

TVöD-Brief „Stufenaufstieg“

Angesichts der ausgedehnten Diskussionen um Leistungsentgelt könnte man meinen, der ganze TVöD bestünde nur aus dem einen Paragraphen mit dem Namen Achtzehn.

Dabei ist die leistungsabhängige Bewegung in den Stufen im Grunde eine noch viel weiter reichende Neuerung und hat vor allem für die Beschäftigten deutlich größere finanzielle Auswirkungen. Auch hier geht es um die Belohnung von Leistung, und doch mit einer ganz anderen Intention als bei den Zulagen und Prämien.

Zur Erörterung des *§17 Allgemeine Regelungen zu den Stufen*, soll Ihnen der TVöD Brief als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

Abgrenzung von Leistungszulage und Stufenaufstieg

ZV und SLB berücksichtigen stets einen begrenzten, klar definierten Bewertungszeitraum, in der Regel ein Jahr. Die Leistung in diesem Zeitraum wird gemessen und einmalig belohnt, und dann beginnt die Leistungsmessung wieder bei Null. Alte Bewertungen dürfen für neue Bewertungen nicht herangezogen werden, im Extremfall kann ein Mitarbeiter in einem Jahr die minimale und im nächsten Jahr die maximale Punktzahl erreichen oder umgekehrt, die „Vornote“ darf keine Rolle spielen. Leistungszulage und –prämie sind also kurzfristig angelegte Belohnungssysteme.

Anders ist es bei der Stufenbewegung. Grundsätzlich verbleibt jeder Beschäftigte im Rahmen seiner Entgeltgruppe für einen festgelegten Zeitraum in seiner Entgeltstufe: Ein Jahr in Stufe 1, zwei Jahre in Stufe 2, drei Jahre in Stufe 3 usw. Rein rechnerisch vergehen also im Normalfall 16 Jahre, bis ein Beschäftigter die Stufe 6 seiner Entgeltgruppe erreicht hat. Daraus wird schon deutlich, dass es sich bei Veränderung der Stufenlaufzeiten um eine langfristig wirksame Maßnahme handelt. Dabei geht es auch nicht um eine einmalige Zulage oder Prämie, sondern um eine dauerhafte Gehaltsauswirkung.

Auf den Punkt gebracht: § 18 Leistungsentgelt beschreibt ein Anreizsystem, § 17 Bewegung in den Stufen beschreibt ein Personalentwicklungssystem.

Der Tarifvertrag weist ausdrücklich darauf hin: „Die Instrumente bestehen unabhängig voneinander und dienen unterschiedlichen Zielen.“ (Protokollerklärung zu § 17 Abs. 2)

Dennoch wurden vereinzelt in Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt die beiden Instrumente miteinander verknüpft. Vom Prinzip her wurde zur Alternative gestellt, ob jemand Leistungsentgelt bekommt oder einen Stufenaufstieg bzw. auf welche Weise das Eine das Andere ausschließt. Wir halten diese Vorgehensweise nicht nur für fragwürdig im Sinne des TVöD sondern darüber hinaus auch in der Umsetzung für außerordentlich kompliziert.

Unsere Empfehlung:

Vermeiden Sie möglichst die Vermischung der beiden Systeme aus §17 und §18 TVöD. Nur auf den ersten Blick könnte es so aussehen, dass man hier zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen kann, aber in der Praxis kann das zu großer Verwirrung und auch zu großer Ungerechtigkeit führen. Dazu sollten wir betrachten, welche Auswirkungen die Bewegung in den Stufen hat.

