

I.O. BUSINESS[®]

Kompetenzfeld Personal-Instrumente

TVöD - Einführung

Management von Leistung, Gehalt und Personal im öffentlichen Dienst

Entgeltstrukturen, Leistungsbewertungen, Leistungszulagen



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS[®]

Leistungsbezogene Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst

Drei Säulen eines nachhaltigen Leistungsmanagements

Die Einführung des TVöD ist eine Herausforderung an alle Personalverantwortlichen im öffentlichen Dienst, geht es doch darum, ein neues Leistungsbewertungssystem aufzubauen. Vor allem aber stellt der TVöD eine Chance dar, überkommene Entgeltstrukturen über Bord zu werfen.

Das Drei-Säulen-Modell zur Implementierung eines nachhaltigen Leistungsmanagements soll aufzeigen, wie Sie diesen Weg gehen können und dadurch die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter steigern.



Zu den Besonderheiten des neuen Tarifwerks zählt u. a. der dort ausdrücklich formulierte Anspruch auf mehr Transparenz und Effektivität der Entgeltgestaltung: Zukünftig soll es zwei Komponenten der Bezahlung geben, nämlich ein Grundgehalt, welches auf Können und Erfahrung der Mitarbeiter und konkrete Anforderungen der Stelle abgestimmt ist sowie einen variablen leistungsbezogenen Entgeltanteil, der bei entsprechender Leistungserbringung zusätzlich zum monatlichen Grundgehalt gezahlt wird.

Der TVöD gibt die Rahmenbedingungen vor, aber keine dezidierte Handlungsanleitung für die konkrete Umsetzung eines leistungsbezogenen Entgeltsystems. Damit sind Kommunen und Bundesbehörden aufgerufen, selbst für die Schaffung der Voraussetzungen und Entwicklung von Instrumenten zur Leistungsermittlung sowie für die Erarbeitung der dafür notwendigen Kennzahlen zu sorgen.

Für Länder gilt dieser Rahmentarifvertrag (noch?) nicht, da den zuständigen Verhandlungspartnern auf dieser Ebene insbesondere die Regelungen zur Arbeitszeitfrage nicht weit genug gingen

Spätestens bei dem Thema Kennzahlen rückt das Thema der Organisationsentwicklung in den Blick, denn Leistungskriterienprofile können nur dort wirklich eindeutig und klar beschrieben werden, wo es ebenso eindeutig definierte Geschäftsprozesse gibt. Leistungen, die keinen Bezug zu Geschäftsprozessen aufweisen sind "Blindleistungen" und ihre Bewertung ist irrelevant. Damit kommen allerdings Aufgaben auf Behörden und Betriebe zu, denen sie sich bisher nicht stellen mussten.

Allen voran geht es dabei um die

- ▲ Entwicklung von Leistungskriterien anhand vorher festzulegender Dienstleistungsportfolios,
- ▲ Entwicklung von Kennzahlen zur Leistungsmessung und eines dazu gehörenden Controllings,
- ▲ Entwicklung von Führungsinstrumenten wie Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen.

Neben der Ermittlung klarer Leistungskriterien zur Bewertung der erbrachten Leistung, gilt es dann die zweite Komponente des TVöD, nämlich die Neuausrichtung des Grundgehaltes, zu gestalten.

Hierbei handelt es sich um die Entwicklung von klaren Anforderungsprofilen und um die Festlegung von Entwicklungskriterien pro Stelle und Qualifikationsprofil; denn nur so lässt sich ein nicht mehr ausschließlich an die Seniorität gebundener Stufenaufstieg realisieren.

Wenn die Einführung des TVöD zu einem nachhaltigen Leistungsmanagement führen soll, müssen Führungskräfte lernen, wie sie die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter mehr als bisher fördern, denn ohne Eigenverantwortung gibt es keine Dienstleistungsqualität!

Insbesondere gilt es, operationale Ziele und Erwartungen der Leistungserbringung sowie Qualitätsmerkmale und Messkriterien individueller Leistung für die jeweiligen Mitarbeiter verständlich zu formulieren. Hierzu bietet sich — wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen längst üblich — das Instrument der Zielvereinbarungen an.

Leistungsmanagement und Geschäftsprozesse

Organisationen, unabhängig von ihrer Art, Aufgabe und Struktur, definieren sich letzten Endes immer über den Leistungsbeitrag, den sie für eine Gesellschaft erbringen. Die Abnehmer dieser Leistung, die Kunden entscheiden darüber, ob sie diese Produkte und Leistungen wertschätzen und ob sie den Aufwand oder die Kosten, die sie für deren Erwerb einsetzen, für gerechtfertigt halten. Dies kann im Einzelfall dazu führen, dass Organisationen nicht mehr nachgefragt werden und als Marktteilnehmer und Leistungsanbieter ihre Existenz verlieren; ein Phänomen, das mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichem Verlauf in allen gesellschaftlichen Feldern beobachtet werden kann, auch im Bereich der öffentlichen Unternehmen und des öffentlichen Dienstes.



Wenn es also darum geht, im öffentlichen Dienst durch die Einführung des Leistungsmanagements Veränderung herbei zu führen, liegt der Erfolg gleichgewichtig in der Beantwortung der folgenden Fragen:

- ▲ Wie lassen sich Geschäftsprozesse der Leistungserstellung optimal auslegen und ständig verbessern?
- ▲ Wie lassen sich die Prozessbeteiligten in optimierten Prozessen über geeignete Entgeltsysteme zu mehr Leistung anregen?
- ▲ Wie lassen sich Mitarbeiter durch Führung und Entwicklung zur Höchstleistung befähigen und nachhaltig motivieren?

