

## Quo vadis, TVöD?

10.10.2007, 00:45 | Politik, Recht & Gesellschaft

Pressemitteilung von: *POLIS-Seminare*

---

Beispiele der TVöD - Umsetzung: Stadtverwaltung Gelsenkirchen und Stadtverwaltung Hannover steigen in die leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung nach dem TVöD ein / POLIS-Befragung: Bundesweit Widerstände und Unklarheit erkennbar / Lösungsmöglichkeiten

Wachenheim - Am 1. Oktober 2005 ist der neue für die Kommunen und den Bund geltende Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) in Kraft getreten. Er hat den bisherigen BAT abgelöst, der in den letzten Jahren zunehmend in die Kritik geraten war, weil er den Anforderungen an eine moderne Personalwirtschaft und -führung nicht mehr gerecht wurde, in seinen Eingruppierungs- und Vergütungsstrukturen nicht flexibel genug erschien und zu wenig auf Leistungsorientierung abstellte.

Als wesentliches Reformelement des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) haben die Tarifvertragsparteien die leistungs- und erfolgsorientierte Bezahlung vereinbart und mit der Zielsetzung verbunden, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern und zugleich Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Mitarbeiter/innen zu stärken.

Nach dem TVöD sind Verwaltung und Personalrat aufgerufen, gemeinschaftlich ein entsprechendes System unter Berücksichtigung der konkreten betrieblichen Erfordernisse zu entwickeln.

Beispiel Gelsenkirchen: Zielvereinbarungen ab 2009

In Gelsenkirchen hat eine betriebliche Kommission, paritätisch besetzt mit Vertretern der Verwaltung und des Personalrates, Einzelheiten zur Ausgestaltung eines Leistungsentgeltsystems erarbeitet. Wichtig war es dabei, ein einheitliches System für die Kernverwaltung und die eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen zu entwickeln.

Die Verhandlungen haben nach einer konstituierenden Auftaktveranstaltung am 9. November 2006 begonnen. Nach intensiven Gesprächen in insgesamt zwölf Sitzungen liegt nun der von der betrieblichen Kommission einvernehmlich verabschiedete Entwurf einer Dienstvereinbarung vor. Das Regelwerk in diesem Entwurf ist als erster Einstieg in ein betriebliches System zur Einführung leistungsorientierter Entgelte zu verstehen. Er sieht für das Jahr 2008 systematische Leistungsbewertungen für alle Beschäftigten in Verwaltung und eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen vor. Für das Jahr 2009 sollen daneben auch Zielvereinbarungen als Steuerungs- und Führungsinstrument zur Zahlung von Leistungsprämien eingesetzt werden.

Hannover investiert mehr als 2 Millionen Euro in Leistungsprämien

Die Landeshauptstadt Hannover wird mehr als 2,3 Millionen Euro in Leistungsprämien investieren, davon immerhin 40 Prozent für die Prämierung herausragender Leistungen. Die übrigen 60 Prozent werden allen MitarbeiterInnen zugute kommen. Oberbürgermeister Stephan Weil stellte Mitte Juli die Vergabe-Vereinbarung zwischen Verwaltung und Gesamtpersonalrat vor, nach der ab 1. Januar 2007 in einem „schlanken und einfachen betrieblichen System“ die Zahlung eines Leistungsentgeltes als variable und leistungsorientierte Vergütung zusätzlich zum so genannten Tabellenentgelt eingeführt wird.

Quo vadis, TVöD? Der Herbst der Entscheidungen...

