

## TVöD-Brief „Kombimodelle“

der heutige TVöD-Brief beschäftigt sich mit den Kombimodellen. Inzwischen drängt die Zeit, um die Dienstvereinbarung abzuschließen, denn der zweite Stichtag, der 30. September, kommt schnell näher. Wenn er ergebnislos verstreicht, wird im Jahr 2008 nur der halbe „Topf“ ausgeschüttet, d. h. die Mitarbeiter bekommen zunächst nur 50% des Leistungsentgelts.

Unter dem Druck der Stichtagsregelung, verstärkt durch die dünne Personaldecke während der Urlaubszeit, versuchen die Betrieblichen Kommissionen jetzt mit Macht zum Ergebnis zu kommen und eine Dienstvereinbarung, wenigstens für das nächste Jahr, zu gestalten. Aber die Entscheidung zwischen zwei sehr unterschiedlichen Bewertungssystemen, der Systematischen Leistungsbewertung und der Zielvereinbarung, fällt vielfach besonders schwer, und auch deshalb tendieren mit näher rückendem Stichtag immer mehr Verwaltungen zum Kombimodell.

### **Kurzfristige Dienstvereinbarung**

„Wenigstens für das nächste Jahr“ stellt den opportunen Ausweg aus der Zeitnot dar. Eine jetzt abgeschlossene Dienstvereinbarung kann eine Übergangslösung sein und zum Ende 2008 gekündigt und erneuert werden. Bis dahin liegen die ersten Erfahrungswerte vor, und es entsteht genug Luft, um eine vernünftige Zukunftsregelung zu finden.

Allerdings geben wir zu bedenken, dass seit Inkrafttreten des TVöD nunmehr 22 Monate vergangen sind – eigentlich Zeit genug, um sich auf ein System zur Leistungsbemessung zu einigen. Vielleicht haben die Tarifpartner den Verwaltungen zu viel zugemutet oder deren Kapazitäten überschätzt. Die Einführung eines Leistungssystems ist sehr komplex und bindet enorme Ressourcen, die weder bei Arbeitgeber- noch bei Arbeitnehmervertretern so einfach vorhanden sind.

### **Unsere Empfehlung:**

Wenn Sie noch keine Dienstvereinbarung geschlossen haben, dann fokussieren Sie Ihre Diskussionen und Verhandlungen in den Betrieblichen Kommissionen jetzt konkret auf den Zeitraum bis Ende 2008. Suchen und finden Sie eine Lösung, mit der Sie ein Jahr lang leben können. Das ist eindeutig zu bewerkstelligen und sichert Ihren Beschäftigten zumindest die volle Ausschüttung des Leistungsentgelts im kommenden Jahr.

### **Blieben Sie auf der Linie!**

Auch wenn es jetzt drängt – die Linie des TVöD sollten Sie nicht verlassen. Es mehren sich zurzeit die Dienstvereinbarungen, die, nur um die volle Ausschüttung des Leistungsentgelts in 2008 zu sichern, „irgendein“ Verteilungssystem zugrunde legen. (Wir möchten das an dieser Stelle gar nicht näher ausführen.) Auch wenn Tarifpartner und Aufsichtsbehörden im ersten Jahr sicher gerne mal ein Auge zudrücken werden – Ihre Mitarbeiter tun das nicht. Die erwarten mit Recht Geld für Leistung, denn so steht es im Tarifvertrag. Riskieren Sie also nicht, dass Leistungsträger Ihrer Verwaltung sich genötigt sehen, Leistungsentgelt einzuklagen.

**Unsere Empfehlung:**

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Dienstvereinbarung eindeutig die Intention des TVöD widerspiegelt, nämlich die Belohnung von – wie auch immer gemessener – Leistung.

**🚩 Einfache Kombimodelle**

Personalräte präferieren meist die Zielvereinbarung, Führungskräfte eher die Systematische Leistungsbewertung. Der TVöD erlaubt die Kombination beider Systeme, und die lässt sich für den Anfang auch auf recht einfache Weise gestalten. Zwei Perspektiven kristallisieren sich dabei heraus, zwei unterschiedliche Herangehensweisen:

1. Die Zielvereinbarung, bei der ein Ziel die Erfüllung der Leistungskriterien aus der SLB ist (vgl. TVöD-Brief „Dienstvereinbarung“: Das Oberziel ist die Erfüllung der Tagesarbeit)
2. die Systematische Leistungsbewertung, die bei zusätzlichen, freiwilligen Zielvereinbarungen entsprechend geringer gewichtet wird.

