

TVöD-Brief „Führung auf Probe“

Weiter geht es mit den TVöD-Briefen, diesmal zum Thema § 31 *Führung auf Probe*. Der Tarifvertrag regelt hierzu die Zielgruppe, die mögliche Dauer der Erprobung und die Gehaltsaspekte. Mehr nicht. Wieder sind die Verwaltungen gefordert, den Schritt in die Praxis individuell zu gestalten, wobei mutige Vorreiter schnell merken, auf welch dünnes Eis sie mit diesem Paragraphen geschickt werden.

Das Angebot einer Führungsposition auf Probe ist konsequent im Sinne der Verwaltungsmodernisierung und der neuen Leistungsphilosophie im öffentlichen Dienst. Dennoch glauben wir, dass zunächst nur wenige Verwaltungen auf dieses Instrument zugreifen können, weil hierzu Voraussetzungen und Rahmenbedingungen notwendig sind, die bei den meisten Organisationen noch nicht ausreichend vorhanden sind.

Zur Erörterung des §31 *Führung auf Probe* soll Ihnen der TVöD Brief als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

Wider das Peter-Prinzip

Jahrzehnte lang galt der Grundsatz: Wer gut ist, wird befördert. Der kanadische Pädagogik-Professor Lawrence J. Peter folgert in seinem Buch „Das Peter Prinzip“ aus diesem Grundsatz den Umkehrschluss: *„In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“* Die Überlegung ist nachvollziehbar: Erst wenn der Beschäftigte eine Position erreicht hat, in der er nicht mehr gut ist, verbleibt er dort und wird nicht mehr befördert. Peter: *„Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist, seine Aufgaben zu erfüllen.“* Mit satirischem Unterton beschrieb Peter in seinem 1969 erschienenen Werk die Konsequenzen dieser Beförderungspraxis, die gerade in der traditionell strikt hierarchisch organisierten öffentlichen Verwaltung ihre Blüten trieb. Und da – laut Peter – alle wichtigen Positionen von unfähigen Menschen besetzt waren, kam schnell die Frage auf, wer denn dann die Arbeit leistet. Seine Antwort: *„Die Arbeit wird von den Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben.“*

Satire hin oder her: Manche Verwaltungsmitarbeiter werden solche Aussagen auch heute noch spontan bestätigen.

Aber im Ernst: Es war doch wirklich in der Vergangenheit ein häufiges und verwaltungstypisches Problem, dass Beförderte nicht mehr zurückgestuft werden konnten. Wer möchte denn behaupten, dass er sich nicht schon mal über einen „zur Unfähigkeit“ beförderten Kollegen geärgert hätte? Aber da konnte man halt nichts machen.

Der §31 soll dem Problem – zumindest im Bezug auf Führungspositionen ab EG 10 – nun Abhilfe schaffen, denn er eröffnet eben diesen Schritt zurück, wenn ein Beschäftigter sich der neuen Aufgabe nicht gewachsen zeigt. So weit so gut.

Aber wie immer betrachten wir den neuen Paragraphen zunächst aus der Perspektive der Umsetzung.

✚ **Wie sieht die Praxis aus?**

Führung auf Probe bedeutet, dass Vorgesetzte, Kollegen, aber durchaus auch der fragliche Mitarbeiter selbst sich über seine Eignung als Führungskraft nicht sicher sind. Wären sie sich sicher, gäbe es ja keinen Anlass für eine Probe. Demnach ist die Chance eines positiven Abschlusses der Erprobung ebenso groß wie die Gefahr der Rückstufung, und am Ende muss eine sachlich begründete Entscheidung stehen, den Mitarbeiter in der Führungsposition zu halten oder ihn in seine ursprüngliche Position zurück zu versetzen. Betonung: Jede der beiden Alternativen verlangt eine sachliche Begründung!

Dazu bedarf es ausformulierter Führungsgrundsätze und –maßstäbe, die vorab im Anforderungsprofil deklariert werden und an denen der Kandidat am Ende gemessen wird, z. B. zu den Kriterien fachliche Sicherheit, Arbeitsorganisation, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit, Delegationsverhalten, Mitarbeiter- und Teammotivation, Informations- und Kommunikationsverhalten, persönliche Souveränität, Durchsetzungsvermögen..... die klassischen Führungsqualitäten eben. Wo diese klassischen Führungsqualitäten insgesamt hoch entwickelt sind, kann eine fundierte Entscheidung über „Halten oder Rückstufen“ getroffen und glaubwürdig transportiert werden: „So sehen unsere (für alle Führungskräfte geltenden!) Maßstäbe aus, und diese hat der Kandidat im Rahmen seiner Erprobung erfüllt oder nicht erfüllt.“