Die leistungsorientierte Vergütung ist nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vorgegeben. Um noch im laufenden Jahr Leistungsentgelte zahlen zu können, war der Abschluss einer Vereinbarung bis zum 31. Juli 2007 erforderlich. Ansonsten wären die entsprechenden Mittel gleichmäßig auf alle Beschäftigten zu verteilen gewesen. Weil: „Es ist gelungen, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über unser System an den Prämien zu beteiligen.“ Die Vereinbarung zwischen Verwaltung und GPR ist auf zwei Jahre befristet. Für die Beamtinnen und Beamten gelten danach auch weiterhin die beamtenrechtlichen Vorschriften, die schon seit 1997 die Gewährung von Leistungsentgelten für herausragende Leistungen zulassen. Sowohl die tariflichen Regelungen als auch die Vorschriften des Beamtenrechts

verfolgen mit der leistungsorientierten Vergütung folgende Ziele: Verbesserung der öffentlichen Dienstleistung, Stärkung der Führungskompetenz und Stärkung der Motivation und Eigenverantwortung der Beschäftigten. Als mögliche Formen des Leistungsentgeltes sind für beide Beschäftigtengruppen Leistungsprämien, Leistungszulagen und Leistungsstufen vorgesehen. Die Landeshauptstadt Hannover setzt die leistungsorientierte Vergütung in diesem und im nächsten Jahr für alle Beschäftigtengruppen um. „Wir haben ein großes Interesse daran, gute Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit Leistungsprämien zu honorieren“, erklärte dazu der Oberbürgermeister.

Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitern...

Nach einer regelrechten Flut von Seminarangeboten für Führungskräfte und Beurteiler haben die meisten Kommunen wie oben an den Beispielen von Gelsenkirchen und Hannover geschildert, bereits eine Dienstvereinbarung unterschrieben und sich entschieden, welches Instrument / welche Instrumente zur leistungsorientierten Bezahlung angewendet werden sollen. In einer qualitativen POLIS-Befragung, die zur Zeit repräsentativ bei rund 200 Mitarbeiter(innen) unter Angestellten im öffentlichen Dienst in Nordrhein-Westfalen durchgeführt wird, werden allerdings bereits jetzt für Personalbeurteiler alarmierende Signale deutlich: Während die Führungskräfte gut geschult und zumindest vorbereitet in die Leistungsbewertungsgespräche gehen, herrscht bei den meisten Angestellten noch absolute Unklarheit über die Vor-Ort-Umsetzung. Nach Auswertung der ersten Ergebnisse lassen sich diese Ängste bzw. Bedenken in erster Linie auf

- a) mangelnde Kenntnisse
- b) Missverständnisse und
- c) mangelnde Transparenz

zurückführen.

„Dass wir jetzt eine Dienstvereinbarung zum TVöD haben, war mir gänzlich unbekannt.“, schreibt eine Mitarbeiterin des Amts für Kultur, Schule und Jugend aus dem Sauerland. „Wir hatten zwar eine halbstündige „Kick-Off-Veranstaltung“ für unsere Angestelltengruppe, aber ob wir jetzt eine systematische Leistungsbewertung PLUS Zielvereinbarungen haben oder die Zielvereinbarungen erst noch kommen, kann ich Ihnen nicht mitteilen“ schreibt ergänzend eine Kollegin aus dem Landkreis Münster. Ein anderer Mitarbeiter eines städtischen Bauhofs: „Mein Amtsleiter war allein dieses Jahr auf vier Fortbildungen unterschiedlichster Seminaranbieter, eine Vorstellung des Umsetzungsprogramms, geschweige denn eine Fortbildung für uns Mitarbeiter, die diese Umsetzung betrifft, gab es einfach nicht!“

...und bei den Führungskräften:

