

# Die Vergütung von Führungskräften in der kommunalen Entsorgungswirtschaft

Beatrice Oberhof und Dany Homilius, Köln

Die kommunale Wirtschaft befindet sich seit einigen Jahren im Wandel. Die europäischen Liberalisierungsbestrebungen und der damit steigende Wettbewerbsdruck selbst in Bereichen, die bisher zum angestammten Kerngeschäft gehörten, stellen die kommunalen Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Um diese zu meistern, haben sich die Unternehmen der kommunalen Ver- und Entsorgungswirtschaft in weiten Teilen zu modernen Dienstleistungsunternehmen entwickelt, die die Ziele verfolgen,

- eine hohe Dienstleistungsqualität sicherzustellen,
- eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen,
- ihre Leistungen wirtschaftlich zu erbringen und damit
- ihre Wettbewerbssituation zu stärken.

Die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung dieser Ziele sind qualifizierte und leistungsbereite Mitarbeiter. Der Erhalt bzw. die Steigerung ihrer Leistungsbereitschaft ist deshalb für den dauerhaften Erfolg der kommunalen Unternehmen entscheidend. Und so gewinnt das lange Zeit eher stiefmütterlich behandelte Thema Mitarbeiterführung immer mehr an Bedeutung. Die Motivation der hierfür Verantwortlichen, nämlich der Führungskräfte der ersten bis dritten Ebene (z.B. Geschäftsführung, Geschäftsbereichsleitung, Sachgebietsleitung), darf dabei natürlich nicht vergessen werden. Dies gilt für die Kommunalwirtschaft umso mehr, da es gerade für die kommunalen Führungskräfte heutzutage eine besondere Herausforderung darstellt, im Spannungsfeld mehrdimensionaler Unternehmensziele neben den oben genannten spielt auch der soziale Gedanke eine entscheidende Rolle – und teils mit den politischen Mehrheiten wechselnden Vorgaben der Eigentümer bzw. Träger den Betrieb zum Erfolg zu führen.

Welche Möglichkeiten gibt es, diesen gewandelten Ansprüchen durch entsprechende Vergütung gerecht zu werden und welche davon werden in der kommunalen Praxis der Führungskräftevergütung genutzt?

Diese Frage kann nicht ohne einen Blick auf die tariflichen Rahmenbedingungen beantwortet werden. Zum 1. Oktober 2005 wurde mit dem TVöD in den meisten kommunalen Entsorgungsunternehmen ein Tarifvertrag eingeführt, der das veraltete und überkomplexe Vertragswerk des BAT und BMT-G ablöste. Mit dem TVöD wurde eine für Angestellte und Arbeiter einheitliche Tabelle mit 15 (übergangsweise 17) Entgeltgruppen geschaffen, die die folgenden ECKEINGRUPPIERUNGEN enthält:

- Entgeltgruppe 5: Tätigkeiten, die in der Regel eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf erfordern,
- Entgeltgruppe 9: Tätigkeiten, die in der Regel eine abgeschlossene Fachhochschulausbildung oder einen Bachelor erfordern,
- Entgeltgruppe 13: Tätigkeiten, die in der Regel eine abgeschlossene Hochschulausbildung oder einen Master erfordern (TV-V: ab Entgeltgruppe 11)

Als Führungspositionen werden innerhalb dieses Gefüges die ab Entgeltgruppe 10 zugewiesenen Tätigkeiten mit Weisungsbefugnis gesehen (vgl. § 31 Abs. 2 TVöD), womit sich die Entgeltspanne zwischen 3020,62 € (Entgeltgruppe 10, Stufe 3) und 6014,76 € (Entgeltgruppe 15Ü, Stufe 6) bewegt.

