

Den neuen Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) als echte Reformchance nutzen

Der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vom 13. September 2005 stellt eine Zäsur im bisherigen Tarifrecht dar und ist in der Umsetzung für die kommunalen Arbeitgeber eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Insbesondere die Aspekte der Leistungsbeurteilung und der variablen, leistungsabhängigen Vergütung der Beschäftigten eröffnen dem öffentlichen Dienst die Chance für eine weitere Effizienzsteigerung und damit zu echten Reformen.

Ob es jedoch gelingt, diese Chancen zu nutzen, hängt im Wesentlichen davon ab, wie gut es gelingt, die recht allgemein formulierten Bestimmungen des TVöD in konkrete Dienstvereinbarungen zu fassen und die Führungskräfte auf ihre neue Rolle bei der Umsetzung vorzubereiten.

Bewährt hat sich das folgende Implementierungsmodell. Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihr Handeln an der übergeordneten Strategie ausrichten, etwa durch Zielvereinbarungen, und dass ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen messbar sind, etwa durch eine standardisierte Beurteilung.

Der Implementierungsprozess beginnt mit einem eintägigen Kick-off-Workshop, an dem alle Mitarbeiter mit Personalfunktion, ausgewählte Führungskräfte und Personalräte, beziehungsweise Betriebsräte, teilnehmen sollten. Bereits in dieser frühen Phase gilt das Prinzip, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Denn nachweislich ist dies ein zentrales Erfolgskriterium in jedem Veränderungsprozess.

Auch einen externen Moderator von Beginn an in den Konzeptentwicklungs- und Implementierungsprozess einzubeziehen, erweist sich immer wieder als notwendig und als kluger Schachzug. Schließlich kann der Experte Erfahrung und Wissen aus vergleichbaren Projekten einbringen. Zudem kann er aufgrund seiner Neutralität und Unabhängigkeit im Bedarfsfall erfolgreich zwischen Personen beziehungsweise Gruppen vermitteln, bevor ein Konflikt entsteht oder sich verschärft. Letzteres passiert sehr schnell, da etwa die Interessen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite vielfach nicht deckungsgleich sind. In vielen Fällen scheiterten selbst ambitionierte Vorhaben, weil es nicht gelang, die verschiedenen Belange zu harmonisieren und die Arbeit auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

Zweck des Kick-Off-Workshops ist es, sich über die strategischen Ziele zu verständigen und bereits erste Vereinbarungen zu treffen. Fragestellungen, die es zu bearbeiten gilt, sind unter anderem:

- Was soll mit dem Instrument der Leistungsbeurteilung erreicht werden?
- Wie, mit welchen Mitteln, kann das gemeinsame Ziel am besten erreicht werden?



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2007

- Woran soll die Leistungsbeurteilung inklusive Zielvereinbarung ausgerichtet sein?
- Wie kann eine Umsetzung der Leistungsbeurteilung in das Entgeltsystem aussehen?

In einem weiteren Workshop empfiehlt es sich darzustellen und zu diskutieren, welche Instrumente und Verfahren es zur Leistungsvereinbarung, zur Leistungsbeurteilung sowie zur leistungsorientierten Entgelt- und Prämienzahlung gibt und wie diese in der Praxis genutzt werden können. Geklärt werden muss etwa, welche Strategieaspekte bei Zielvereinbarungen berücksichtigt werden sollten, welche Kriterien für eine standardisierte Beurteilung relevant sind und welche Kompetenzen, wie zum Beispiel Eigenverantwortlichkeit, Kundenorientierung oder Team-Fähigkeit, neben Aspekten, wie etwa Arbeitsquantität und -qualität, in ein derartiges Beurteilungssystem übernommen werden können.

Anpassungen in der Praxis

Nach dieser intensiven Diskussion geht es daran, die Dienstvereinbarung zu erarbeiten. Dazu definieren, diskutieren und konkretisieren Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter die Rahmeneckdaten der Vereinbarung. Im Idealfall entsteht so ein Konzeptentwurf, der klar, präzise und leicht umsetzbar ist, auch weil er das Risiko von Konflikten stark reduziert. Sinnvoll ist es, die Laufzeit der Dienstvereinbarung zunächst kurz zu halten. So können notwendige Anpassungen, die sich aus der Praxisphase ergeben, integriert werden.

Bevor die Vereinbarung unterzeichnet wird, sollte sie in einem so genannten Focus Group Workshop einer ausgewählten Gruppe von Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt und mit diesen diskutiert werden. Ziel ist es, noch vorhandene Schwachstellen des Konzepts zu erkennen und durch bessere Lösungen zu ersetzen.

Qualifizierung nötig

Sobald daraufhin die Vereinbarung unterzeichnet ist, sind alle Mitarbeiter über Bestandteile, Umsetzungsschritte und Zeitplan umfassend zu informieren. Dies geschieht am besten durch obere Führungskräfte beziehungsweise durch die Projektleitung, gegebenenfalls unterstützt durch den externen Berater. Auch den Stellenwert der Vereinbarung für die Kommune, die Behörde oder den Betrieb gilt es ausführlich darzulegen. Deutlich gemacht werden sollte zudem, welche Aufgaben und Rollen Vorgesetzte und Mitarbeiter bei der Umsetzung haben.

Nun kann im Grunde die Umsetzung des Konzepts erfolgen. Der Erfolg der Implementierung steht und fällt jedoch damit, dass die Vorgesetzten das neue Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem nicht nur kennen, sondern

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Februar 2007

auch effektiv und effizient damit umgehen können. Ohne eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte wird dies aber nicht gelingen.

Wenn der komplette Zyklus von Leistungsvereinbarung, Leistungsmessung, Rückmeldung in Mitarbeitergesprächen, Umwandlung in Entgeltfaktoren einmal durchlaufen wurde, gilt es, die einzelnen Phasen kritisch zu überprüfen und -sofern erforderlich - Anpassungen vorzunehmen. So bekommen diese Steuerungsinstrumente ihre gewünschte Wirksamkeit. Faule Kompromisse oder Halbherzigkeiten bei der Implementierung entwerten sie hingegen.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei:



Ehrhard Flato, *implus* Training & Beratung
Dessauerstraße 3, 34292 Ahnatal
Tel.: +49 (0)5609 9585
Fax: +49 (0)5609 6587
e.flato@implus.de
www.implus.de/flato
www.prego-methode.de
www.pe-toolbox.de