✚ Auswirkungen des Stufenaufstiegs

Ab Stufe 3 kann ein Beschäftigter bei erheblich überdurchschnittlicher Leistung bereits nach jeweils einem Jahr in die nächste Stufe gehoben werden. Die Gesamtzeit von Stufe 1 auf 6 kann also im Idealfall um bis zu zehn Jahre verkürzt werden. Umgekehrt kann der reguläre Stufenaufstieg bei einem Beschäftigten mit unterdurchschnittlicher Leistung ausgesetzt werden, u.U. sogar dauerhaft. D.h. ein Beschäftigter kann bei andauernd unterdurchschnittlicher Leistung dauerhaft in der Stufe 3 bleiben. Die Unterschiede im Entgelt zwischen den einzelnen Stufen sehen zunächst gering aus. Aber über den gesamten Zeitraum hinweg entsteht ein ganz erheblicher Zinseszins-Effekt, den die KGSt einmal beispielhaft ausgerechnet hat. Über die Laufzeit von 16 Jahren ergibt sich bei einem Beschäftigten der EG 6 eine maximal mögliche Einkommensdifferenz (zwischen dem schlechtesten und dem besten Fall) von rund 54.000 Euro, bei der EG 10 können es an die 90.000 Euro werden. Angesichts solcher Zahlen ist eine jährliche Leistungsprämie oder –zulage, selbst bei irgendwann einmal zu verteilenden 8%, nur noch ein Peanut.

Durch den § 17 TVöD hat die Verwaltung ein Instrument in die Hand bekommen, mit dem sie guten Leuten mal richtig was anbieten kann: nämlich über die ideelle Personalentwicklung durch Weiterbildung und Verantwortungsdelegation hinaus eine Karrierechance, die sich auch in Geld rechnet.

Unsere Empfehlung:

Nutzen Sie den §17! Fordern und fördern Sie gezielt jüngere Mitarbeiter mit vorgezogenen Stufenaufstiegen und zeigen Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeiten auf, die durch diese Neuerung entstanden sind. Informieren Sie umfassend und schaffen Sie einzelne positive Beispiele.

Der § 17 lässt Vieles offen!

Im Vertragstext wird die Möglichkeit der Bewegungen in den Stufen eröffnet, aber es gibt keinerlei Hinweise darauf, nach welchen Maßstäben diese Bewegungen angestoßen werden sollen. Wie langfristig muss eine erheblich überdurchschnittliche Leistung erbracht werden, um den Stufenaufstieg zu rechtfertigen? Welche Rolle spielt die Potenzialbewertung? Was ist „erheblich“? Und vor allen Dingen:

Wo ist der Durchschnitt?

Diese Frage taucht bei beiden Leistungsparagrafen immer wieder auf. Bei §17 heißt es ausdrücklich, dass erheblich über dem Durchschnitt liegende Leistungen mit dem Stufenaufstieg belohnt werden können, bei § 18, der grundsätzlich alle Beschäftigten einschließt, haben wir das Problem in der SLB. Wie definieren wir durchschnittliche Leistung?

Zunächst einmal ist „Durchschnitt“ gleichbedeutend mit voll befriedigender Leistung, also 100% Leistungserbringung bzw. Note 3 auf der üblichen 5-stufigen Skala. Für einen Stufenaufstieg käme also erst ein Mitarbeiter in Frage, der in allen Leistungsbereichen die Bestnote 5 erreicht. Aber woran soll das festgemacht werden?

Beispiel bürgerfreundliches Verhalten: Bei Note 3 ist der Mitarbeiter zu 100%, also uneingeschränkt freundlich im Umgang mit dem Bürger. Welche Art der Freundlichkeit rechtfertigt dann die Note 5? Um das zu beantworten muss der Begriff „Freundlichkeit“ zerlegt werden. Wie verhält sich der Mitarbeiter, was macht er ganz konkret, und was erreicht er mit bestimmten Handlungen oder Verhaltensweisen?

Für Note 3 lächelt er den Bürger an, begrüßt spontan, bietet einen Platz an, hält ungezwungenen Blickkontakt, hört aufmerksam zu, erklärt ausführlich und geduldig, formuliert positiv, beherrscht eine offene Körpersprache.