✚ **Die Hürde der Rückstufung**

Wenn der Versuch gelingt und der Mitarbeiter sich als Führungskraft bewährt, wird es kein Problem geben. Aber was passiert, wenn die Probe-Führungskraft sich nicht bewährt? Dann „...erhält die/der Beschäftigte eine der bisherigen Eingruppierung entsprechende Tätigkeit.“ Dieser Satz im §31 klingt dann doch ziemlich banal, bezogen auf seine Bedeutung und Konsequenz in der Praxis.

In der EG 10 haben wir es mit Fachhochschulabsolventen zu tun, mit Ingenieuren, Sozialpädagogen, Umwelttechnikern, Stadtplanern, Informatikern, Bibliothekaren usw.. Die kann man ja nicht mit irgendeiner Tätigkeit betrauen, die lediglich der bisherigen Eingruppierung entspricht. Also müsste dem Mitarbeiter seine Ursprungsstelle bis zu zwei Jahre lang freigehalten werden, und das ist organisatorisch kaum machbar. Die Frage ist auch, ob das personalpolitisch sinnvoll wäre. Wie würden die Kollegen mit einer – amtlich attestiert – gescheiterten Führungskraft umgehen?

In einer modernen, leistungsorientierten Organisation ist auch das vorstellbar. Bei einem selbstverständlichen Umgang mit Führungs- oder gar 360⁰-Feedbacks entsteht der Vorschlag einer Führung auf Probe aus zahlreichen Eindrücken und Beurteilungen aus jeder nur möglichen Perspektive. Die Kollegen schlagen u.U. selbst ein Mitglied ihres Teams zur Führung auf Probe vor und haben dann auch am Scheitern des Versuchs eine Mitverantwortung zu tragen, so dass der Kandidat bei einer Rückstufung nicht sein Gesicht verlieren muss.

✚ **Erst die Voraussetzungen schaffen**

Die meisten Verwaltungen sind noch lange nicht so weit in ihrer Entwicklung der Veränderungs-, Führungs- und Fehlerkultur, und deshalb betrachten wir auch den §31 zurzeit als Zukunftsmusik. Er

steht im Tarifvertrag und kann (wenn auch mitbestimmungspflichtig) jederzeit genutzt werden. Wird er aber umgesetzt, ohne die geeigneten Rahmenbedingungen geschaffen zu haben, degeneriert er tatsächlich zu einer verkappten oder verlängerten Probezeit, wie einzelne Gewerkschaftsvertreter bereits unken. Dann würde eine Rückstufung nämlich gar nicht ernsthaft in Betracht gezogen werden, weil nicht der Bewährungsgrad, sondern in Wahrheit organisatorische und politische Überlegungen den Ausschlag gäben. In dem Fall müsste der Kandidat schon „silberne Löffel klauen“, um tatsächlich seine Führungsposition wieder zu verlieren, und dazu brauchten wir keinen neuen Paragraphen.

✚ Unser Fazit

Jeden Schritt in die Richtung der Modernisierung öffentlicher Verwaltungen halten wir für gut und richtig, so auch den §31. Aber dem Schritt zur Führung auf Probe müssen viele andere Schritte vorausgehen: Zeitgemäßes Management, eine hoch entwickelte Führungskultur, der souveräne Umgang mit Leistung und Erfolg, ebenso wie mit Fehlern und Misserfolg. Organisatorisch: die Verlagerung der Ressourcenverantwortung in die Fachbereiche.

Mit den Voraussetzungen zur Anwendung des §31 schaffen wir allerdings ein Arbeitsumfeld für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, von dem viele heute nur träumen.

Die OECD-Studie „Paying for Performance: Policies for Government Employees“ bringt es in ihrer Zusammenfassung auf den Punkt. Sinngemäß übersetzt:

Motivation und Leistungssteigerung werden nicht durch die leistungsorientierten Vergütungssysteme selbst entstehen, sondern durch die Veränderungen, die für ihre Einführung notwendig sind.

Die gesamte Studie können Sie [hier](#) herunterladen.

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.

✚ Auch heute gibt es einen Pressehinweis: [„Furcht vor Nasenfaktor lähmt manche Ambition“](#), von Brigitte Seidler, veröffentlicht in der Rheinpfalz vom 15. September.

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle und Stufenaufstieg 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](#).

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