„Der größte Feind des TVöD ist Dein Freund“

Doch nicht nur bei den Angestellten, auch bei den Führungskräften gibt es Unmut: „Ich wohne in einer Reihenhaussiedlung Tür an Tür mit einem Angestellten, den ich beurteilen muss. Unsere Söhne spielen im selben Fußballverein- und jetzt soll ich meinen Nachbarn auf einem Punktwert einschätzen, wie sozial kompetent ich ihn finde, das geht nicht so einfach“. Ein Personalamtsleiter von der Bergstraße stimmt ihm zu: „Der größte Feind des TVöD ist Dein Freund! Gerade bei uns kleinen Gemeinden besteht auch unter Führungskräften große Angst vor dem anstehenden Leistungsbewertungsgespräch“. „Ich arbeite seit Jahren im Team von denjenigen, die ich nun beurteilen muss, wie soll das gehen, ohne, dass ich mein Gesicht verliere?“ ergänzt der Vorarbeiter einer 32000-Einwohner-Stadt. Die Folgen: Die Führungskraft ist bei der Beurteilung sehr milde gestimmt und vergibt in der Mehrzahl gute Bewertungen. Sie will den Mitarbeitern nicht "weh tun"; sie bewertet mehr die Anstrengungsbereitschaft als die konkreten Arbeitsleistungen; sie befürchtet Motivationseinbußen bei realistischer Beurteilung. Sie will als eine "positiv denkende" Führungskraft erscheinen und die "Freundschaft" mit den Angestellten pflegen. Hier liegt sicherlich der wesentliche Grund, warum nahezu allen Mitarbeitern in vielen Behörden "überdurchschnittliche Leistungen" in den Beurteilungen bescheinigt werden. In einigen Richtlinien legen "Richtwertvorgaben" fest dass die Spitzennoten nur begrenzt vergeben werden dürfen. So wird versucht, zu realistischeren und differenzierteren Beurteilungsmaßstäben zu gelangen. (Ob die einzelne Beurteilung hierdurch gerechter wird, sei dahin gestellt).

"Ich kann mir doch meine besten Mitarbeiter nicht verprellen"

Je näher der Kontakt zum Beurteiler und je enger die Zusammenarbeit ist, um so besser fällt die Beurteilung aus.

"Ich kann mir doch meine besten Mitarbeiter nicht verprellen" - so der innere handlungsleitende Gedanke, den man, wenn man selbst in der Kommunalverwaltung beschäftigt war, ja auch menschlich nachvollziehen kann. Personen, die eng mit dem Beurteiler zusammenarbeiten, haben es leichter, sich positiv bei dem Beurteiler zu profilieren. Es bestehen

mehr Möglichkeiten, die gegenseitigen Erwartungen aufeinander abzustimmen; Personen, die sich besser kennen, können auch besser mit den Stärken und Schwächen des anderen umgehen. ("Sie wissen sich besser zu nehmen".) Häufig ist es auch so, dass besonders nahe stehende Mitarbeiter auch "handverlesen" von der jeweiligen Führungskraft ausgesucht sind. Es besteht gewissermaßen eine positive Vor-Eingenommenheit bereits zu Beginn der Zusammenarbeit.

#### Lösungsmöglichkeiten

Ganz klar war und bleibt es als richtig anzusehen, in Form einer „Kick-off-Veranstaltung“, alle Mitarbeiter/innen rechtzeitig über die von der Betrieblichen Kommission erstellte Dienstvereinbarung und die darin enthaltenen Umsetzungskriterien und –instrumente zu informieren. In Form von Kartenabfragen und/oder eines offenen Dialogs sollen alle Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geklärt werden. Dies ist unserer Erfahrung nach in den meisten Fällen geschehen. Klar ist auch, dass auf die Führungskräfte die meiste Arbeit zukommt: Vorbereitung der Leistungsbewertung, strategische Zielorientierung, Terminfindung, Durchführung, etc. Daher ist es auch klar und notwendig, sich ein gutes Know-how über die Umsetzung der LOB nach dem TVöD anzueignen. Auch dies ist im Regelfall bereits geschehen. Logisch ist auch, dass die Führungskräfte ergo mehr Fortbildungs- und Seminartage bekommen haben, als die Mitarbeiter. Wenn es allerdings so aussieht, dass sich die Führungskräfte mit Unternehmensberatern, welche den Ruf haben, hauptsächlich für die freie Wirtschaft zu arbeiten, im ersten Hotel der Stadt einschließen, um sich bezüglich des TVöD beraten zu lassen und die Mitarbeiter weder durch eine Mitarbeiterveranstaltung, noch einen Rundbrief, noch einen echten Dialog, in dem bspw. auch der Stand zur Erstellung der Dienstvereinbarung publiziert wird (auch die „Öffentlichkeitsarbeiter“ der Stadt sind hier gefragt !) informiert werden, benötigt man kein Hochschuldiplom in Kommunikationswissenschaften oder Kenntnisse im Krisenmanagement, um zu erkennen, was dann passiert: Die Ablehnung der Mitarbeiter/innen der Verwaltungsspitze und dem TVöD gegenüber insgesamt wächst, die Beziehung zwischen Amtsleiter und Mitarbeiter verschlechtert sich („Sie waren doch auch im Hotel „Goldener Engel“ dabei...“) und die Umsetzung des § 18 wird zu einem Lokalpolitikum (siehe oben!). Will man den Ängsten und Widerständen der Mitarbeiter entgegenwirken und Sie ernst nehmen und der Verbreitung einer von Mitarbeitern subjektiv wahrgenommenen „aufgetroierten“ Verwaltungskultur Einhalt gebieten und zwar jetzt, in der direkten Phase der Veränderung und der Umsetzung, muss man den Mut haben, sich zu verändern. Gerade jetzt gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot zu holen.

