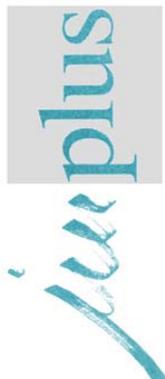


IN KOOPERATION MIT . . .



TRAINING & BERATUNG



GMBH FÜR MANAGEMENTBERATUNG

Implementierung und erfolgswirksame Anwendung des Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD)



UVE GMBH FÜR MANAGEMENTBERATUNG
KALCKREUTHSTR. 4 • D - 10777 BERLIN
TEL 0 30 / 315 82 - 486 • FAX 0 30 / 315 82 - 400
www.uve.de • E-Mail: info@uve.de

IMPLUS TRAINING & BERATUNG
DESSAUER STRASSE 3 • D-34292 AHNATAL
TEL 056 09 / 95 85 • FAX 056 09 / 65 87
www.flato-training.de • E-MAIL: e.flato@implus.de

An unsere Kunden und Interessenten

Der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vom 13. September 2005 stellt eine Zäsur im bisherigen Tarifrecht dar und ist in der Umsetzung für die kommunalen Arbeitgeber eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Insbesondere die Aspekte der **Leistungsbeurteilung und der variablen, leistungsabhängigen Vergütung der Mitarbeiter** eröffnen Ihnen als kommunaler Arbeitgeber die Chance für eine weitere Effizienzsteigerung. Gleichzeitig wird dadurch die Motivation Ihrer Beschäftigten erhöht.

Der TVöD bietet Ihnen durch seine Gestaltungsmöglichkeiten die Gelegenheit zu einer weitergehenden Arbeitszeitflexibilisierung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Wir entwickeln mit Ihnen gemeinsam die dazu notwendigen Instrumente und Systeme.

Viele Verwaltungen und kommunale Betriebe betreten hier Neuland. Dies birgt bei der Umsetzung gewisse Risiken.



Dr. Hamid Saberi
uve GmbH für Managementberatung

Unsere langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit kommunalen Betrieben und Verwaltungen bietet Ihnen die Möglichkeit, Hindernisse zu überwinden und Klippen zu umschiffen. Wir helfen Ihnen, mögliche Systemfehler, die erfahrungsgemäß sehr schwer korrigierbar sind, zu vermeiden.

Zur Sicherung einer korrekten und erfolgswirksamen Umsetzung des neuen Tarifwerks unterstützen wir Sie durch kompetente Beratung, Implementierung von Systemen, Workshops und maßgeschneiderten Qualifizierungsmaßnahmen.

Nutzen Sie die Synergieeffekte, die durch die Bündelung der Kernkompetenzen von *implus* und *uve* entstehen und führen Sie Ihr Projekt mit uns zum Erfolg!

Unser Leistungsangebot finden Sie auf den nachfolgenden Seiten.



Ehrhard Flato
implus Training & Beratung



Unser Leistungsangebot ... zur Umsetzung des TVöD

- Beratung und Unterstützung bei der Implementierung des „Tarifvertrages für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005“
- Leitung und Moderation interner Projektteams zur Erarbeitung von Rahmenbedingungen für die spezifischen Umsetzung des TVöD, einschließlich Abschluss einer Dienstvereinbarung
- Unterstützung bei der Erarbeitung und Formulierung relevanter Aspekte aus dem TVöD sowie einer Dienstvereinbarung, in Zusammenarbeit mit der Personalvertretung
- Erarbeiten eines Konzeptes zur Implementierung von Jahresgesprächen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs gemäß § 5 TVöD, einschließlich Qualifizierung der Vorgesetzten zum Führen dieser Gespräche
- Einführung eines Systems variabler und leistungsorientierter Bezahlung, zusätzlich zum Tabellenentgelt gemäß § 18 TVöD, als Leistungs- bzw. Erfolgsprämie
- Erarbeitung von Grundsätzen zur Verteilung von Leistungs- und Erfolgsprämien
- Definition von Bewertungskriterien zur objektiven Ermittlung der erbrachten Leistung bzw. zur Berechnung von Leistungs- oder Erfolgsprämien
 - Steuerung durch Zielvereinbarung
 - Steuerung durch Mitarbeiterbeurteilung, z.B. Arbeitsverhalten, Kompetenzen, Anforderungsprofil
 - Steuerung durch wirtschaftlich messbare Erfolgskriterien, z.B. Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen, Kostenreduzierungen
- Qualifizierung der Vorgesetzten zum
 - Führen von Zielvereinbarungsgesprächen und der Bewertung des Zielerreichungsgrades
 - Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen einschließlich des Führens von Beurteilungsgesprächen
 - Ausbau und Nutzung vorhandener Mitarbeiterpotenziale und –fähigkeiten
 - Erkennen von besonders förderungswürdigen Nachwuchskräften und Potenzialkandidaten
- Information der Beschäftigten über die Grundzüge der Verteilung von Leistungs- und Erfolgsprämien sowie über die veränderten Rahmenbedingungen durch den TVöD