In beiden Fällen ist die Gewichtung von ZV und SLB flexibel. Unterm Strich müssen 100% Gewicht erreicht werden, und es obliegt der Verhandlung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, wie die Gewichtung von z.B. zwei Zielen und einer SLB im individuellen Fall gewählt wird. Ist das eine Ziel vielleicht ein besonders aufwändiges und ehrgeiziges und das andere ein recht leicht erreichbares, dann kann das erste Ziel 35% ausmachen, das zweite nur 10%, und der Rest ad 100 entfiel auf die SLB, in dem Fall also 55%.

Oder wir gehen es umgekehrt an: Grundsätzlich wird die Leistung zu 100% per SLB bemessen, aber wer Ziele formulieren kann und will, wer sich in bestimmten Projekten beweisen will oder ein ganz konkretes Qualitätsdefizit endlich in Angriff nehmen möchte, der schließt entsprechende Zielvereinbarungen ab und reduziert damit den Anteil der SLB-Gewichtung. An dieser Stelle noch einmal der ausdrückliche Hinweis: Ziele werden nicht vom Vorgesetzten vorgegeben, sondern zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verhandelt. Wer von den beiden welches Ziel in die Verhandlung einbringt, ist offen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, selbst ihre Ziele zu entwickeln und zu formulieren und im Zielvereinbarungsgespräch initiativ zu sein.

**Unsere Empfehlung:**

Gerade am Anfang bietet ein flexibles Kombimodell am ehesten die Motivation für alle Beteiligten, sich an das Thema Leistungsbemessung heranzuwagen. Es regt auch zu Aktivität an, es könnte sogar dazu führen, dass die Sache Spaß zu machen beginnt. Ein Aspekt, der nicht zu unterschätzen ist!

**🚩 Veröffentlichte Beispiele**

Die Unternehmensberatung Baumgartner & Co hat ein recht einfaches und klares Konzept des flexiblen Kombimodells veröffentlicht, das Sie [hier](#) nachlesen können. Es ist vermutlich in der Praxis leichter umzusetzen als die Vorschläge der KGSt, die wir Ihnen zum Vergleich in [diesem](#) Dokument vorstellen. Das KGSt-Modell, das primär für Schleswig-Holstein entwickelt wurde (weil dort reine SLB-Dienstvereinbarungen ausgeschlossen sind), sieht vor, dass erreichte Ziele nicht in die Bewertung eingehen, wenn das SLB-Ergebnis unter einer bestimmten Punktzahl bleibt. Damit soll erreicht

werden, dass Mitarbeiter nicht die Tagesarbeit vernachlässigen, um Geld bringende Ziele zu erreichen. Die Argumentation erscheint uns zu einseitig. Mitarbeiter könnten mit gleichem Recht dagegenhalten, dass sie trotz angestrebter Zielverfolgung und –erreichung schließlich doch zu 100% von der SLB-Gnade des Vorgesetzten abhängig sind. Also geht es auch hier nicht um den Erfolg eines Systems sondern um den möglichst vollständigen Ausschluss von Eventualitäten.

Aus unserer Sicht sollten in einem ersten vereinbarten Kombimodell so wenig wie möglich Grenzen, Linien und Bedingungen enthalten sein. Eine Methode lebt ja nicht von der Wasserdichtigkeit ihrer Papierform, sondern von der Praxisrelevanz ihrer Umsetzung. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich im ersten TVöD-Jahr um die Inhalte ihrer Ziele und Leistungselemente kümmern dürfen, sollten lernen und erfahren dürfen wie lebendige Kommunikation funktioniert, sollten genießen dürfen, dass neuer Schwung entsteht. Die für die Verwaltung neuen Leistungssysteme sind Herausforderung genug, da muss man sie nicht mit unnötigen „nur wenn – dann – außer bei – aber höchstens bis - - - “ Klauseln komplizierter machen. Ohne Frage wird es Führungskräfte und Mitarbeiter geben, die findige Tricks anzuwenden versuchen, um sich auf x Umwegen Vorteile zu verschaffen, oder die einfach nur zu bequem sind, sich dem System konsequent zu stellen. Aber die wird es immer geben, und alle nur möglichen Findigkeiten vorherzuzahlen und im Vorhinein auszuschließen ist sowieso nicht möglich. Also geben wir den Beschäftigten zunächst die Möglichkeit sich selbst in den neuen Methoden auszuprobieren. Zum Ausfeilen bleibt dann noch Zeit genug; nach einem ersten Probejahr hat jede Verwaltung ihre individuellen Erfahrungen und kann dann genau da feilen, wo die Buckel erkannt worden sind.

