

TVöD-Brief „Hilfe – uns gehen die Ziele aus!“

August 2011

„1000-Ziele-zum-Download.de“ – die Website wäre wohl schnell überlastet. Immer wieder werden wir (wir Berater) nach Zielideen gefragt und sollen Beispiele anführen, die anderswo funktioniert haben. Copy/paste funktioniert aber nicht bei Zielvereinbarungen.

Im heutigen TVöD-Brief möchte ich mal wieder ein paar Zielthemen in den Ring werfen, die mit Stress, Druck und Mehrarbeit nichts zu tun haben, sondern die den Beschäftigten ihre Mitverantwortung für die Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen noch deutlicher bewusst machen. Erinnern wir uns: Beim §18 geht es um „Verbesserung der Dienstleistung, Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz.“ Eine Verwaltung, der die Ziele ausgehen, hat den Sinn des §18 nicht verstanden.

Um motivierende und reizvolle Ziele zu finden, müssen wir uns von dem Gedanken lösen, Leistungsentgelt sei die Belohnung für Mehrarbeit, das monetäre Fleißkärtchen sozusagen. Dieser Gedanke hält sich aber vehement in den Köpfen der Beschäftigten. Kein Projekt, in dem wir diese Diskussion nicht zu führen haben. Dabei könnte es so einfach sein, wenn Verwaltungen bereit wären, einfach nur selbstkritisch die eigenen Arbeitsabläufe anzuschauen, statt immer wieder zu konstatieren: „Das ist halt so bei uns“ – „Das geht nicht anders“ – „Das können wir ja gar nicht beeinflussen“ etc..

Die Verwaltung als Arbeitgeber

Die Verwaltung hat es schwer, gute Nachwuchskräfte zu finden. Was kann sie anbieten, womit kann sie locken? Besonders hohe Gehälter können wir abhaken, die Gehälter im öffentlichen Dienst können mit denen der Privatwirtschaft kaum konkurrieren. Selbst der sichere Arbeitsplatz ist kein griffiges Argument mehr, denn unbefristete Arbeitsverträge werden immer weniger. Was macht die Verwaltung als Arbeitgeber attraktiv?

Stellen Sie die Frage Ihren Mitarbeitern, z.B. in der Personalversammlung. Oder formulieren Sie das Thema als Oberziel. Was können Mitarbeiter dazu beitragen, die Attraktivität des Arbeitgebers Verwaltung zu erhöhen? Aus dieser Frage lassen sich Dutzende Ziele ableiten. Stichworte: Verantwortung, Arbeitsklima, Wertschätzung, Gestaltungsfreiheit, Teamarbeit, fachübergreifende Herausforderungen, Weiterbildung, Karriereförderung... Und wenn Sie oder Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, „das sind alles keine Kriterien, mit denen wir uns wirklich schmücken können“, dann haben Sie Verbesserungspotenziale erkannt und damit Zielideen, die viele Jahre füllen.

Demografischer Wandel

Die Veränderung der Alterspyramide in der deutschen Gesellschaft macht auch vor Verwaltungen nicht Halt. Was tun Sie, um der Generation 50+ angemessene und reizvolle Berufsperspektiven zu bieten und um die Erfahrung der „alten Hasen“ nicht nutzlos verpuffen zu lassen? Stichworte: Interne Weiterbildung, Mentorensysteme, Arbeitsplatzgestaltung, Anpassung der Aufgaben bei körperlicher Arbeit, Gesundheitspflege, Erstellen von Erfahrungsbilanzen (rechtzeitig vor dem Ausstieg, damit der Erfahrungsschatz nicht gemeinsam mit dem Mitarbeiter in Pension geht) ...

Bürgerfreundliches Verwaltungsgebäude

Oft schon habe ich darauf hingewiesen, wie wichtig die menschliche, persönliche Freundlichkeit im Umgang mit dem Bürger ist, und dass da noch großes Optimierungspotenzial ruht, das durch moderne Glaspaläste nicht kompensiert wird. Aber auch der umgekehrte Fall kann vorkommen:



Am Empfang ein wahrlich strahlendes Gesicht mit offener Dienstleistungsbereitschaft, platziert in einem düsteren, kalten, völlig schmucklos wirkenden Eingangsbereich, der den Besucher unweigerlich frösteln lässt. Ein Mitarbeiterteam könnte da doch mal kreativ werden und mit wenigen Mitteln und guten Ideen Wärme und Willkommen schaffen. Vielleicht wäre so etwas auch ein schönes Ziel für die Schulsekretärinnen (die ja immer wieder als Alibi für die Unmöglichkeit der Leistungssysteme herangezogen werden), denn die haben den kurzen Draht zur künstlerisch talentierten Jugend der fortgeschrittenen Schuljahrgänge.

