



TVöD-Umsetzung zügig, aber nicht voreilig durchführen

Das Thema TVöD ist inzwischen in der Praxis angekommen. Vielerorts werden erste Vorbereitungen getroffen, um Dienstvereinbarungen zum Thema Leistungsprämien abzuschließen. Noch wenig im Blick sind dabei die ebenfalls im TVöD behandelten Themen Leistungszulagen und beschleunigte Stufenaufstiege in den Entgeltgruppen. Der folgende Beitrag macht darauf aufmerksam, dass die aktuell erkennbare Tendenz zur Beschränkung auf Zielvereinbarungssysteme zu einem erheblichen Nachsteuerungsbedarf führen kann, wenn es später darum geht, die weiteren im TVöD vorgesehenen Änderungen kompatibel umzusetzen.

Aus vielen Gesprächen wissen wir, dass sich die für die Umsetzung des neuen Tarifvertrags im öffentlichen Dienst verantwortlichen Praktiker in vielen Kommunen allein gelassen fühlen. Die wichtigen Entscheider, deren Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung unabdingbar ist, sind häufig „noch nicht mit im Boot“ und müssen deshalb erst einmal von der Notwendigkeit des Vorhabens überzeugt werden.

Auch sind die Sinnhaftigkeit und die Chancen, die im TVöD stecken, vielfach noch nicht erkannt worden. Denn bei genauer Betrachtung geht es beim TVöD nicht allein um die Umsetzung einer leistungsorientierten Bezahlung, sondern auch um die Weiterführung der Verwaltungsreform im Sinne optimierter Führungsstrukturen und einer Professionalisierung der Organisations- und Personalentwicklung. Manche Verwaltung ist versucht, dass Ganze durch eine Überarbeitung der alten Beurteilungssysteme anzugehen. Damit wären diese Chancen aber eher vertan.

Gleichzeitig sind mit der Einführung der Neuregelungen z. T. ehrgeizige Zeitziele verbunden, die – abhängig von den Voraussetzungen in den einzelnen Verwaltungen – eine große Herausforderung darstellen können:



- Für die Einführung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile ist schon für das Jahr 2007 eine Dienstvereinbarung erforderlich, die die Umsetzung der Ziele des TVöD regelt.
- Die Frist für eine solche Dienstvereinbarung läuft für das Jahr 2007 am 31. Juli 2007 ab; aber auch für das Jahr 2008 läuft die Frist bereits 2 Monate später ab, am 30. September 2007.
- Die leistungsabhängige Bewegung in den Entgeltstufen wird nach Auslaufen der Übergangsregelungen des TVÜ-VKA spätestens ab 1. Oktober 2007 relevant.

Eine Mehrheit der Kommunen ist auf die mit dem TVöD verbundenen Veränderungen der Führungskultur nicht vorbereitet und wahrscheinlich sogar überfordert. Deshalb ist es so wichtig, dass insbesondere die oberen Führungskräfte ihre Verantwortung gegenüber diesem Thema erkennen, es zu ihrer Sache machen und den Prozess der TVöD-Umsetzung nicht nur den Personalfachleuten zuschieben.

Was muss jetzt erarbeitet werden, um ein funktionierendes leistungsbezogenes Entgeltsystem aus einem Guss zu entwickeln? Folgende Voraussetzungen sind zu schaffen:

- Die Bausteine des „betrieblichen Systems“ sind insgesamt zu konzipieren: Zielvereinbarungen mit Leistungsprämien, Kriterien für Leistungszulagen, systematische Leistungsbewertung, Verfahren für beschleunigte oder gehemmte Entwicklung in den Entgeltstufen.
- Eine entsprechende Dienstvereinbarung ist zu erarbeiten.
- Der Umsetzungsprozess zum TVöD ist zu gestalten.



TVöD-Umsetzung als Projekt gestalten

Der Umsetzungsprozess zum TVöD sollte als Projekt gestaltet werden, wofür es in den meisten Verwaltungen bereits Referenzerfahrungen gibt, auf denen man aufbauen kann.