Neben dieser fixen Monatsvergütung, enthält der TVöD altbekannte Regelungen zum Ausgleich für Sonderformen der Arbeit, zu vermögenswirksamen Leistungen und zur betrieblichen Altersvorsorge. Zusätzlich

bietet er diverse Möglichkeiten Leistung zu honorieren, was im Vergleich zum alten Tarifwerk eine große Neuerung darstellt. Hierzu zählen die Führung auf Probe, die Führung auf Zeit, die im Falle überdurchschnittlicher Leistung mögliche Verkürzung der erforderlichen Zeit für die Erreichung der nächst höheren Stufe innerhalb der Entgeltgruppe, die Gewährung von Leistungsentgelten und die Gewährung von Erfolgsprämien. Innerhalb dieser tariflichen Möglichkeiten, steckt neben dem vorgezogenen Stufenaufstieg für Führungskräfte der größte Anreiz in einer leistungsorientierten Bezahlung und der Gewährung von Erfolgsprämien, sofern hierfür im Unternehmen eine ausgereifte, nicht zu komplexe und faire Systematik etabliert wird und tatsächlich auch spürbare Beträge ausgelobt werden, was im rein tariflichen Rahmen des TVöD allerdings nur sehr bedingt möglich ist. Als Grundlage für die Leistungs- oder Erfolgsprämien sollten, um die Motivation der Führungskräfte zu steigern, Zielvereinbarungen geschlossen werden, die bevorzugt (Erfolgs-) Kennzahlen, aber auch qualitative Ziele umfassen können und möglichst aus den Unternehmenszielen abzuleiten sind.

Auf diese Weise wird der besondere Beitrag, den die Führungskräfte für den Erfolg ihres Betriebes leisten, unmittelbar honoriert.

Um das Unternehmen für qualifizierte Führungskräfte attraktiv zu machen und die Motivation der vorhandenen Führungskräfte dauerhaft sicherzustellen, wäre es außerdem denkbar, neben diesen tariflichen Vergütungselementen zusätzlich auf außertarifliche Bestandteile zurückzugreifen, die aus der Privatwirtschaft bekannt sind. Hierzu zählen unter anderem Dienstwagen, Firmenkredite, pauschalierte Überstundenvergütungen, berufliche Weiterbildungen, Mitnahme der Versorgungsansprüche im Falle eines Arbeitgeberwechsels oder Long Term Incentives. Ein Unternehmen kann entweder von einzelnen dieser Vergütungselemente Gebrauch machen

oder aber eine Vielzahl dieser Möglichkeiten miteinander kombinieren, wie es im Cafeteria-System der Fall ist. In diesem System wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Führungskräften oftmals alleinige monetäre Anreize nicht mehr ausreichen, um zu maximaler Leistung motiviert zu werden. Es bietet den Führungskräften daher die Möglichkeit, innerhalb eines bestimmten individuellen Budgets aus angebotenen Zusatzleistungen die von ihnen favorisierten auszuwählen. Das Wahlangebot wird dabei von vornherein auf die denkbaren Bedürfnisse des begünstigten Kreises (=Führungskräfte) abgestimmt und kann sich über alle genannten außertariflichen Vergütungselemente sowie über weitere Sozialleistungen (Versicherungen, Kindergartenplatz, private Weiterbildung, Sportangebote usw.) erstrecken. Die gewählten Zusatzleistungen ersetzen in diesem System einen Teil der monetären Vergütung der Führungskräfte, so dass die Gewährung für das Unternehmen kostenneutral bleibt. Der von der Führungskraft empfundene Nutzen ist jedoch höher als bei einer Auszahlung des Betrages, so dass die Motivationswirkung größer ist. Die Attraktivität des Arbeitsplatzes steigt, qualifizierte Führungskräfte können leichter angeworben und die Mitarbeiterbindung erhöht werden. Das Cafeteria-System stellt damit eine optimale Ergänzung zu den für Führungskräfte ebenfalls entscheidenden, hier jedoch nicht im Detail behandelten immateriellen Anreizen wie attraktive Arbeitsinhalte, Befugnisse, Titel, positives Arbeitsumfeld, Entwicklungsperspektiven, Work-Life-Balance usw. dar.

Es sind also zahlreiche Möglichkeiten bekannt, wie auf verschiedene Weise die Leistung der Führungskräfte honoriert werden kann, doch in kommunalen Entsorgungsunternehmen wird nach wie vor nur von wenigen tatsächlich Gebrauch gemacht. Die Vergütung der Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene bewegt sich in aller Regel innerhalb des tariflichen Rahmens. Der Schwerpunkt liegt auf der fixen Vergütung gemäß

tariflicher Entgelttabelle. Von den leistungsabhängigen Vergütungsbestandteilen wird zwar in vielen kommunalen Entsorgungsbetrieben Gebrauch gemacht, jedoch bewegen sich die ausgelobten Jahresbeträge oftmals in einer Höhe deutlich unterhalb eines Monatsgehaltes. Die Erfolgsprämie konnte sich (noch) nicht durchsetzen.