#### Die Mitarbeiter jetzt mit ins Boot holen

Ausgehend davon, dass der Prozess der Veränderung bereits in Gang gekommen ist, heißt dies ganz konkret, jetzt ein gutes Gerüst zu finden, in dem sich das Leistungsbewertungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräch bewegen soll, was direkt die Befürchtungen nimmt, was Vorurteile konkret abbaut, was zu einem echten Dialog (wie mehrfach im Tarifvertrag postuliert) führt und die Effizienz in der Verwaltung nachprüfbar (!) steigert. Erwiesen hat sich hierbei die Nutzung und Implementierung des strukturierten Mitarbeitergesprächs (MAG), ein Instrument, welches die Dozenten des POLIS-Instituts bei über 300 Führungskräften und der gleichen Zahl an betreffenden Mitarbeiter(innen) über Verwaltungsschulen und vor allem Inhouse-Schulungen allein in den letzten QA's umgesetzt und implementiert haben. Die Vorteile liegen auf der Hand: Nach der in transparente Phasen gegliederten Durchführung des strukturierten Mitarbeitergesprächs

- Haben beide Gesprächspartner – Führungskraft und Mitarbeiter- nähere Informationen über die individuelle Arbeitssituation erhalten
- Haben beide Gesprächspartner erfahren, welche Vorstellungen, Auffassungen und Einstellungen die oder der andere zu bestimmten Fragen hat
- Erhielten beide wechselseitige Einblicke in die jeweiligen Aufgaben und die Arbeitsweisen des Anderen
- Hat der Vorgesetzte die Bedürfnisse und Wünsche seines Mitarbeiters hinsichtlich der beruflichen Entwicklung und Qualifikationen besser kennen gelernt und konnte diese im Rahmen seiner Möglichkeiten entsprechend besser unterstützen und fördern
- Konnten beide Gesprächspartner mithilfe der erlernten kommunikativen Techniken konstruktiv Kritik üben und zur Ausgestaltung der der Arbeitssituation und –beziehung Anregungen und Ideen einbringen
- Und haben ihre Zusammenarbeit, ihren Umgang miteinander und ihr persönliches Arbeitsklima verbessert.

