

**Im Focus**

Der TVöD setzt nach über 40 Jahren BAT neue Maßstäbe. Produktivitätsorientierung, Leistungsbewertung und vorzeitiger Aufstieg in eine höhere Entwicklungsstufe bei dauerhaft über den Anforderungen liegender Leistung stellen jedoch nur eine Seite des Reformwerks dar. Die wesentliche Neuerung liegt in einem veränderten Leistungsverständnis. Geht der BAT noch von einem tätigkeitsorientierten Leistungsbegriff aus, zielt der TVöD auf ein dezidiert anforderungsorientiertes Leistungsmodell, das sich an vereinbarten und überprüfbaren Ergebnissen (output) und erzielten Wirkungen (outcome) ausrichtet.

Zusätzliche Vergütungselemente werden für definierte und erzielte Mehrleistungen vergeben. Mit Hilfe objektiverer Leistungsbemessungsfaktoren und gerechter Verteilungskriterien sollen Transparenz und Akzeptanz bei der Vergabe erreicht werden. Diese kann man nicht allein mit erfolgversprechenden, meist jedoch zu komplexen Modellen und Verfahren erreichen. Zwar können bereits eingeführte Instrumente (Zielplanungssysteme, Produkt- bzw. Qualitätsmanagement, Kennzahlensysteme, anforderungsorientierte Leistungsbeurteilung) den Einführungsprozess unterstützen. In jedem Fall kommt es auf eine Einführungsstrategie an, die hausinterne Bedingungen und wesentliche Aspekte der Organisationsentwicklung berücksichtigt, die für den öffentlichen Sektor kennzeichnend sind. Privatwirtschaftliche Vorbilder sind aufgrund nicht vergleichbarer Strukturen ungeeignet.

Die Diskussionen der letzten Wochen mit Praktikern in Verwaltungen und Systemanbietern haben gezeigt, dass es derzeit eine Reihe von Missverständnissen und Vorurteilen gibt, die den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess bei der Einführung von leistungsorientierten Vergütungselementen behindern können. Angst vor starker Abhängigkeit vom Vorgesetzten auf der einen Seite, methodisch nicht zielführendes Leistungsverständnis auf der anderen Seite sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass der Prozess in die falsche Richtung laufen kann. Daher erachten wir eine prozessbegleitende Moderation bei der Einführung von Vergütungselementen als besonders wichtig. Der TVöD lässt trotz der sinnvoll gesetzten Rahmenbedingungen viel Spielraum für Lösungen, die den spezifischen Aspekten der jeweiligen „Haus - und Leistungskultur“ gerecht wird.

Ihr

Klaus Klose-Diwo

**C INHALT**

Im Focus Seite 1

**TITELTHEMA:**

TVöD – Einführung einer neuen Leistungskultur im öffentlichen Sektor

Praxistipp Seite 3

Aktuelle Themen Seite 4

Impressum Seite 4

**TVöD - eine Herausforderung**

für alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Die vorgesehene Konsensorientierung verlangt von Kommissionsmitgliedern wie Führungskräften und Mitarbeitern ein Höchstmaß an Abstimmungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Minimal-konsens und Scheinkompromisse gefährden die Zielsetzung des TVöD.

**TVöD - Einstieg in eine neue Leistungskultur**

Die Leistungserwartungen an die Arbeitnehmer im öffentlichen Sektor haben sich in den letzten Jahren permanent verändert. Die gegenwärtigen und zukünftigen stellenspezifischen Leistungsanforderungen zu benennen, stellt eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten dar. Um Zielvereinbarungen und systematische Leistungsbewertungen zu objektivieren, sollte auf der Basis aktueller Stellenbeschreibungen das Anforderungsprofil für das Tagesgeschäft herausgestellt werden. Erst dann lässt sich bewerten, wie nach TVöD (§18) eine „besondere überdurchschnittliche (Mehr-) Leistung“ aussehen muss, ohne dass die Kernaufgaben vernachlässigt werden. Nur dann können wiederum zusätzliche Vergütungselemente zum Einsatz kommen.

Eine Herausforderung liegt darin, allen Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, eine entsprechende Mehrleistung auch erbringen zu können. Die erweiterte Führungsleistung des unmittelbaren (Fach-)Vorgesetzten liegt zukünftig darin, Mitarbeiter zu motivieren, Zielvereinbarungen abzuschließen, Über- bzw. Unterforderungen zu erkennen und das Nicht-Erreichen der vereinbarten Ziele oder Leistungsanforderungen überzeugend zu kommunizieren - ohne zu demotivieren. Denn - im nächsten Jahr gilt erneut: Gleiche Chancen für alle ohne Gleichbehandlung um jeden Preis.