Konsequenz: Der Bürger wird in gleichberechtigtem Dialog angenommen und empfindet den Kontakt als angenehm.

Für Note 5 muss der Mitarbeiter über diese Verhaltensmerkmale hinaus „erheblich“ mehr bieten: Er steht auf und stellt sich vor, bestätigt seine Zuständigkeit, spricht den Bürger mit Namen an, nimmt immer wieder auch die Sichtweise des Bürgers ein, berät ihn aus dem Perspektivenwechsel heraus, stellt weiterführende Kontakte her, betont auch im Konfliktfall sein Interesse an der Zufriedenheit des Bürgers, bleibt auch bei Unmutsäußerungen des Bürgers ruhig, geduldig und souverän, bietet Alternativen an, schreibt dem Bürger seine Durchwahlnummer auf falls er noch Fragen hat, bedankt sich für den Besuch, bedauert ggf. ausdrücklich, dem Wunsch des Bürgers nicht entsprechen zu können, steht auf zur Verabschiedung, reicht dem Bürger die Hand.

Konsequenz: Über die obigen Note-3-Effekte hinaus hat der Bürger nach dieser Begegnung eine Beziehung gebildet und Vertrauen aufgebaut.

An diesem einfachen Beispiel wird deutlich, nach welchem Schema Aufgaben, Kriterien und Handlungen zu beschreiben sind, um tatsächlich objektive Beurteilungen zu schaffen. Entscheidend ist das Abrücken von Schlagworten wie Teamfähigkeit, Fleiß oder eben Bürgerfreundlichkeit. Bei jeder dieser weit auslegbaren Worthülsen muss hinterfragt werden, welche konkreten Handlungen zu welchen Auswirkungen und damit zu welchen Beurteilungen führen. Deshalb halten wir auch die Stellenbeschreibung allein nicht für ausreichend, denn sie gibt keinen Aufschluss über Wirkungsziele.

(Beim Wechsel des Stelleninhabers wird deutlich, wie auslegbar eine Stellenbeschreibung ist: Die Stelle, die Funktion, die Stellenbeschreibung ist unverändert geblieben – und doch werden die mit der Stelle verbundenen Aufgaben plötzlich ganz anders wahrgenommen!)

Im betreffenden Ausschnitt einer Aufgabenbeschreibung würde unser Beispiel so klingen:
„Unterstützen der Vertrauensbasis im Kontakt mit dem Bürger; sachliches und kommunikatives Eingehen auf die Belange und Anliegen des Bürgers; Ausdrücken von Akzeptanz und Wertschätzung im persönlichen Beratungsgespräch; Einhalten der sachlichen Gesprächsebene auch im Konfliktfall.“
In der herkömmlichen Stellenbeschreibung steht allenfalls „Beratung des Bürgers“. Das aber hilft bei Entscheidungen über Durchschnitt, Unter- oder Überdurchschnitt kein Stück weiter.

Bezogen auf die Vielzahl von Aufgaben und Stellen in einer Verwaltungsorganisation klingt das jetzt nach unermesslich viel Arbeit. Aber auch hier gilt: Nicht alles auf einmal und vor allem nicht alles gleich perfekt. Langsam wachsen lassen, Schritt weise verfeinern, zuerst einfach mal anfangen.

Unsere Empfehlung:

Aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie sie auffordern, nach einem solchen Schema ihre eigenen Aufgaben, Wirkungsziele und darauf ausgerichteten Handlungsweisen zu beschreiben. Gut funktionierende Teams sind sogar in der Lage, diese Beschreibungen dann miteinander abzugleichen und zu strukturieren. Das Thema eignet sich auch als Projektarbeit: Klarheit schaffen über das was wir tun, wie wir es tun und warum wir es tun. So kann eine praxisrelevante Vorlage erarbeitet werden, die der Führungsebene und der Personalabteilung die Arbeit erleichtert.

🚩 Die Bereitschaft ist vorhanden!