Unser Leistungsangebot

... zur Optimierung der Arbeitszeitflexibilisierung, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse im Rahmen der Einführung des TVöD

- Darstellung der mit dem TVöD verbundenen Möglichkeiten, insbesondere zur Arbeitszeitflexibilisierung gegenüber der Verwaltungs-, Behörden- und Betriebsleitung
- Untersuchung der einzelnen Leistungsbereiche im Hinblick auf das jeweils optimale Arbeitszeitmodell unter Berücksichtigung der durch den TVöD möglichen Modifikationen
- Befragung, Untersuchung und Bewertung von Leistungsbereichen zur Optimierung von Arbeitszeitprozessen und Arbeitsbedingungen
- Erstellung einer Dienstvereinbarung zur Arbeitszeitflexibilisierung
- Erarbeitung des Leistungsverzeichnisses für ein Zeiterfassungssystem zur Implementierung von Arbeitszeitkonten
- Förderung der Akzeptanz aller Maßnahmen durch Unterstützung bei der Gestaltung der internen Information und Kommunikation
- Bedarfsorientierte Beratung oder Coaching von Führungskräften und Personalräten im Zusammenhang mit der Implementierung des TVöD



Unser Engagement - Ihr Nutzen

- Kontinuierliche Verbesserung der Leistungsorientierung und des Leistungswillens Ihrer Beschäftigten.
- Die Motivation bisheriger und potenzieller Leistungsträger wird gesteigert und die Leistungsgerechtigkeit nachhaltig gestärkt.
- Besonders qualifizierte und motivierte Mitarbeiter werden stärker an ihre Organisation gebunden. Diese Möglichkeit der Mitarbeiterbindung wird durch den demografischen Wandel zunehmend an Bedeutung gewinnen.
- Unsere Experten verfügen über langjährige Erfahrungen u.a. bei der Implementierung von Management-, Entgelt-, Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen bei internationalen Großunternehmen, mittelständischen Betrieben sowie im öffentlichen Dienst. Davon werden Sie profitieren.
- Unsere Vorgehensweise ist klar strukturiert und orientiert sich an Ihren Zielen. Wir erarbeiten gemeinsam mit Ihnen maßgeschneiderte Lösungen für Ihren Betrieb bzw. Ihre Verwaltung.



Ihre Kontaktadressen für Informationen



implus Training & Beratung
Ehrhard Flato & Partner
Dessauer Strasse 13
34292 Ahnatal