In jedem Fall wird zu Beginn eine interne Konzeptdiskussion zu führen sein, denn der TVöD beeinflusst zentrale Strukturen und Prozesse einer Verwaltung und lässt zugleich wesentliche Entscheidungsoptionen offen, die geklärt werden müssen:

- Wie soll unser „betriebliches System“ grundsätzlich aussehen?
- Was muss sich dadurch in unserer Verwaltung tatsächlich ändern?
- Wo soll/muss mehr Qualität ins System?
- Wer soll wie und durch was gefördert und motiviert werden?
- Auf welche Entgeltanteile (variabel und/oder fix) wollen wir uns (zunächst) konzentrieren?

Im Verlauf des Prozesses wird Folgendes zu beachten sein:

- Die neuen Instrumente müssen durch die Führungskräfte einfach zu handhaben sein.
- Es müssen einfache Verfahrenswege und transparente Verfahren und Instrumente entwickelt werden, d. h. klare und eindeutige Bewertungskriterien und Dokumentationsformen (möglichst DV-gestützt).
- Außerdem sollte es – zumindest mit Blick auf die Zukunft – Personalbudgets für die Bereiche geben und ein darauf abgestimmtes effizientes Personalcontrollingsystem.
- Es muss eine permanente Betreuung der Führungskräfte geben (z. B. ein effektives Monitoring = Begleitung des Verfahrens durch den Personalbereich).



Bestandsaufnahme wichtig

Zu Beginn der Projektplanung braucht es einen konstruktiven Blick auf Vorhandenes oder Entstehendes, was sich für die Umsetzung der drei Themen Zielvereinbarungsprämien, Leistungszulagen und leistungsabhängiger Stufenanstieg nutzen lässt:

- Welche Voraussetzungen sind bei uns schon vorhanden?
- Welche Instrumente haben wir?
- Was kann wie und mit welchem Aufwand optimiert werden?

Im Rahmen einer solchen Bestandsaufnahme würde in vielen Kommunen klar: Es gibt bereits regelmäßige Mitarbeitergespräche, die man weiterentwickeln kann. Vielleicht gibt es schon einen Leitfaden für das Jahresgespräch, in dem das Verfahren zur Zielvereinbarung und für die Bewertung der Zielerreichung bereits beschrieben sind – nur hatte dieses Verfahren bisher noch keinen Einfluss auf die Entgeltgestaltung. Oder es gibt einen Beurteilungsbogen, nur ist er bisher nicht relevant für die Entwicklung im Gehaltssystem. Möglicherweise gibt es Produktkataloge und Stellenbeschreibungen, eventuell sogar dazu passende Anforderungsprofile, die eine gute Grundlage für die Erarbeitung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems darstellen.

Aus der Bestandsaufnahme ergibt sich, was im Einzelnen erarbeitet werden muss. Diese Arbeitspakete sollten in eine Projektablauf-Planung münden.

Prozessorientierte Dienstvereinbarung

Die Komplexität der anstehenden Veränderungen macht es nahezu unmöglich, alle Leistungselemente des TVöD zu Projektbeginn schon endgültig zu regeln. Es erscheint uns daher ratsam, eine „prozessorientierte Dienstvereinbarung“ zu treffen, die zunächst die Akteure, wesentliche Eckpunkte und das Vorgehen regelt. Später



kann diese erste Rahmen-Dienstvereinbarung schrittweise ergänzt und weiterentwickelt werden.

Als Empfehlung gilt außerdem: Verwaltungen sollten umgehend beginnen, aber sich auch die nötige Zeit dafür nehmen. Sofern der anstehende Umsetzungsprozess in der Kürze der Zeit nicht qualitativ zufriedenstellend zu leisten ist, ist eine einmalige leistungsunabhängige Auskehr der verfügbaren 1%-Mittel in 2007 vertretbar. Eine Dauerlösung kann dies aus rechtlichen und praktischen Überlegungen natürlich nicht sein.