#### Widerstände abbauen, Kosten reduzieren, Effizienz steigern

Das kommunikative Gerüst hilft vor allem Führungskräften – gerade auch in kleineren Gemeinden oder in Teams, in die die Führungskraft involviert ist und deren Mitglieder er jetzt beurteilen soll- die Ängste haben, einen Ihrer engsten Mitarbeiter oder wie oben beschrieben, Ihren Nachbarn zu beurteilen, da beide, Führungskraft und Mitarbeiter, sich

anhand von im Seminar verteilten Fragenkatalog und Checklisten schneller und sicherer auf das Gespräch vorbereiten können. Das spart Zeit, Kosten und trägt erheblich dazu bei, Widerstände abzubauen. Die Idee der Umsetzung des im § 18 TVöD gewünschten Ziele verpufft nicht. Der Mitarbeiter weiß ganz konkret, welche Fragen wann auf ihn zukommen, das schafft Transparenz. Durch die eingebetteten gemeinsam getroffenen Zielvereinbarungen schafft das MAG den Sprung zur effizienten Verwaltungs- und Mitarbeiterführung. Da die POLIS-Dozenten selbst in Verwaltungen gearbeitet haben, kennen sie sehr genau die finanzielle und zeitliche Situation für Seminardurchführungen. Mit dem Seminarprogramm „Praxisseminar: Das strukturierte Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen“ hat es POLIS aufgrund der großen Nachfrage geschafft, im Rahmen von 1-2 Tagesseminaren - je nach Größe der Kommune – die Seminargebühr gering zu halten, wobei auch immer auf die jeweilige Vor-Ort-Situation eingegangen wird, um so ein effizientes und konkret anwendbares „Best-Practice“-Seminar zu haben. „Wir kennen die Situation in den öffentlichen Verwaltungen sehr genau, daher sind wir als Fortbildungsinstitut für die öffentliche Verwaltung anerkannt und richten unsere Preise nicht nach unseren wirtschaftlichen Verhältnissen sondern nach unseren Kunden aus der Kommune, was den Vorteil hat, dass POLIS Mehrwertsteuerbefreit ist, keine Hotelkosten, Spesen oder Anfahrtswege bei Buchung von POLIS-Inhouse-Schulungen berechnet werden. Das garantieren wir aufgrund unserer bundesweiten Auslastung und unserer Nachfrage“, ergänzt Jens-Reinhold Hubert, der Leiter der POLIS Inhouse-Schulungen.

#### Referenzen

Auch die Wissenschaft gibt dem POLIS-Vorgehen recht: „Sollen Instrumente wie strukturierte Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen als Chance zur Effizienzsteigerung in der öffentlichen Verwaltung begriffen werden, benötigen sie eine organisatorische und kommunikative Struktur. Das Expertenteam von POLIS versteht es, diese Struktur praxisnah und wirksam in den Verwaltungen zu festigen, ohne die Eigenheiten des einzelnen kommunalen Rahmens aus den Augen zu verlieren“, schreibt Professor Friedrich aus Göttingen. „Will man langfristige Kundenbindung, oder bei Verwaltungen langfristige Bürgernähe und -zufriedenheit, eine effiziente Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erreichen und durch zufriedene Mitarbeiter den Kunden/Bürger begeistern, darf man bei allen Veränderungsschritten einen wesentlichen Faktor, nämlich den Faktor Mensch, nicht aus den Augen verlieren. „People make the difference“ – denn die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist in vielen Fällen nahezu identisch. Ihn zu fördern, seine kommunikativen Kompetenzen auszubauen und ihn für die Kunden zu begeistern, schafft Wettbewerbsvorteile“ ergänzt Professor Dr. mult. Homburg von der Universität in Mannheim in seinem POLIS - Grußwort. Daher gehören das Erlernen von kommunikativen Kompetenzen, das Ansprechen von Widerständen, der Umgang mit resignierten Mitarbeitern, Soziale Wahrnehmung und der psychologische Kontext von Personalbeurteilungen fest zu den POLIS-Seminarbestandteilen. „Den rechtlichen Kontext zum TVöD hatten wir, wir hatten eine gute Dienstvereinbarung, wir wussten auch, welche Punktwerte zu welche Beurteilungsparameter am Besten passen, was uns gefehlt hat, waren aber ganz klar die kommunikativen Kompetenzen, die wichtig sind, als Führungskraft ein solches Gespräch zu führen ! Beim konkreten Leistungsbewertungsgespräch hilft mir kein Consultant und kein Kollege. POLIS hat es verstanden, uns diese Dinge praxisnah beizubringen“ schreibt uns eine Führungskraft und Seminarteilnehmerin. Auch die geschulten Mitarbeiter bestätigen den Erfolg der Vorstellung des Praxisseminars: „Aus Sicht der Teilnehmerinnen kann ich Ihnen für die gelungene Moderation des Seminars ein großes Lob aussprechen. Die Seminarinhalte wurden verständlich und klar vermittelt.