Tel. +49 56 09 - 95 85
Fax +49 56 09 - 65 87

E-Mail E.Flato@implus.de
www.flato-training.de



uve GmbH für Managementberatung
Kalckreuthstraße 4
10777 Berlin

Tel. +49 30 - 31 58 24 86
Fax +49 30 - 31 58 24 00

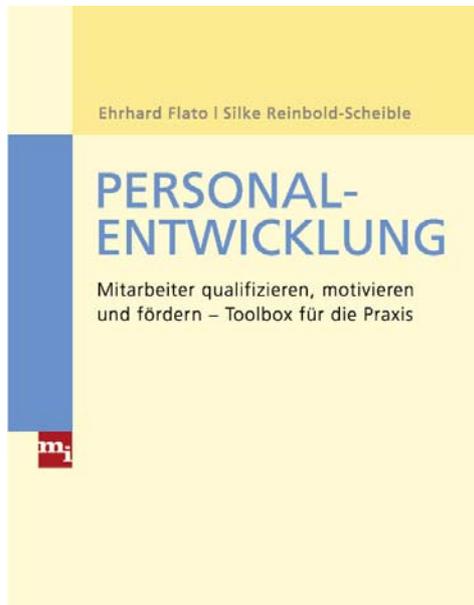
E-Mail info@uve.de
www.uve.de

Bildquellen

© Andres Rodriguez - FOTOLIA
© Vladimir Kondrachov - FOTOLIA
© Kristian Peetz - FOTOLIA



Literaturempfehlung



ISBN 3-636-03057-4



ISBN 978-3-636-03090-0

Unser praxisorientiertes Standardwerk der Personalentwicklung sowie ist seit März 2006 im Buchhandel erhältlich.

Mit dem im Juni 2007 erschienen Buch „Die 120 besten Checklisten“ bieten wir Ihnen sofort umsetzbare Vorlagen für Qualifizierungsmaßnahmen und praktische Anwendungsempfehlungen.

Weitere Informationen finden Sie auch unter www.pe-toolbox.de



Auszug aus unserem Kundenverzeichnis

Unternehmen

- Asbach Uralt GmbH, Rüdesheim
- BASF Aktiengesellschaft, Ludwigshafen
- BASF Pigment GmbH, Werk Köln und Besigheim
- Bellheimer Metallwerke GmbH, Bellheim
- Boehringer Ingelheim KG, Ingelheim
- Buderus Guss GmbH, Wetzlar
- Ciba-Geigy Marienberg GmbH, Bensheim
- Danfoss Interservices GmbH, Offenbach
- DaimlerChrysler AG, Mercedes Niederlassung Frankfurt
- DaimlerChrysler AG, Mercedes Niederlassung Koblenz
- DaimlerChrysler AG, Produktionszentrum Achsen, Kassel
- DaimlerChrysler Aerospace Airbus GmbH, Werk Varel
- Döhler Management GmbH, Darmstadt
- DKV EUROSERVICE GmbH & Co. KG, Düsseldorf
- Ebert Folien AG, Wiesbaden
- ELASTOGRAN GmbH, Lehmförde
- Electrolux-Juno Küchentechnik GmbH, Herborn-Burg
- EPLAN Software & Service GmbH & Co. KG, Monheim
- ERMET GmbH, Herdorf-Sieg
- ESSELTE METO GmbH, Hirschorn/N.
- Filterwerk Mann + Hummel GmbH, Speyer
- Finger-Haus GmbH, Frankenberg
- Frozen Fish International GmbH, Bremerhaven
- Hoogovens Aluminium GmbH, Koblenz
- Horn u. Bauer GmbH & Co. KG, Schwalmstadt
- imo Hüther AG, Ludwigshafen
- ITT Automotive Europa GmbH, Kronach
- ISRINGHAUSEN GmbH & Co. KG, Lemgo
- Kächele-Cama Latex GmbH, Eichenzell
- Gebr. Kock GmbH & Co. Spinnerei, Steinfurt
- LIGNOTOCK GmbH, Scheuerfeld
- Lohmann GmbH & Co. KG, Dierdorf
- Konrad Merkt GmbH, Gernsheim/Rh.
- Nayak Aircraft Service GmbH, Köln
- Neschen AG, Bückeberg
- Nutrichem Diät Pharma GmbH, Roth
- Otto Versand, Hamburg
- Pepperl + Fuchs GmbH, Mannheim
- Procter & Gamble GmbH & Co., Dreieich
- Procter & Gamble Blendax GmbH, Mainz