Best Practice

In jeder Verwaltung gibt es Einzelkämpfer-Funktionen, denen ein fachlicher Austausch mit Kollegen versagt ist, weil sich in ihrem Tätigkeitsbereich eben keiner auskennt. Der Ergebnisqualität ist das keineswegs förderlich, denn im Laufe des Berufslebens kann jeder aus der Erfahrung und dem Wissen anderer Kollegen eine Menge lernen.

Hausmeister zum Beispiel kommen gewöhnlich aus den unterschiedlichsten Handwerksbereichen. Der eine kann besonders gut mit Elektrizität umgehen, der andere bohrt Ihnen in jede Fliese ein Loch ohne den geringsten Splitter. Der eine hat ein echtes Talent darin, Streitigkeiten zwischen Schülern zu schlichten, der andere lässt den Sportplatz von seiner Erfahrung als Kleingärtner profitieren. Es gibt immer etwas, was der eine besser kann als der andere, also kann jeder von jedem was lernen, wenn man die weit verstreuten Einzelpersonen regelmäßig an einen Tisch bringt. Ziele für viele Jahre!

Das Beispiel ist auf alle Einzelkämpfer-Positionen übertragbar und lässt sich auch verwaltungsübergreifend weiter spinnen. Die kleine Verwaltung hat vielleicht nur einen einzigen EDV-Spezialisten, aber warum sollte der sich denn nicht alle paar Monate mal mit den Einzelkollegen anderer kleiner Verwaltungen an einen Tisch setzen? So was muss man initiieren und organisieren – ein großartiges Zielprojekt, motivierend, die Selbstverantwortung stärkend und die Qualität verbessernd.

Alte Zöpfe neu frisieren

Aus welchem Jahr ist Ihre Dienstordnung? Einige liegen mir vor, die sind so zwischen 25 und 35 Jahre alt. Ist es nicht ein bisschen peinlich, so etwas einem neuen Kollegen an den Arbeitsvertrag zu hängen? Da ist geregelt, in welchen Fällen Postkarten zu versenden sind und in welchem geschlossene Briefe. Kein Wort von Internet, Email und Mobiltelefonen.

Was gilt es in der modernen Verwaltung heutzutage per Dienstordnung zu regeln? Von Mitarbeitern hierzu geschaffene Vorschläge und neue Entwürfe könnten so mancher Führungskraft und so manchem Verwaltungsvorstand einmal wieder klar vor Augen führen, wie sehr die (Verwaltungs-)Welt sich verändert hat.

Anderes Beispiel: Nach welchen Richtlinien werden bei Ihnen Auszubildende ausgebildet? Sind diese Richtlinien zeitgemäß? Kürzlich beklagten sich einige Azubis bei mir, sie hätten auch im zweiten Lehrjahr keine weiteren Beschäftigungen als Botendienste und Kaffekochen. Wollen Sie so „ausgebildete“ Kollegen in einem Jahr mit verantwortungsvollen, eigenständigen Aufgaben betrauen?

Einstellungsstopp

Haushaltszwänge führen oft zu Konsequenzen, die kurzfristig Geld sparen aber langfristig die Qualität der Arbeitsergebnisse schmälern. Dazu gehören auch Einstellungsstopps, wenn sie ohne organisatorische Neuordnung der Prozesse umgesetzt werden. Was passiert mit der Arbeit, die sich nach dem Weggang eines Kollegen auf dessen Schreibtisch stapelt? Oftmals wird dieser Schreibtisch gleichmäßig auf die verbliebenen Kollegen verteilt, jeder muss halt ein bisschen mehr machen. Grundsätzlich führt daran wohl kaum ein Weg vorbei, man muss sich nur darüber klar sein, dass durch willkürliches Aufteilen eines Arbeitsplatzes das gesamte System der Aufgaben- und Kompetenzverteilung durcheinander gerät und deshalb insgesamt neu geordnet werden muss.



