



PERSONAL + FÜHRUNG

Ausgabe 1-2 / 2007

PRAXIS DES TVÖD:

Strukturierte Implementierung entscheidet über die Wirkung

Die Einführung der Leistungsbeurteilung nach §18 TVöD) zum 1. Januar 2007 ermöglicht es den öffentlichen Arbeitgebern, ein modernes Tarifinstrumentarium zu nutzen, das u. a. die Grundlage für eine stärkere Leistungsorientierung und die Möglichkeit der leistungsorientierten Bezahlung bietet.

Die Leistungsfähigkeit erhöhen, die Effizienz steigern, die Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung verbessern, motivierte Mitarbeiter/innen - die Ziele und Chancen, die mit der Neuregelung des § 18 TVöD) verbunden sind, sind groß. Ob sie aber erreicht und genutzt werden können, hängt maßgeblich davon ab, wie gut es den öffentlichen Verwaltungen und Betrieben gelingt, zum einen diese recht allgemein formulierten Bestimmungen in konkrete Dienst bzw. Betriebsvereinbarungen zu übertragen und zum anderen die Führungskräfte mit Personalverantwortung auf ihre neue Rolle bei der Leistungsvereinbarung und -beurteilung vorzubereiten. In der Praxis bewährt hat sich das im Folgenden beschriebene siebenstufige Implementierungsmodell. Es ermöglicht, sicherzustellen, dass alle Aktivitäten der Beschäftigten an der Umsetzung der Strategie ausgerichtet sind (z. B. durch Zielvereinbarung) und dass die Kompetenzen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen), die oft in Leitbildern zur Unternehmenskultur beschrieben sind, im tagtäglichen Arbeitsverhalten der Mitarbeiter/innen messbar sind (z. B. durch standardisierte Beurteilung) und dadurch Entwicklung ermöglichen.

Beginnen sollte der Prozess mit einem eintägigen Kick-off-Workshop, an dem alle Mitarbeiter/innen mit Personalfunktion, ausgewählte Führungskräfte und Personal-/Betriebsräte teilnehmen sollten. Ziel dieses Workshops ist es, Einvernehmen über die strategischen Ziele herzustellen und bereits erste Vereinbarungen dazu zu treffen. Konkrete Fragestellungen, die es zu bearbeiten gilt, sind u. a.:

- Was wollen wir mit dem Instrument der Leistungsbeurteilung konkret erreichen?
- Wie/Mit welchen Mitteln erreichen wir unser Ziel am besten?
- Woran soll die Leistungsbeurteilung (systematische Beurteilung und Zielvereinbarung) ausgerichtet sein?
- Wie könnte eine Umsetzung der Leistungsbeurteilung in das Entgeltssystem aussehen?

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

Das Vorgehen

Bevor die Dienst-/Betriebsvereinbarung erarbeitet wird, empfiehlt es sich, in einem weiteren Workshop darzustellen und zu diskutieren, welche Instrumente/Verfahren es zur Leistungsvereinbarung, -beurteilung und 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 (beispielsweise Eigenverantwortlichkeit,

Kundenorientierung und Teamfähigkeit) neben Aspekten wie etwa Arbeitsquantität und -qualität in ein derartiges Beurteilungssystem übernommen werden können.

Vereinbarungen treffen

.....
Nun geht es daran, die Dienst-/Betriebsvereinbarung zu erarbeiten. Dazu definieren, diskutieren und konkretisieren Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter in einem weiteren Workshop die Rahmeneckdaten der Vereinbarung. So entsteht ein Entwurf, der sich im Idealfall dadurch auszeichnet, dass er klar, präzise und leicht umsetzbar ist, auch weil er das Risiko von Konflikten stark reduziert. Als sinnvoll hat sich erwiesen, die Laufzeit der Dienstvereinbarung zunächst kurz zu halten, damit notwendige Anpassungen, die sich aus der Praxisphase ergeben, integriert werden können.

Bevor die Dienst-/Betriebsvereinbarung unterzeichnet wird, sollten die wesentlichen Eckpfeiler in einem Focus-Group-Workshop“ einer ausgewählten Gruppe von Führungskräften/Mitarbeitern/innen vorgestellt und mit diesen diskutiert werden. Das schafft Klarheit und Vertrauen. Bei Bedarf können Anregungen von Teilnehmern/innen in die Endfassung einfließen. Letztlich sichert dieses Vorgehen, dass die vereinbarten Instrumente und Aktivitäten erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden können.

PERSONAL + FÜHRUNG

innovative VERWALTUNG

Ausgabe 1-2 / 2007

Sobald die Vereinbarung unterzeichnet ist, sind alle Führungskräfte und Mitarbeiter über die Bestandteile, Maßnahmen und Umsetzungsschritte 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 die Vorgesetzten und Mitarbeiter bei der Umsetzung haben. Der Umsetzungszeitplan ist ein weiteres zentrales Veranstaltungsthema.

Umsetzung in der Praxis

Jetzt muss sich die Vereinbarung in der Praxis bewähren. Dabei spielen die Vorgesetzten eine entscheidende Rolle. Sie müssen das System nicht nur kennen, sondern auch effektiv und effizient damit umgehen können. Für viele Vorgesetzte ist es jedoch neu, mit Mitarbeitern Leistungsstandards zu vereinbaren, Leistungen zu beurteilen und fundierte Rückmeldungen zu geben. Selbst versierten Führungskräften fällt dies nicht leicht. Ohne intensive Schulungen, in denen Vorgesetzten das Know-how für die erfolgreiche Anwendung mit den verschiedenen Aspekten und Werkzeugen des vereinbarten Leistungsmanagements und die notwendige Sicherheit für diese Aufgaben vermittelt werden, ist ein Scheitern selbst guter Dienst-/Betriebsvereinbarungen wahrscheinlich.

Wenn dann der komplette Zyklus von Leistungsvereinbarung, Messung der erreichten Leistung, Rückmeldung in Mitarbeitergesprächen und Umwandlung in Entgeltfaktoren einmal durchlaufen wurde, sollten die einzelnen Phasen kritisch überprüft und sofern erforderlich Anpassungen vorgenommen werden. So bekommt dieses Steuerungsinstrument seine gewünschte Wirksamkeit. Faule Kompromisse oder Halbherzigkeiten bei der Implementierung hingegen würden dieses Instrument entwerten und das ist sicher nicht Ihr Ziel.

Siebenstufiges Implementierungsmodell



Weitere Informationen erhalten Sie bei **Roland Döppner**
E-Mail: [e.flato @implus.de](mailto:e.flato@implus.de), oder finden Sie unter [www. flatottraining.de](http://www.flatottraining.de).