Unternehmen

- Procter & Gamble Richardson GmbH, Groß-Gerau
- Veitsch-Radex Urmitz GmbH, Urmitz
- Vogel & Noot Wärmetechnik Gera GmbH, Lilienthal
- Rasselstein Hoesch GmbH, Neuwied
- Erwin Renz GmbH & Co. KG, Kirchberg a.d. Murr
- Rhenus Aktiengesellschaft & Co. KG, Dortmund
- RHODIUS Qualitäts-Schleifmittel GmbH & Co. KG, Burgbrohl
- RHODIUS Mineralquellen und Getränke GmbH & Co. KG, Burgbrohl
- Rudolf Loh Services GmbH & Co. KG, Haiger
- SCA Hygiene Products GmbH, Mannheim
- Schurter GmbH, Endingen
- Schmalbach-Lubeca AG, Weißenthurm
- SCHOTT Glaswerke, Mainz
- Siemens DDIT Industrieturbinen GmbH, Nürnberg
- Südzucker AG Mannheim/Ochsenfurt, Mannheim
- Thermoplast Technik GmbH & Co. KG, Eichenzell
- Thyssen-Krupp GmbH, Kassel
- Thyssen Aufzüge Berlin GmbH
- Unilever Deutschland GmbH, Hamburg
- Verlagsgruppe Bertelsmann international GmbH, München
- Wanfried-Druck Kalden GmbH, Wanfried
- Wanzl Metallwarenfabrik GmbH, Kirchheim/Schwaben
- Stephan Witte GmbH & Co. KG, Iserlohn
- WINGAS GmbH, Kassel
- Wintershall AG, Kassel
- Würth Elektronik Pforzheim GmbH & Co. KG, Pforzheim



Kommunen und

öffentliche Verwaltungen

- Abfallwirtschaftsbetrieb Darmstadt
- Abfallwirtschaftsbetrieb Mannheim
- AWM, München
- Abfallwirtschaftsbetrieb der Stadt Osnabrück, Osnabrück
- Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Peine, Peine
- Abfallwirtschaftsbetrieb des Wetteraukreises, Friedberg
- AWB Köln, Köln
- Dienstleistungsbetrieb der Stadt Marburg, Marburg
- Magistrat der Stadt Marburg, Marburg
- Die Stadtreiniger Kassel, Kassel
- Stadtreinigung Göttingen, Göttingen
- Stadt Kamp-Lintfort, Kamp-Lintfort
- Stadt Ludwigshafen, Ludwigshafen
- Regionale Abfallentsorgung, Kreis Kassel
- Deutsches Studentenwerk (DSW), Bonn
- Studentenwerk Münster, Münster
- Verkehrsverbund Rhein-Ruhr, Gelsenkirchen
- Wirtschaftsbetriebe Duisburg, Duisburg
- ZKE Zweckverband Kommunale Entsorgung, Saarbrücken
- Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover, Hannover

Bildungsinstitute

- ASB Management-Zentrum Heidelberg e.V.
- Bildungswerk der Rheinland-Pfälzischen Wirtschaft e.V., Mainz
- Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V., Bremen
- Industrie- und Handelskammer Hannover
- Industrie- und Handelskammer Kassel
- Industrie- und Handelskammer Erfurt
- RKW Landesgruppe Hessen
- RKW Landesgruppe Rheinland-Pfalz
- RKW Landesgruppe Sachsen
- RKW Landesgruppe Sachsen-Anhalt
- RKW Landesgruppe Brandenburg



Unsere Arbeit im Spiegel der Presse



Betroffene beteiligen

Ab Januar 2007 werden im öffentlichen Dienst Leistungsentgelte eingeführt. Dienstvereinbarungen können eine strukturierte Implementierung unterstützen und schaffen Akzeptanz für eine variable und leistungsorientierte Bezahlung.