Geschäftsprozesse zu überdenken und zu verbessern, ist keine einmalige Aufgabe. Durch die kontinuierliche Veränderung der Kundenerwartungen — auch im öffentlichen Sektor haben die Begriffe 'Kunde' und 'Produkt' zwischenzeitlich ihren festen Platz gefunden, — durch rasante Technologiesprünge und durch die knappen Mittel ist es eine der zentralen Managementaufgaben geworden, die implementierten Prozesse permanent auf den Prüfstand zu stellen. Dabei können die klassischen Methoden des Total Quality Management und seine Werkzeuge eine wertvolle Hilfestellung dabei leisten, Produkte und Dienstleistungen (die Prozessergebnisse) zu bewerten und die Leistung der Prozesse, in denen sie entstehen, zu messen, zu analysieren und weiterzuentwickeln. Der Erfolg dieser Bemühungen bestimmt sich maßgeblich auch aus dem Grad der Einbindung der Prozessbeteiligten und der Nutzung ihres Prozess-Know-Hows. Optimierte Prozesse schaffen letztlich wichtige Voraussetzungen: sie stärken die Position der Organisation in ihrer Aussenwahrnehmung, sie steigern die Effizienz und sie schaffen Motivation und mehr Handlungssicherheit für die Prozessbeteiligten (Mitarbeiter).

Nur in optimierten Prozessen ist optimale Leistung und optimaler Einsatz möglich.

Stellenbeschreibung und Stellenbewertung

Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Eine der wesentlichsten Voraussetzungen für ein leistungsbezogenes Entgeltsystem ist ein klares und für alle nachvollziehbares Verfahren zur Stellenbeschreibung und Stellenbewertung. Aufgrund der durch den TVöD gemachten Vorgaben ist es in Zukunft unbedingt erforderlich, die Gehaltsgestaltung nicht nur stärker auf strategische Vorgaben hin auszurichten, sondern darüber hinaus Stellenprofile systematisch und regelmäßig zu hinterfragen und zeitnah anzupassen.

Bei diesem Vorgehen geht es deshalb nicht mehr wie bisher primär um formale Qualifikationsvoraussetzungen, die über die Zuordnung der Stelle zu einer bestimmten Gehaltsgruppe entscheiden, sondern es sind die nach ihrer Bedeutung für die Ziele des Betriebes/ des Amtes gewichteten Anforderungen, welche den Wert einer Stelle bestimmen.



Abweichend von der bisherigen Praxis empfiehlt sich für die Umsetzung des TVöD eine Kombination zwischen summarischer und analytischer Stellenbeschreibung. Auf diese Weise lässt sich jede Veränderung von Tätigkeitsmerkmalen und Anforderungsprofilen sehr viel genauer überprüfen. Außerdem können Stellenprofile fortlaufend an veränderte Aufgabenstellungen angepasst und mit einer darauf abgestimmten Qualifikationsplanung abgeglichen werden.

Bitte klicken Sie diesen Link:

[Tool zur analytischen Stellenbewertung](#)

Ein weiterer Vorteil eines solchen Verfahrens besteht darin, dass konkrete Stellenbeschreibungen sich auf tatsächlich zu verrichtende Tätigkeiten und daraus entstehende Anforderungen beziehen lassen und so voneinander unterschieden werden können, was grundsätzlich zu mehr Gehaltsgerechtigkeit beitragen kann.

Ein solches Verfahren setzt allerdings voraus, dass nicht nur jede Stelle beschrieben und in das Bewertungssystem eingeordnet wird, sondern es muss gewährleistet sein, dass jegliche Veränderung von Tätigkeitsspektren einer jeden Stelle systematisch in möglichst regelmäßigen Abständen erfasst sowie überprüft wird. Dies geschieht üblicherweise durch regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche.

Zielvereinbarungen

Management by Objectives

Führungskräfte müssen sich stärker als bisher darauf konzentrieren, wie sie die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter fördern. Ohne Eigenverantwortung gibt es keine Dienstleistungsqualität! Vor allem gilt es, operationale Ziele und Erwartungen der Leistungserbringung sowie Qualitätsmerkmale und Messkriterien individueller Leistung für die jeweiligen Mitarbeiter verständlich zu formulieren. Hierzu bietet sich – wie in privatwirtschaftlichen Unternehmen längst üblich – das Instrument der Zielvereinbarungen an.



Zielvereinbarungen sind die aus Leistungsmerkmalen abgeleiteten, auf konkrete Arbeitsaufgaben bezogenen Ziele für eine jeweils vorher definierte Zielvereinbarungsperiode. Dafür gilt es Regeln zu erarbeiten, die mindestens die folgenden Aspekte beinhalten sollten:

- ▲ Zielvereinbarungen schließen die verantwortlichen Führungskräfte mit einzelnen Mitarbeitern und/oder mit Teams ab.
- ▲ Zielvereinbarungen beruhen auf gegenseitigem Einvernehmen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.
- ▲ Treten im Laufe der Zielvereinbarungsperiode für die Zielerfüllung wesentliche Veränderungen der Voraussetzungen auf, so werden Ziele entsprechend angepasst oder bei Feststellung der Zielerfüllung berücksichtigt.
- ▲ Die Feststellung der Leistungsergebnisse erfolgt in Zielerfüllungsgesprächen. Dabei sind die Ergebnisse des Vergleichs zwischen Zielerreichung und Zielvereinbarung zu begründen.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie über TVöD-Einführung und Leistungsmanagement mit einem unserer Consultants sprechen möchten.

I.O. BUSINESS – Leistungen:

- ▲ Management- und Strategieberatung
- ▲ Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- ▲ Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- ▲ Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung