

**Strategien der Mitarbeiterführung  
im Öffentlichen Dienst**

**Rahmenbedingungen der  
Mitarbeiterführung im  
neuen Tarifvertrag  
für den öffentlichen Dienst  
(TVöD)**

**Dr. Emil Vesper  
Hauptgeschäftsführer  
Kommunaler Arbeitgeberverband NRW**



# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

**Mitarbeiterführung** bedeutet z.B.

- die übergreifenden **Ziele der Organisation** im Auge zu behalten
- zugleich dem einzelnen Mitarbeiter entsprechend seinen **persönlichen Zielen und Voraussetzungen** sowie gemäß
- den **inhaltlichen Anforderungen seiner Tätigkeit** Orientierung zu vermitteln, wohin der „gemeinsame“ Weg führen soll.

Führung ist vorbildhafte Auseinandersetzung in kulturellen Prozessen.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Der TVöD setzt Rahmenbedingungen, welche

- die **Motivation** der Arbeitnehmer fördern,
- **Kommunikations**prozesse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern initiieren,
- **Führungsverhalten** und –verantwortung der Führungskräfte unterstützen.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

## Leistungsorientierung

- war eine **essentielle Forderung der Arbeitgeber** im Rahmen des Reformprozesses.
- unterstützt die **Motivation** der Mitarbeiter.
- ist ein Beitrag zu mehr **Leistungsgerechtigkeit**.
- ist auch ein Instrument zur **Personalführung**.

Mit der Vereinbarung neuer Instrumente zur Leistungsorientierung haben die Tarifvertragsparteien, die **Reformfähigkeit des öffentlichen Tarifrechts** nachgewiesen.

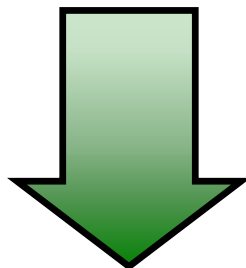
# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Der TVöD sieht ab 2007 verpflichtend den Einstieg in Leistungsorientierung vor!

## Start – Ziel – Modell

Einstieg **2007** mit **1 %** der Entgeltsumme der Tarifbeschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers



Zielgröße ist ein Volumen von **8 %** (ca. ein Monatsentgelt) der Entgeltsumme. Wann diese Zielgröße erreicht sein soll, ist nicht festgelegt und abhängig von der Finanzierung.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Finanzierung leistungs-/ertragsorientierte Entgelte im TVöD erfolgt aus **umgewidmeten** tariflichen Entgeltbestandteilen.

- In 2007 mit einem Volumen von ca. 1 % aus der Umstrukturierung von Urlaubsgeld und Zuwendung zu einer neuen Jahressonderzahlung
- In der Folge teilweise aus auslaufenden Besitzständen und linearen Entgelterhöhungen
- Verpflichtung zur Auszahlung

**Erhalt des bisherigen Finanzvolumens und Dynamisierung sind die „Preise“ für Variabilität und Leistungsdifferenzierung.**

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Formen leistungs-/ertragsorientierter Entgelte im TVöD:

- **Leistungsprämien als Einmalzahlungen**
- **Leistungszulagen (befristet)**
- **leistungsabhängige Aufstiege in den Entgeltstufen**
- **ertragsorientierte Zahlungen abhängig vom Unternehmenserfolg**

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Methoden zur Leistungsfeststellung und -bewertung:

- **Zielvereinbarung** (für Leistungsprämien)
- **Systematische Leistungsbewertung** (für Leistungszulagen)

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Methoden zur Leistungsfeststellung und -bewertung:

- **Zielvereinbarung** ist eine „freiwillige“ Abrede zwischen Führungskräften und einzelnen Arbeitnehmern bzw. Teams über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Die Feststellung von Leistungen erfolgt durch den Arbeitgeber über den Vergleich der Zielerfüllung mit der Zielvereinbarung (Soll-Ist-Vergleich).

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

## („gebundene“) Freiwilligkeit von **Zielvereinbarungen**

Die zu vereinbarenden Ziele ergeben sich regelmäßig aus den übergeordneten **Zielen der Organisation**.

Diese werden durch den Arbeitgeber festgelegt und auf den einzelnen Arbeitsplatz bzw. diejenigen der Teams heruntergebrochen.

Die Beteiligung des Mitarbeiters erfolgt im wesentlichen bei der Frage des „Wie?“.

Motivationspsychologische „Augenhöhe“.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Methoden zur Leistungsfeststellung und -bewertung:

- **Systematische Leistungsbewertung** ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder nach aufgabenbezogener Bewertung durch den Arbeitgeber.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

**Leistungsbewertung** ist originäre Führungsaufgabe.

Die unmittelbare Bewertung von Leistung kann nur durch den/die Vorgesetzte/n erfolgen und nicht durch „entfernte“ Kommissionen.

Der unmittelbare Vorgesetzte trägt die Verantwortung für das erreichte Arbeitsergebnis gegenüber der Organisationsleitung. Er hat seine Entscheidung auch gegenüber dem Mitarbeiter zu begründen und darf sich nicht hinter einen „anonymen“ Kommission verstecken.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

**Zielvereinbarung** und **Systematische Leistungsbewertung** initiieren Kommunikationsprozesse (Mitarbeitergespräch) über Leistung. Themen werden angesprochen, die Führung zu Leistungen betreffen (Ziele der Organisation, persönliche Ziele, Voraussetzungen des Mitarbeiters, Anforderungen der Tätigkeit).

Das Mitarbeitergespräch erhält durch die Verknüpfung mit finanziellen Leistungsanreizen eine neue Dimension.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Die **betriebliche Ausgestaltung** erfolgt im TVöD durch Betriebsvereinbarung / Dienstvereinbarung.

Hierfür gibt der Tarifvertrag Mindestinhalte vor:

- Zulässige Kriterien für **Zielvereinbarungen**
- Kriterien der **systematischen Leistungsbewertung** (der aufgabenbezogenen Bewertung)
- Auswahl der Formen und Methoden der Leistungsbewertung und -bemessung für verschiedene Arbeitsbereiche

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

- Verfahren der Einführung leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Volumens der Finanzmittel und Festlegung der Relation von Leistung und Entgelt
- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen

Mindestinhalte sichern die **Funktionalität**. Kein überzogener und überfordernder Formalismus.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

„Vertrauensbildendes“ Element ist eine paritätisch besetzte Kommission („Gemeinsamer Ausschuss“), auch zur Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden, die sich auf **Mängel des Systems bzw. seine Anwendung** beziehen (keine Überprüfung oder Ersetzung der Einzelentscheidung).

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Arbeitgeber entscheidet auf **Vorschlag der Kommission**, ob und in welchem Umfang einer **Beschwerde** im Wege der Korrektur des Systems bzw. von Systembestandteilen oder auch von einzelnen konkreten Anwendungsfällen abgeholfen werden soll.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen bleibt auch durch Betriebsvereinbarung / Dienstvereinbarung und Einrichtung eines paritätischen gemeinsamen Ausschusses auf die „**Generalia**“ des Systems beschränkt.

Damit sichert der TVöD auch die **gesetzliche Mitbestimmung** der Arbeitnehmervertretungen.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Die gesetzliche Mitbestimmung wird im Tarifvertrag ausdrücklich nicht ausgeweitet.

Eine Ausweitung der Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene ist nicht gewollt.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Die Einzelentscheidung, d.h. die **Bewertung der Leistung** und die hiermit verbundene **Entscheidung** z.B über die Vergabe von finanziellen Leistungsprämien ist **Aufgabe der Führungskraft**.

Leistungsorientierte Bezahlung stärkt die Führungskräfte als „Entscheider“ bei der Erreichung von Zielen. Daher müssen Entscheidung und Verantwortung bei der Führungskraft selbst sein und bleiben.

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Anforderungen an Führungskräfte verändern sich.

Das neue Tarifrecht liefert strukturelle Beiträge zur Verbesserung der Führungsqualität:

- **Führung auf Probe:** Die Probezeit kann auf bis zu 2 Jahren verlängert werden
- **Führung auf Zeit:** Führungskräfte können mit Zeitverträgen befristet werden

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

- learning by doing (not waiting)
- Frühzeitiger Kompetenzerwerb - nicht erst 2007
- Perfektionismus vermeiden und zunächst projektartig beginnen
- Offenheit aus Fehlern zu lernen
- Kernfehler: Chancen der neuen Rahmenbedingungen zu unterlaufen!

# Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung im neuen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

---

Führung zu mehr oder besserer Leistung

- ist kein öffentliches Täuschungsmanöver
- ist eine Zukunftsfrage für öffentliche Dienstleistungen