#### **Unsere Empfehlung:**

Lassen Sie die Beschäftigten ihre Erfahrungen mit dem Leistungssystem machen, und das in einem möglichst großen Freiraum. Betonen Sie immer wieder den Übungsstatus. Beziehen Sie die Beschäftigten auch konzeptionell mit ein, indem Sie regelmäßig evaluieren, sich Rückmeldungen einholen, diese ernst nehmen und in die künftigen Ausarbeitungen einbeziehen.

Je akribischer Sie vorsorglich reglementieren, desto mehr Widerstände könnten im Verlauf auftreten. Dabei ist die Akzeptanz des Leistungssystems bei den Beschäftigten die wichtigste Voraussetzung für das Gelingen.

#### **🚦 Besser kombinieren als parallel fahren**

Wenn Sie sich für ein Kombimodell entscheiden, dann sollte auch wirklich kombiniert werden. Das erfordert integratives Bewerten und Berechnen, ist im Ergebnis aber gerechter. Manche Betriebliche Kommissionen wollten zwar ein Kombimodell, haben aber SLB und ZV dann in ihrer Dienstvereinbarung letztlich strikt getrennt und sogar die Töpfe von vornherein unterteilt, wodurch zwei parallele und voneinander unabhängige Bewertungssysteme entstanden sind. Das halten wir vor allem am Anfang nicht für sinnvoll; erst wenn durchgängig Sicherheit in beiden Bewertungsverfahren besteht und Erfahrungswerte gefestigt sind, könnte man über eine solche Regelung nachdenken. Aber auch dann muss immer noch die Verbindung von besonderen Zielen zur alltäglichen Arbeitsleistung sichergestellt werden.

### **Nachteil der Kombimodelle**

Wird die Dienstvereinbarung „auf den letzten Drücker“ ausgefertigt, bleibt wenig Zeit für die Vorbereitung und Schulung der Beschäftigten, und das natürlich erst recht bei geplanten Kombimodellen.

Mit der Einführung von Leistungsentgelt – egal nach welchem System – ist in jedem Fall ein Schulungsbedarf verbunden. Selbst Mitarbeitergespräche werden nur in ganz wenigen Verwaltungen wirklich professionell geführt, sind aber vorneweg das A und O der Leistungsorientierung schlechthin. Entscheidet sich die Verwaltung für ein Kombimodell, dann müssen über das MAG hinaus noch beide Systeme geschult werden, also Zielvereinbarung und Systematische Leistungsbewertung. Aus unserer Sicht genügt es auch nicht, nur die Führungskräfte zu schulen. Selbst wenn wir von drei Schulungen ausgehen (MAG, ZV, SLB), werden die frisch geschulten Führungskräfte noch nicht im Sinne von Multiplikatoren oder gar „Leistungs-Coaches“ auf ihre Mitarbeiter wirken können. D. h. auch die Mitarbeiter brauchen wenigstens eine Kurzschulung zu den Leistungssystemen, und das alles ist unterm Strich kaum zu bewältigen (und zu bezahlen), jedenfalls nicht innerhalb von drei Monaten. Realistisch betrachtet sind es vom Stichtag an ja sogar nur noch zwei, denn im Oktober sind Herbstferien und ab Mitte Dezember ist auch Essig mit Zeit für Schulungen. Aber je mehr Zeit verstreicht, desto größer wird der Druck auf die Beschäftigten, quasi hopplahopp die Bewertungsmethoden und –gespräche zu lernen, die sie spätestens zum Jahreswechsel beherrschen sollen.