Diese neue Leistungskultur lässt sich nicht um jeden Preis erzwingen. Von daher ist die jeweilige „Hauskultur“, die vorhandene Ausprägung der (dezentralisierten) Führungsverantwortung sowie die Kommunikationskultur bei der Wahl der Vorgehensweise zur Einführung des TVöD besonders zu berücksichtigen.

### Das Kombi - Modell

Der Ansatz des TVöD basiert auf bereits vorhandenen Erfahrungen mit der Einführung von Vergütungselementen im öffentlichen Sektor (s. Tondorf u.a., 2002). Ein kombiniertes System aus Zielvereinbarungen und systematischer Leistungsbewertung soll die Vergabe von Prämien und / oder Zulagen nicht in eine Sackgasse führen, falls das Instrument „Zielvereinbarungen“ nicht greifen sollte.

Derzeit sind Überlegungen in der Diskussion, mit der systematischen Leistungsbewertung zu beginnen und im nächsten Schritt Zielvereinbarungen einzuführen. Andere Modelle setzen sofort auf eine flächendeckende Einführung von Zielvereinbarungen. In beiden Fällen ergibt sich Qualifizierungsbedarf, der nicht allein durch interne Angebote gedeckt werden kann. Hier empfiehlt sich in jedem Fall eine professionelle und realistische Analyse der Hauskultur, d.h. der ggf. vorhandenen Instrumente der Führungs- und Kommunikationskultur sowie der formalen Rahmenbedingungen. Dies lässt sich mittels einer Projektgruppensitzung unter externer Moderation schnell klären. Das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden.

Welches Modell macht Sinn? Größtmögliche Reglementierung oder ein sich anhand von Rahmenvorgaben selbst regulierendes System?

Besonders beachtet werden müssen die Formulierungen und die Anzahl der Kriterien zur Bemessung der erbrachten Leistung (Zielvereinbarungen, systematische Leistungsbewertung).

### Komplexität reduzieren

Gefragt sind vor allem „einfache“ Lösungen, die Transparenz und Akzeptanz schaffen. Komplizierte Gewichtungssysteme - und Verrechnungssysteme täuschen eine „Scheinexaktheit“ vor. Empfehlenswert ist die Einführung von Grundregeln.

Dies gilt auch für die Bewertungsstufen. Das ZPO hat einen Kriterienkatalog entwickelt, der eine effektive, transparente und objektivierte Bewertungsstruktur ermöglicht.

Die Kriterienwahl und Kriterienbeschreibung entsprechen den Anforderungen des TVöD. Das Kombimodell erscheint vom Ansatz her eine brauchbare Regelung zu sein. Weiterführende Hinweise gibt der TVöD - bewusst - nicht. Eine veränderte Leistungskultur wird erfahrungsgemäß nicht mit umfassenden Regelwerken erzielt.

Alle Verantwortlichen (Projektgruppe, Kommission, Führungskräfte, Mitarbeiter) sind hier gefordert: Die Kommission mit der Zielsetzung, eine praktikable Dienstvereinbarung im Konsens zu schließen, die Führungskräfte und Mitarbeiter beim Abschluss von (freiwilligen) Zielvereinbarungen, die Projektgruppe in der Erarbeitung eines objektivierten Bemessungs- und Verteilungssystems. Dieser Spielraum erhöht die Wahrscheinlichkeit positiver Entwicklungen.

### Chancen erkennen - Risiken minimieren

Der TVöD ist im Prinzip ein Gewinner-Gewinner-Modell für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Alle Beteiligten sollen von mehrwert-orientierter Dienstleistung sowie effizientem Verwaltungshandeln profitieren. Dienst-Leistung soll sich bezahlt machen, wenn diese eine ausgewiesene, produktive Mehrleistung dargestellt.

Das setzt voraus, dass die eingesetzten Instrumente zwischen einer (vereinbarten bzw. erbrachten) Mehrleistung und einer „Normalleistung“ differenzieren und die unmittelbaren Vorgesetzten den Unterschied erkennen und angemessen bewerten können. Diese Problematik ist bekannt: Anforderungsorientierte Beurteilungssysteme für Angestellte und Beamte funktionieren nur dann, wenn ein Grundkonsens über die normalen Stellenanforderungen im Tagesgeschäft erzielt wurde.