Manchmal sind wir erstaunt, wie groß die Bereitschaft bei Verwaltungsmitarbeitern ist, sich geradezu auf solche Themen zu stürzen. Vor allem jüngere Beschäftigte gieren nach Sinn, nach Zielen, nach Bestätigung für messbaren Erfolg. Der §17 ist, schon aufgrund der auf 16 Jahre ausgelegten Entgeltgruppen, ein Personalentwicklungsinstrument für junge Mitarbeiter. Wäre schade, wenn es für diese nicht genutzt würde.

Im vorigen TVöD-Brief hatten wir Ihnen einen Link angeboten zu dem FAZ-Artikel „Wenn keiner mehr verwalten will“. Dieser Artikel ist seither über 300 Mal von unserer Homepage bzw. Info-Seite herunter geladen worden. Heute bieten wir Ihnen zum gleichen Thema das Handelsblatt an: [„Im öffentlichen Dienst fehlt der Nachwuchs“](#) vom 11. August 2007.

Unsere Empfehlung:

Geld motiviert – Sinn motiviert doppelt!

🚩 Methodische Hilfe für Führungskräfte

Wir sollten nicht glauben, dass nur die Mitarbeiter über subjektive Fehlbeurteilungen nachdenken; Führungskräfte suchen genauso nach Werkzeugen zur gerechten Leistungsmessung und Bewertung. Der oben geschilderte methodische Ansatz ist so ein Werkzeug.

In unseren Workshops stellen wir fest, dass Beurteiler relativ leicht eine Rangierung ihrer Mitarbeiter nach Leistungsgesichtspunkten vornehmen können. Schwierig wird es dagegen, wenn es an's Begründen geht. Und noch schwieriger, wenn der Mitarbeiter fragt: „Was muss ich tun, um zu diesem

Kriterium eine höhere Punktzahl zu bekommen?“ Da hilft es dann ungemein, wenn der Führende seine Bewertungsentscheidungen auf Handlungskriterien beziehen kann. Gedanklich: In einer definierten Situation macht der Erfolgreiche Dies und der Erfolglose Jenes. Welches sind die erfolgskritischen Handlungen oder Verhaltensweisen?

So trennt man die Spreu vom Weizen, und das ist nicht schrecklich viel Arbeit für ohnehin überlastete Führungskräfte sondern lediglich eine andere Art des Beobachtens und Wahrnehmens von Leistungserbringung.

Beispiel Arbeitsorganisation:

Der in Arbeitsorganisation Erfolgreiche schreibt regelmäßig einen nach Prioritäten geführten Tagesplan. Wirkung: Ordnung, Zuverlässigkeit und gleichmäßige Auslastung.

Der in Arbeitsorganisation Erfolgreiche macht regelmäßig Knoten in Taschentücher. Wirkung: Chaos, Unzuverlässigkeit und permanente Überlastung.

Unsere Empfehlung:

Nutzen Sie die Begleiteffekte dieses Beurteilungsansatzes: Wenn Ihre Führungskräfte mehr und mehr Handlungskriterien erfassen, deren Wirkungen beschreiben und diese Erfahrungen zusammentragen, haben Sie in ein paar Jahren ein vollständiges Beurteilungshandbuch.

Übrigens:

✚ Hier noch einmal der Hinweis auf unsere Service-Seite www.tvoed.info

Dort finden Sie in den Kapiteln [Tarifverträge](#), [Dienstvereinbarungen](#), [Veröffentlichte Projektberichte](#), [Konzepte](#), [Anleitungen](#), [Arbeitshilfen](#), [Leistungsentgelt im Kontext der Verwaltungsmodernisierung](#), [Controlling](#), [Kosten- und Leistungsrechnung](#), [Balanced Scorecard](#) und [Nützliche Links](#) eine große Sammlung von hilfreichen Mustern, Downloads und Dokumenten.

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung und Kombimodelle können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

✚ 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](#).

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

- 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
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