Die Leistungsfähigkeit erhöhen, die Effizienz steigern, die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung verbessern, die Mitarbeiter motivieren die Ziele und Chancen, die mit der Neuregelung des § 18 TVöD zum 1. Januar 2007 verbunden werden, sind groß. Ob diese aber erreicht und genutzt werden können, hängt davon ab, wie gut es gelingt, die recht allgemein formulierten Bestimmungen in konkrete Dienstvereinbarungen, beziehungsweise Betriebsvereinbarungen, zu übertragen und die Führungskräfte auf ihre neue Rolle bei der Leistungsvereinbarung und beurteilung vorzubereiten.

Bewährt hat sich das folgende Implementierungsmodell. Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihr Handeln an der übergeordneten Strategie ausrichten, etwa durch Zielvereinbarungen, und dass ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen messbar sind, etwa durch eine standardisierte Beurteilung.

Der Implementierungsprozess beginnt mit einem eintägigen KickoffWorkshop, an dem alle Mitarbeiter mit Personalfunktion, ausgewählte Führungskräfte und Personalräte, beziehungsweise Betriebsräte, teilnehmen sollten. Bereits in dieser frühen Phase gilt das Prinzip, Betroffene

zu Beteiligten zu machen. Denn nachweislich ist dies ein zentrales Erfolgskriterium in jedem Veränderungsprozess.

Auch einen externen Moderator von Beginn an in den Konzeptentwicklungs- und Implementierungsprozess einzubeziehen, erweist sich immer wieder als notwendig und als kluger Schachzug. Schließlich kann der Experte Erfahrung und Wissen aus vergleichbaren Projekten einbringen. Zudem kann er aufgrund seiner Neutralität und Unabhängigkeit im Bedarfsfall erfolgreich zwischen Personen beziehungsweise Gruppen vermitteln, bevor ein Konflikt entsteht oder sich verschärft. Letzteres passiert sehr schnell, da etwa die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeberseite vielfach nicht deckungsgleich sind. In vielen Fällen scheiterten selbst ambitionierte Vorhaben, weil es nicht gelang, die verschiedenen Belange zu harmonisieren und die Arbeit auf das gemeinsame Ziel auszurichten.

Zweck des KickOffWorkshops ist es, sich über die strategischen Ziele zu verständigen und bereits erste Vereinbarungen zu treffen. Fragestellungen, die es zu bearbeiten gilt, sind unter anderem:

- Was soll mit dem Instrument der Leistungsbeurteilung erreicht werden?
- Wie, mit welchen Mitteln, kann das gemeinsame Ziel am besten erreicht werden?
- Woran soll die Leistungsbeurteilung inklusive Zielvereinbarung ausgerichtet sein?
- Wie kann eine Umsetzung der Leistungsbeurteilung in das Entgeltsystem aussehen?

Je offener diese Fragen diskutiert, je präziser sie beantwortet werden, desto zügiger lässt sich eine umsetzbare Dienstvereinbarung oder Betriebsvereinbarung erstellen. Auch wenn die Ansichten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite mitunter divergieren es lohnt sich, Antworten zu finden, die alle mittragen.

In einem weiteren Workshop empfiehlt es sich darzustellen und zu diskutieren, welche Instrumente und Verfahren es zur Leistungsvereinbarung, zur Leistungsbeurteilung sowie zur leistungsorientierten Entgelt und Prämienzahlung gibt und wie diese in der Praxis genutzt werden können. Geklärt werden muss etwa, welche Strategieaspekte bei Zielvereinbarungen berücksichtigt werden sollten, welche Kriterien für eine standardisierte Beurteilung relevant sind und welche Kompetenzen, wie zum Beispiel Eigenverantwortlichkeit, Kundenorientierung oder Teamfähigkeit, neben Aspekten, wie etwa Arbeitsquantität und -qualität, in ein derartiges Beurteilungssystem übernommen werden können.

