuen Instrumente ganz schnell an Akzeptanz. Weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur den Aufwand aber keinen Nutzen sehen, entstehen aus den Insellösungen Reformruinen: Formal wird das Instrument noch angewendet, aber Sinn und Nutzen sind gänzlich verloren gegangen. In vielen Kommunen lässt sich heute eine große Lücke zwischen den beiden Themen beobachten. Der doppische Haushalt, einst als Instrument der Wirkungsorientierung und politischen Steuerung gedacht, wird mehr und mehr auf seine Funktion als Buchungsinstrument reduziert. Das Leistungsentgelt, sowieso nur in wenigen Fällen euphorisch aufgenommen, hat durch die Tarifeinigung an Dynamik verloren. Glaubt man den eher wenig repräsentativen Umfragen zur Umsetzung, wurden in vielen Kommunen Leistungsbewertungssysteme eingeführt, die in wenigen Jahren – ähnlich dem klassischen Beurteilungswesen – kaum noch Leistungsimpulse hervorbringen werden.

### Und was kann man dagegen tun?

Es lohnt sich, kurz zurückzublicken, auf die gemeinsamen Wurzeln von NKF und Leistungsentgelt, das neue Steuerungsmodell:

**Veranstaltungstipp**

**Personalkongress für den öffentlichen Dienst**

Gleich vormerken lassen!

Der 2. Personalkongress für den öffentlichen Dienst der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH findet am 13. und 14.11.2008 in Düsseldorf statt.

Anknüpfend an den großen Erfolg in 2007 ist Thema dieses Jahr: „Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst – Quo vadis LoB?".

[nähere Informationen]

# Brennpunkt Leistungsorientierte Bezahlung



- Durch eine Orientierung auf Produkte und Ziele (Kontraktmanagement) sollte die Verwaltung effizienter und effektiver werden.
- Mit kaskadisch von oben nach unten abgeleiteten Zielvereinbarungen sollte die Verwaltung besser gesteuert werden.
- Mit einer leistungsorientierten Bezahlung sollten die Zielvereinbarungen Verbindlichkeit bekommen.

Heute existieren alle die Instrumente, die sich die Mütter und Väter des neuen Steuerungsmodells gewünscht hatten. Aber wie werden sie wirklich wirksam? Zunächst gilt es die Überschneidungen zu erkennen: Z. B. § 4 der Gemeinde-Haushaltsverordnung NRW (und in ähnlicher Weise auch in anderen GemHVO) fordert die Formulierung von Zielen zu den Produkten des Haushalts. In vielen Haushalten findet sich eine Vielzahl solcher Ziele. Meist allerdings erfüllen diese Ziele weder die allgemein akzeptierten SMART-Kriterien, noch gibt es klar benannte Verantwortungen dafür, diese Ziele zu erreichen. Was fehlt, ist jedoch lediglich der Prozess der die Ziele des Haushalts in die Zielvereinbarung der Produktverantwortlichen bringt. Nur dann folgen aus den Zielen eine klare Verantwortung und damit die notwendige Verbindlichkeit. Also: Kommunen die NKF umsetzen, sind gezwungen, Ziele für ihre Produkte zu formulieren. Werden diese Ziele nicht zu Zielvereinbarungen, so ist die wesentliche Wirkung vergeben.

**Seminartipp**

**Hilfreiche Seminarangebote zum aktuellen Thema „Leistungsorientierte Bezahlung" finden Sie [hier]**





**Es entsteht Arbeit, (zur Formulierung der Ziele) deren Sinn nur schwer verständlich ist.**

Werden andere Ziele oder Bewertungskriterien entwickelt und benutzt, um auf dieser Basis das Leistungsentgelt auszuzahlen, entsteht Doppelarbeit: Ziele für den Haushalt einerseits, Ziele für das Leistungsentgelt andererseits, auf Dauer kann das nicht sinnvoll sein.

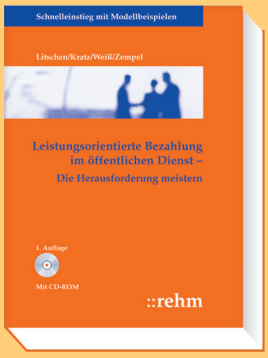
### Die Alternative

Weg von der Leistungsbewertung und hin zur Zielorientierung. Die aktuelle Situation bietet die Chance, Verwaltungssteuerung endlich ernsthaft zu betreiben. Wirkungsziele können parallel zur Haushaltsaufstellung entwickelt und als Jahresziele mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart werden. Zwar stehen derzeit nur 1% Leistungsentgelt zur Verfügung, es zeigt sich aber in vielen Fällen, dass dieses Budget für den Anfang ausreicht. Die kleinen monetären Konsequenzen geben die Möglichkeit, sich an das neue Instrument „Zielvereinbarung" zu gewöhnen. Mit steigenden Prämien können dann später auch die Ziele anspruchsvoller werden.

Erste Beispiele zeigen, dass eine Verbindung von NKF und Leistungsentgelten für alle Beteiligten den Sinn der neuen Instrumente deutlicher macht. Doppelarbeit wird vermieden und die neuen Instrumente stärken sich gegenseitig. Die Perspektive, insbesondere der Führungskräfte verändert sich: Aus zwei ungeliebten Themen, entsteht ein klareres Bild davon, was Management und Führung zukünftig im öffentlichen Dienst bedeuten kann.

*Dr. Jens Weiß, Baumgartner & Co, Hamburg,*
*E-Mail: jens.weiss@baumgartnerco.de*

## Produkttipp




Softcover mit CD-ROM
ISBN 978-3-8073-2336-7
€ 39,80

[bestellen]

Litschen/Kratz/Weiß/Zempel

**Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst**
Die Herausforderung meistern

Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst – die Herausforderung meistern! Mit dem neuen Handbuch, das den Einführungsprozess der leistungsorientierten Vergütung von der Entscheidung bis zur Umsetzung anschaulich darstellt und praxisgerecht erläutert.
Anhand von Erfahrungen und Erkenntnissen aus der freien Wirtschaft werden Hilfestellungen und Tipps, sowohl für die Einführung als auch für die weitere Entwicklung der variablen Vergütung, speziell für die Bedürfnisse des öffentlichen Dienstes angeboten.

Die Arbeitshilfe zielt nicht nur auf die theoretisch-trockenen Überlegungen im Zusammenhang mit Zielvereinbarung und Leistungsbewertung ab, sondern soll ein lebendiger und praxisnaher Ratgeber für alle Führungskräfte sien, die sich mit leistungsorientierter Bezahlung beschäftigen.

Auf der beigefügten CD-ROM sind z.B. Checklisten, Beispiele und Musterformulare enthalten. Eine PowerPoint-Präsentation zur leistungsorientierten Bezahlung, die an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden kann steht ebenfalls zur Verfügung.