



Eine strukturierte Implementierung des TVöD zahlt sich aus

Roland Doeppner, Ahnatal

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

Bewährt hat sich folgendes Implementierungsmodell. Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihr Handeln an der übergeordneten Strategie ausrichten (z. B. durch Zielvereinbarung) und dass ihre Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen) messbar sind (z. B. durch standardisierte Beurteilung).

Der Implementierungsprozess beginnt mit einem eintägigen Kickoff-Workshop, an dem alle Mitarbeiter mit Personalfunktion, ausgewählte Führungskräfte und Personal/Betriebsräte teilnehmen sollten. Ziel ist es, sich über die strategischen Ziele zu verständigen und bereits erste Vereinbarungen zu treffen. Fragestellungen, die es zu bearbeiten gilt, sind u.a.:

- Was soll mit dem Instrument der Leistungsbeurteilung erreicht werden?
- Wie/mit welchen Mitteln erreichen wir unser Ziel am besten?
- Woran soll die Leistungsbeurteilung (inkl. Zielvereinbarung) ausgerichtet sein?
- Wie kann eine Umsetzung der Leistungsbeurteilung in das Entgeltssystem aussehen?

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

In einem weiteren Workshop empfiehlt es sich darzustellen und zu diskutieren, welche Instrumente/Verfahren es zur Leistungsvereinbarung, beurteilung 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 (z. B. Eigenverantwortlichkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit etc.) neben Aspekten wie etwa Arbeitsquantität und -qualität, in ein derartiges Beurteilungssystem übernommen werden können.

Nun geht es daran, die Dienst/Betriebsvereinbarung zu erarbeiten. Dazu konkretisieren Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter die Rahmeneckdaten der Vereinbarung.

Im Idealfall entsteht so ein Entwurf, 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 „FocusGroupWorkshop“ einer aus gewählten Gruppe von Führungskräften/Mitarbeitern vorgestellt und mit diesen diskutiert werden. Bei Bedarf können

Anregungen in die Endfassung einfließen. Letztlich sichert dieses Vorgehen, dass die vereinbarten Instrumente und Aktivitäten erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können.

Sobald die Vereinbarung unterzeichnet ist, sind alle Mitarbeiter über die Bestandteile, Umsetzungsschritte und den Zeitplan umfassend zu informieren. Auch den Stellenwert der Vereinbarung für die Kommune, die Behörde bzw. den Betrieb gilt es darzulegen. Deutlich gemacht werden sollte zudem, welche Aufgaben und Rollen Vorgesetzte und Mitarbeiter bei der Umsetzung haben.

Damit sich die Vereinbarung in der Praxis bewähren kann, müssen die Vorgesetzten das System nicht nur kennen, sondern effektiv und effizient damit umgehen können. Für viele ist es jedoch neu, mit Mitarbeitern Leistungsstandards zu vereinbaren, Leistungen zu beurteilen und fundierte Rückmeldungen zu geben.

Selbst versierten Führungskräften fällt dies nicht leicht. In Schulungen ist ihnen daher das Know how und die Sicherheit im Umgang mit diesen Aufgaben zu vermitteln. Sonst drohen selbst gute Vereinbarungen zu scheitern.

Wenn der komplette Zyklus von Leistungsvereinbarung, Leistungsmessung, Rückmeldungen, Mitarbeitergesprächen, Umwandlung in Entgeltfaktoren einmal durchlaufen wurde, gilt es, die einzelnen Phasen kritisch zu überprüfen und sofern erforderlich Anpassungen vorzunehmen.

So bekommt dieses Steuerungsinstrument seine gewünschte Wirksamkeit. Faule Kompromisse oder Halbherzigkeiten bei der Implementierung hingegen entwerten dieses Instrument und das ist sicher nicht ihr Ziel.