Kurz gefasst

Ab dem 1. Januar wird es im öffentlichen Dienst Leistungsentgelte geben. Konkrete Dienstvereinbarungen unterstützen die Umsetzung. Bewährt hat sich ein Implementierungsmodell, bei dem Mitarbeiter mit Personalfunktion, ausgewählte Führungskräfte und Personalräte gemeinsam erarbeiten, welche Verfahren zur Leistungsbeurteilung eingesetzt werden.

move

moderne verwaltung

November 2006

Anpassungen in der Praxis

Nach dieser intensiven Diskussion geht es daran, die Dienstvereinbarung, beziehungsweise Betriebsvereinbarung, zu erarbeiten. Dazu definieren, diskutieren und konkretisieren Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter die Rahmeneckdaten der Vereinbarung. Im Idealfall entsteht so ein Konzeptentwurf, der klar, präzise und leicht umsetzbar ist, auch weil er das Risiko von Konflikten stark reduziert. Sinnvoll ist es, die Laufzeit der Dienstvereinbarung zunächst kurz zu halten. So können notwendige Anpassungen, die sich aus der Praxisphase ergeben, integriert werden.

Bevor die Vereinbarung unterzeichnet wird, sollte sie in einem so genannten Focus Group Workshop einer ausgewählten Gruppe von Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt und mit diesen diskutiert werden. Ziel ist es, noch vorhandene Schwachstellen des Konzepts zu erkennen und durch bessere Lösungen zu ersetzen. Anregungen und Anpassungen der Teilnehmer sollten in die Endfassung einfließen können. Der Austausch untereinander sorgt zudem für Klarheit nach allen Seiten. Letztlich erhöht dieses Vorgehen die Wahrscheinlichkeit deutlich, dass die vereinbarten Instrumente und Aktivitäten später erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können.

Qualifizierung nötig

Sobald daraufhin die Vereinbarung unterzeichnet ist, sind alle Mitarbeiter über Bestandteile, Umsetzungsschritte und Zeitplan umfassend zu informieren. Dies geschieht am besten durch obere Führungskräfte beziehungsweise durch die Projektleitung, gegebenenfalls unterstützt durch den externen Berater. Auch den Stellenwert der Vereinbarung für die Kommune, die Behörde oder den Betrieb gilt es ausführlich darzulegen. Deutlich gemacht werden sollte zudem, welche Aufgaben und Rollen Vorgesetzte und Mitarbeiter bei der Umsetzung haben.

Nun kann im Grunde die Umsetzung des Konzepts erfolgen. Der Erfolg der Implementierung steht und fällt jedoch damit, dass die Vorgesetzten das neue Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem nicht nur kennen, sondern auch effektiv und effizient damit umgehen können. Ohne eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte wird dies aber nicht gelingen. Denn für die meisten ist es neu, mit ihren Mitarbeitern Leistungsstandards zu vereinbaren, Leistungen zu beurteilen und fundierte Rückmeldungen zu geben. Selbst versierten Führungskräften aus der

Industrie, die mit diesen Instrumenten seit langem umgehen, fällt dies nicht leicht. Vorgesetzte im öffentlichen Dienst, die bislang mit Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen wenig bis keine Erfahrungen haben, benötigen daher intensive Schulungen. Seminare, in denen die Trainer das Knowhow und die Sicherheit im Umgang mit diesen Aufgaben vermitteln, sind daher unverzichtbar. Sonst drohen selbst gute Vereinbarungen zu scheitern. Wenn der komplette Zyklus von Leistungsvereinbarung, Leistungsmessung, Rückmeldung in Mitarbeitergesprächen, Umwandlung in Entgeltfaktoren einmal durchlaufen wurde, gilt es, die einzelnen Phasen kritisch zu überprüfen und sofern erforderlich Anpassungen vorzunehmen. So bekommen diese Steuerungsinstrumente ihre gewünschte Wirksamkeit. Faule Kompromisse oder Halbherzigkeiten bei der Implementierung entwerten sie hingegen.



Der Autor: Roland Doepner

Roland Doepner arbeitete lange Jahre in verschiedenen Funktionen des Personalwesens, unter anderem als Personalleiter in Deutschland und in den USA.

Seit 2002 ist er als Berater und Trainer im Team von implus Ehrhard Flato Beratung und Training, in Ahnatal bei Kassel tätig.