#### **Unsere Empfehlung:**

Sie wissen schon heute, was Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter am wichtigsten brauchen. Essenziell ist zunächst das Mitarbeitergespräch, egal wie Ihre Dienstvereinbarung im Detail aussehen wird. Sorgen Sie dafür, dass das bereits anhand detaillierter Gesprächsleitfäden geschult, erprobt und evaluiert ist, bevor Sie sich um die Managementmethoden Zielvereinbarung und/oder Systematische Leistungsbewertung kümmern. Ein wirklich gutes MAG ist die halbe Miete, und die können Sie schon einfahren, lange bevor die DV unterzeichnet wird. Mitunter geht das erste MAG noch „schief“, wie die Rückmeldungen der Mitarbeiter aus entsprechenden Projekten zeigen, denn der Beziehungsaspekt im MAG stellt mitunter ein Problem dar, das nicht immer so einfach durch eine Schulung ausgemerzt werden kann.

### **Solide Vorbereitung in straffem Zeitplan**

Um Führungskräfte und Mitarbeiter auch so kurzfristig noch solide vorzubereiten, sollten unverzüglich die MAG geschult und auch gleich im September erprobt werden. Die Auswertung der anschließenden Evaluation kann die ZV-Schulung im November einleiten. Zum Jahreswechsel können dann die Zielvereinbarungsgespräche geführt und im Januar evaluiert werden, wobei deren Auswertung in die SLB-Schulungen Anfang Februar eingeht. So kann es auch kurzfristig noch ganz gut funktionieren, denn auf diese Weise liegen zwischen jedem neuen Schulungsthema 2-3 Monate, und jede Umsetzungsphase kann evaluiert werden.

### Übrigens:

- ✚ Die Bedeutung der Leistungssysteme und den dringenden Handlungsbedarf im öffentlichen Dienst betont der **FAZ-Artikel vom 31. März 2007: „Wenn keiner mehr verwalten will“**. Lesenswert! Einen Link zu dem Artikel finden Sie [hier](#), gleich beim obersten Thema auf der Seite.
  
- ✚ Ja, unsere Verwaltungsseite..... Die wird immer länger und immer verlinkter, was nicht gerade zur Übersichtlichkeit beiträgt.  
Deshalb hier eine **Vorankündigung**: Zum 1. September wird POEM Consult eine neue, zusätzliche Website bereitstellen, die ausschließlich Verträge, Tabellen, Muster-Dokumente, Konzepte, Anleitungen, Arbeitshilfen, Projektberichte, Kennzahlensets, Produktbücher und Links zum TVöD enthält. Der Name ist Programm: [www.tvloed.info](http://www.tvloed.info) (aber erst ab 1. 9.)
  
- ✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung und Systematische Leistungsbewertung können Sie unter [www.poemconsult.de/publikationen.html](http://www.poemconsult.de/publikationen.html) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.
  
- ✚ Unterschiedliche DV-Muster, auch zu Kombimodellen, haben wir [hier](#) für Sie zusammengestellt, sei es als Anregung, Formulierungsbeispiel – oder einfach, weil nicht jeder das Rad neu erfinden muss.
  
- ✚ Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen zur Umsetzung des TVöD, sondern z.B. auch eine TVöD Info-Veranstaltung (ca. 2 Std.) für alle Ihre Mitarbeiter. Ein gut verständlich aufbereiteter Vortrag, Beamer-Präsentation, Beispiele, Fragerunde.... Eine solche vorbereitende Information reduziert den Schulungsaufwand erheblich! Für Terminanfragen klicken Sie bitte [hier](#).
  
- ✚ POEM-Kunden erhalten im geschützten Kundenbereich unserer Website ein großes Spektrum an benötigten Unterlagen wie Kennzahlen, Zielfelder, Gesprächsleitfäden, SLB-Muster und natürlich alle Schulungspräsentationen. Nutzen Sie hierzu den [Kunden-Login](#). (Sie sind bereits Kunde und haben Ihre Zugangsdaten nicht parat? Oder Sie suchen noch nach speziellen Unterlagen zu besonderen Fragestellungen? Einfach mailen! Unseren Kunden steht unser ganzes großes TVöD-Archiv zur Verfügung.)

Weitere TVöD-Briefe sind in der Vorbereitung und informieren Sie in loser Folge kostenlos und unverbindlich u.a. über folgende Themen:

- Der Stufenaufstieg (§ 17 TVöD)
- Führung auf Probe
- Das Neue Steuerungsmodell NSM
- Erfahrungsberichte zur Umsetzung

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



Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

-----

POEM Consult  
**P**ersonal- 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](http://www.poemconsult.de)