Insbesondere der TVöD sowie die Thematik der Mitarbeitergespräche wurden explizit behandelt. Die effektive Kommunikation untereinander und die Auseinandersetzung mit den Seminarinhalten haben dazu beigetragen, dass wir im Hinblick auf die bevorstehenden Mitarbeitergespräche sowie die systematische Leistungsbewertung positiv bestärkt wurden. ...Sehr gern würden wir wieder ein Aufbau-seminar mit Polis durchführen.“, schreibt eine Mitarbeiterin aus Lennestadt in Nordrhein-Westfalen. Weitere aussagekräftige Teilnehmerstimmen und erstklassige Referenzen können auch unter [www. polis-seminare.de](http://www.polis-seminare.de) eingesehen werden.

Die POLIS-Best-Practice-Seminare zum Thema im Überblick:

Praxisseminar: Das strukturierte Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen für Führungskräfte

Praxisseminar: Das strukturierte Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungen für Mitarbeiter

Praxisseminar: Fit ins TVöD-Beurteilungsgespräch: Kommunikative Grundlagen für Mitarbeiter

Sie sind als Personalverantwortlicher an dem Seminarinhalt und – ablauf eines Seminars interessiert, wünschen ein unverbindliches Angebot und / oder mehr Informationen zum Thema, dann nehmen Sie bitte direkt Kontakt mit dem Leiter unserer Inhouse-Schulungen, Jens-Reinhold Hubert, via email: [jrhubert@polis-seminare.de](mailto:jrhubert@polis-seminare.de) oder telefonisch unter

Tel.: 06322-9482765 auf.

POLIS:

Seminare für Staat. Stadt. Verwaltung.

Albert-Schweitzer-Straße 6  
67157 Wachenheim an der Weinstraße  
Tel.: 06322-94 82 765  
Fax: 06322-94 82 766

www.polis-seminare.de  
sekretariat@polis-seminare.de

Pressestelle POLIS-Seminare / Albert-Schweitzer-Straße 6 / 67157 Wachenheim  
email: pressestelle@polis-seminare.de  
www.polis-seminare.de

## Portrait

- Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten
- Entwicklung von Führungskräftenachwuchsprogrammen
- Entwicklung von Zielvereinbarungsmodellen
- Entwicklung und Implementierung von Entlohnungsmodellen (TVöD)
- Entwicklung und Implementierung von OE-Concepts
- Entwicklung von Change-Management-Programmen
- Durchführung von Teamentwicklungen
- Implementierung des strukturierten Mitarbeitergesprächs (MAG)
- Strategieberatung
- Organisationsdiagnosen
- Coaching des (Verwaltungs-) Managements in Veränderungsprozessen
- Entwicklung von Öffentlichkeitsarbeits-, Medien- und PR-Konzepten
- Information und Beratung zur Berücksichtigung des "Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz" (AGG)
- Organisationsspezifische Konzept- und Designentwicklung zur Umsetzung von Gender
- Mainstreaming und Gender Diversity
- Analysen und Auswertungen zur Ist-Situation der Bürgerzufriedenheit
- Workshops zum Finden und Durchsetzen von strategische Zielen im Hinblick auf die Einführung
- von leistungsbezogenen Entgelten im Rahmen von Zielvereinbarungen

---

News-ID: 163246 • Views: 2724 (Stand: 13.05.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/163246/Quo-vadis-TVoeD.html>