Der TVöD nimmt den unmittelbaren Vorgesetzten stärker als bisher in die Verantwortung. Damit dies nicht zur Überforderung wird, haben wir ein System entwickelt, das eine Objektivierung der Leistungsbewertung ermöglicht. Wird dies nicht beachtet, droht die Einführung des TVöD - trotz des angebrachten Optimismus - zu scheitern. Damit lassen sich auch die berichteten Ängste von Mitarbeitern reduzieren, ihren Vorgesetzten (finanziell) ausgeliefert zu sein, bzw. diesen die Kompetenz zur Leistungsbewertung und Führung abzusprechen.

Derzeit bestimmen eine Vielzahl von Fragen und Missverständnissen die Diskussion. Wer ist wann einzubinden, wie groß sollen die Kommissionen sein, werden ältere Arbeitnehmer benachteiligt, wie fließt ein Krankenstand in die Bewertung ein? Hierzu lassen sich plausible und akzeptierte Antworten finden.

Die Chancen einer zielführenden Einführung steigen, wenn:

- 1 der Grundsatz der Chancengleichheit berücksichtigt wird
- 1 Gleichbehandlung „um jeden Preis“ vermieden wird
- 1 das Kombi – Modell konsequent eingeführt wird (ggf. phasenweise)
- 1 das Modell als Teil der Führungskultur verstanden wird
- 1 tarifpolitische oder andere hausinterne Konflikte nicht „mitverhandelt“ werden
- 1 die politisch Verantwortlichen eingebunden werden bzw. die Einführung und Zielsetzungen mittragen
- 1 keine 2 - Klassen-Kultur (Angestellte - Beamte) geschaffen wird (Kompatibilität der Systeme)
- 1 die Budgetverantwortung dezentralisiert wird (mit zentralen Rahmenvorgaben)
- 1 alle Führungskräfte eingebunden bzw. Ausnahmen nicht zugelassen werden d

### Einführung von Vergütungselementen – Wie geht man vor ?

- 1 Bildung einer Projektgruppe mit dem Auftrag zur Erarbeitung eines Modells (unter externer Moderation)
- 1 Konstituierung einer Kommission
- 1 Zielplanungsklausur mit Verwaltungsvorstand und ggf. einer weiteren Führungsebene / Information der nachgeordneten Ebenen
- 1 Führungskräfte training
- 1 Mitarbeiterinformation
- 1 Beschlussfassung der Kommission (Formulierung der Dienstvereinbarung)
- 1 Prozessbegleitung durch Projektgruppe

## TVöD - eine Herausforderung

vor allem auch an die Bereitschaft aller Beteiligten, politische Interessen zurückzustellen und nach praktikablen Lösungen zu suchen. Der TVöD darf nicht als „Projektionsfläche“ für verwaltungsimmanente Konflikte und sachfremde Themen missbraucht werden.

Das ZPO bietet:

- 1 Informationsveranstaltungen zum TVöD
- 1 Projekt - Workshop (Moderation)
- 1 Prozessbegleitung im Rahmen der Einführung des TVöD
  - c Zielplanungsworkshop mit Verwaltungsführung (1 Tag)
  - c Führungskräfte training:
  - c Zielvereinbarungen und systematische
  - c Leistungsbewertung sicher anwenden (1 Tag)
  - c Mitarbeiterinformation:
  - c ½ tägige Informationsveranstaltungen mit 50 - 80 Teilnehmern
- 1 Entwicklung und Abschluss von Dienstvereinbarungen (Moderation)
- 1 Materialien
  - c Musterbewertungsbögen „Systematische Leistungsbewertung“
  - c Bewertungsbögen für Zielvereinbarungen
  - c Kommunikationshilfen für Zielvereinbarungsgespräche
  - c Muster für Dienstvereinbarungen

Termine: 030 - 398 488 89

Weitere aktuelle Themen:

Zielplanungssysteme im Kontext TVöD

HARTZ IV - Personal - und Organisationsentwicklung für Optionskommunen

Rechtssichere Personalentscheidungen - Stellenbesetzungskonzepte optimieren

PE - Konzepte weiterentwickeln

Führen auf Probe / Zeit

Führungskräfte - Coaching

Impressum

Zentrum für Personal - und Organisationsmanagement

© Dr. Klaus Klose-Diwo 2006

Postfach 191917 14008 Berlin

Tel.: 030 - 398 488 89

[klosediwo-zpo@email.de](mailto:klosediwo-zpo@email.de)

[www.klose-diwo.de](http://www.klose-diwo.de)

Literatur: Tondorf, K. u.a. Steuerung durch Zielvereinbarungen, Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 17 Berlin 2002