Verlauf des TVöD-Projekts in zwei Schritten

Innerhalb des Projekts bietet sich ein Vorgehen in zwei Schritten an:

- **1. Schritt:** Zunächst geht es um die Einführung des § 18. Hier lassen sich die bereits bestehenden Verfahrenswege (Jahresgespräch) nutzen und optimieren, wo es nötig ist; die Umsetzung kann als sich stetig optimierender Prozess stattfinden – erst auf der Basis des bisherigen Systems unterlegt mit einem Punktwertesystem, dann langsam zu einem Kennzahlensystem übergehend. Dann wird die ebenfalls mögliche Zulagenregelung erarbeitet (z. B. Zulagen für temporäre Sonderarbeiten, Projektarbeit etc.). Hier gilt es u. a. ein Finanzierungsmodell aus den Vorgaben des § 18 zu entwickeln und festzulegen, ab wann eine Zulage bezahlt wird.
- **2. Schritt:** Als zweiter Schritt wird ein System zur Stellenbewertung als Grundlage für die Entwicklungsmodalitäten bzgl. der Stufen pro Entgeltgruppe entwickelt. Hier kann auf eine modifizierte Form der Verfahrensweise zur Beurteilung zurückgegriffen werden.

Die beiden Schritte sollten im Rahmen des Projekts (als zwei Teilprojekte organisiert) so geplant werden, dass sie sich zeitlich überlappen. Allerdings sollte mit dem zweiten Schritt möglichst früh begonnen werden – hier gibt es erfahrungsgemäß einen hohen Bedarf nach Verhandlungen mit dem Personalrat.



Die Betriebliche Kommission kann in einem solchen Vorgehen zunächst die Rolle einer Projektlenkungsgruppe einnehmen, die dann verbindlich die Meilensteine abnehmen kann.

Während der Projektlaufzeit hat die Betriebliche Kommission die folgenden Aufgaben (hier für das erste Teilprojekt „Umsetzung des § 18“):

- Begleitung der Entwicklung eines Verfahrens zur Ermittlung von Kriterien zur systematischen Leistungsbewertung (bezogen auf die Aufgabe) auf der Grundlage folgender Leistungskriterien: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Verantwortung, Belastungen
- Begleitung der Entwicklung eines aufgabenorientierten Bewertungssystems für eine aufgabenbezogene systematische Leistungsbewertung auf der Basis von Punktwerten
- Begleitung der Entwicklung eines Verfahren zur Zielvereinbarung (Zielfindungskonzept)
- Begleitung der Entwicklung eines Bewertungssystems
- Vergabe von Punktwerten und ihren Berechnungsmodalitäten
- Begleitung der Entwicklung eines Konzepts zur Führung von Mitarbeitergesprächen
- Begleitung und Entwicklung eines Mentorenkonzepts zur Begleitung der Führungskräfte (Beratung in der Zielvereinbarungspraxis)
- Begleitung der Entwicklung von Verteilungsgrundsätzen von Erfolgsprämien, Leistungsprämien (individuell und Gruppe/Team), Leistungszulagen
- Begleitung der Entwicklung eines Regelwerks zur Stufenentwicklung
- Begleitung der Entwicklung eines auf den § 17 abgestimmten Personalentwicklungskonzepts



— Evaluation der Erfahrungen und der Ergebnisse des Leistungsanzreizsystems seit der Einführung

Aus den Projektergebnissen entsteht Meilenstein für Meilenstein die abschließende – und dann auch schon praxiserprobte – Dienstvereinbarung zum Ende des Projekts. So kann den tarifvertraglichen Vorgaben Genüge getan werden, ohne dass Inhalte festgeschrieben werden, die sich dann in der Praxis als untauglich erweisen und ständig nachgesteuert bzw. nachverhandelt werden müssen. Eben deshalb dürfte es empfehlenswert sein, das Jahr 2007 zur Entwicklung und Erprobung des Betrieblichen Systems zu nutzen.

Vor allem aber gilt es, von Anfang an einen gemeinsamen Weg für die gesamte Verwaltung zu finden und einen Veränderungsprozess zu organisieren, an dessen Ende nicht nur dem TVöD Genüge getan wird, sondern auch ein Mehr an gemeinsamer Verantwortung für die Qualität der Dienstleistungen von Kommunen und Eigenbetrieben gegenüber den Bürgern/innen steht.

Dr. Bettina Dilcher

Der Artikel ist erschienen in:

«Innovative Verwaltung», 1-2 / 2007, S. 23-25.