Von den außertariflichen Vergütungsbestandteilen sind ergänzend zur tariflichen Eingruppierung vor allem die altbekannten wie pauschalierte Überstundenvergütungen oder Statussymbole (insb. Dienstwagen) in kommunalen Entsorgungsbetrieben vorzufinden. Moderne Instrumente wie das Cafeteria-System finden keine oder nur in sehr begrenztem, eher willkürlichem Rahmen Anwendung. Vollständig außertarifliche Verträge haben Seltenheitswert und sind dann in der Regel der Geschäftsführung/Werkleitung vorbehalten. In vielen Betrieben werden jedoch selbst die Geschäftsführer-/Werkleiterverträge im tariflichen Rahmen (bzw. nach Besoldungsordnung), ergänzt um einzelne außertarifliche Regelungen, abgeschlossen. Doch selbst in diesen Fällen wird bei Weitem nicht von allen in der Privatwirtschaft verbreiteten Vergütungsmöglichkeiten, die einen hohen Leistungsanreiz versprechen, Gebrauch gemacht. So lag laut VAF VDF Gehaltsumfrage 2005 der Anteil der Werkleiter kommunaler Betriebe, die Belegschaftsaktien, Stock Options oder sonstige Beteiligungen an ihren Unternehmen hielten, bei null Prozent. Durch die Rechtsform einiger Betriebe sind solchen Unternehmensbeteiligungen natürlich gewisse Grenzen gesetzt.

Die Gründe für die geringe Nutzung der übrigen Möglichkeiten individueller Führungskräftevergütung sind vielfältig. Häufig besteht eine starke Bindung der kommunalen Unternehmen an die Stadt oder den Landkreis und eine Abweichung von der dortigen Vergütungspraxis ist schwer durchsetzbar. Es gilt nach wie vor das an Bildungsabschlüssen orientierte

alte Eingruppierungsrecht, das trotz gestiegener Durchlässigkeit in der Praxis Grenzen setzt. Daneben herrscht in der kommunalen Entsorgungswirtschaft selbst in den Führungsebenen nach wie vor eine gewisse Skepsis gegenüber Leistungskonkurrenz und Ungleichbehandlung. Nicht zuletzt wird der Aufwand, der mit Leistungserfassung und -messung verbunden ist, oft als zu hoch empfunden.

Es ist also noch viel Potenzial vorhanden, was die Entwicklung der Führungskräftevergütung in kommunalen Entsorgungsunternehmen angeht. Vor dem Hintergrund wachsender Herausforderungen, denen sich die Führungskräfte heutzutage zu stellen haben, sollte dieses Thema jedoch angegangen werden.

Beatrice Oberhof und Dany Homilius, Leitmann Unternehmensberatung GmbH, Krefelder Straße 36, 50670 Köln, Fon: 0221 285516-22, E-Mail: boberhof@leitmann-koeln.de, Internet: www.leitmann-koeln.de



## VKS-Information 72 Wahrnehmung und Bewertung von Sauberkeit in Großstädten

Für eine positive Stadtentwicklung wird die Abstimmung der Maßnahmen zur Stadtreinigung auf die Bedürfnisse der „Stadtnutzer“ immer wichtiger. Sieben Großstädte haben so eine Studie zur Wahrnehmung und Bewertung von Sauberkeit in Großstädten in Auftrag gegeben. Die als VKS-Informationsschrift veröffentlichten Ergebnisse vermitteln eine umfassende und praxismotivierte Entscheidungshilfe bei der Festlegung von Prioritäten in der Stadtreinigung.

**Preis:**  
16,00 EUR/19,00 EUR (Mitglieder/Nichtmitglieder) zzgl. MwSt., Porto und Versandkosten

**Zu bestellen bei:**  
Ilona Volk, VKS Service GmbH,  
Fax: 0221 3770 371, E-Mail: volk@vku.de