Die extrem dünnen Personaldecken in den Kommunalverwaltungen verlangen von den Mitarbeitern oft unzumutbare Entscheidungen über wichtig und unwichtig, zumal kaum eine Führungskraft einen Arbeitsauftrag mit dem Attribut „unwichtig“ erteilen wird. So entsteht permanenter Frust, weil die Türme nie kleiner werden. Im Gegenteil: sie wachsen immer weiter und führen unweigerlich dazu, dass Aufgaben liegen bleiben oder einfach durch's Raster fallen. So etwas kann man verhindern, zumal alle rechtzeitig wissen, dass dieser Arbeitsplatz in drei Monaten verwaist sein wird. Die Situation kann man planen und vorbereiten, dann kann man sie auch beherrschen. Anspruchsvolle Ziele für ambitionierte Mitarbeiter, die nicht nur die Leute entlasten sondern auch die Ergebnisse verbessern!

Verständliches Deutsch

Auf der Homepage der IDEMA GmbH (www.moderne-amtssprache.de) fand ich folgendes schöne Beispiel:

(Zitat Anfang) *Vorher*

mit Schreiben vom... habe ich Sie gebeten Ihre Einkommen- und Vermögensverhältnisse darzulegen bzw. Ihrer gesteigerten Erwerbsobliegenheit gegenüber Ihrem minderjährigem Kind nachzukommen. Diese Aufforderung haben Sie nicht befolgt. Somit gehe ich davon aus, dass Sie in Höhe der Unterhaltsvorschussleistung leistungsfähig sind und setze die Unterhaltsleistung ab ... entsprechend fiktiv gegen Sie fest.

Nachher

Sie sind Ihrem Kind gegenüber zum Unterhalt verpflichtet, haben diese Verpflichtung jedoch bisher nicht erfüllt.

In meinem Schreiben vom ... habe ich Sie deshalb aufgefordert, Ihre Einkommens- und Vermögenssituation offenzulegen. Dieser Aufforderung sind Sie nicht nachgekommen.

Da Sie mir nicht nachgewiesen haben, dass Sie leistungsunfähig sind, erhebe ich nunmehr folgende Zahlungsaufforderung: (Zitat Ende)

Noch ein Beispiel?

Aus der Stuttgarter Zeitung vom 27. 05. 2008:

(Zitat Anfang) Wer etwa versteht auf Anhieb das: "Nach der neuen Hessischen Bauordnung (HBO 2002) handelt es sich entsprechend der Anlage 2 über baugenehmigungsfreie Vorhaben nach § 55 HBO Ziffer 1.16 bei Dachaufbauten einschließlich Dachgauben auf bestehenden Gebäuden um baugenehmigungsfreie Bauvorhaben, die allerdings den Vorbehalten des Abschnittes V Nr. 1 und 3 unterliegen. Diese besagen, dass das beabsichtigte Bauvorhaben der Gemeinde durch Einreichen der erforderlichen Bauvorlagen schriftlich zur Kenntnis zu geben ist (Abschnitt V Nr. 1). Wir bitten Sie daher, umgehend die erforderlichen Bauvorlagen bei der Gemeinde schriftlich einzureichen." (Zitat Ende)

Wenn Sie jetzt spontan denken „dieses Schreiben hätte glatt von mir sein können“, dann fallen Ihnen bestimmt ganz tolle Ziele ein, die Ihnen über Jahre hinaus den vollen Satz Leistungsentgelt in die Tasche spielen.



📌 Mehr davon?

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt von der LOB-Spezialistin und Autorin der TVöD-Briefe:

Brigitte Seidler

Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung – Erfahrungen und Empfehlungen –

203 Seiten plus CD-ROM
POEM Verlag Kaiserslautern
ISBN 978-3-00-028053-5
€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier finden Sie den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt. Natürlich gibt es das Buch auch im Handel und bei Amazon.

📌 Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen, Zu viel Aufwand für LOB, Neue Ziele (er-)finden, Leistungsbewertung: Fallen und Fehlerquellen, Teambewertungen, LOB aus Gießkannen, Zielvereinbarung leicht gemacht* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Und nun noch ein kurzer Hinweis in eigener Sache: Ich habe Urlaub ☺ vom 15. August bis 6. September und bin in dieser Zeit telefonisch nicht erreichbar. Per Email geht's allerdings immer.

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

POEM Consult & Verlag
Personal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
Seidler@poemconsult.de