

# Der neue Tarifvertrag (TVöD) im Praxistest

## **LOB ZWISCHEN THEORIE UND PRAXIS – EINE HERAUSFORDERUNG AN DIE FÜHRUNG**

Von Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner, Bonn



Prof. Dr. H.E.  
Meixner

Prof. Dr. H.E. Meixner  
vertritt an der FHöV  
NRW in Köln den  
Bereich Organisation,  
Management und  
Personal.

Viele Verwaltungen stehen in absehbarer Zeit vor einer großen Herausforderung – ausgelöst durch den TVöD. Der Tarifvertrag hat offensichtlich einen neuen – und doch einen seit langem bekannten – Weg verbindlicher gemacht. So steht in den nächsten Wochen die Verteilung der Leistungszulagen bzw. Prämien an. Viele Verwaltungen verfahren dabei nach dem Gießkannenprinzip. Diese schlichte und einfache Variante hat in den meisten Fällen keinen konzeptionellen, sondern einen recht pragmatischen Hintergrund: Die Zeit zwischen Leistungsvorgabe und

Leistungsmessung war für viele Verwaltungen zu kurz bemessen und/oder eine Dienstvereinbarung ist nicht rechtzeitig im Einvernehmen der Tarifvertragsparteien zustande gekommen.

Andere Verwaltungen haben dagegen das fast Unmögliche möglich gemacht, haben die Führungsebene geschult, die Beschäftigten informiert und die Vergabe der Prämie nach Leistungsklassen differenziert. Wem dies im Laufe des Jahres 2007 gelungen ist, der wird wohl eher auf die Alternative der merkmalsorientierten Leistungsbewertung gesetzt haben. Für die andere Alternative – den Königsweg der Zielfindung – war die Zeit wohl zu knapp bemessen. Gleichwohl: Wer im Jahr 2007 die Gießkanne

nicht bemühen muss, hat einen ambitionierten Zeitplan realisiert. Er hat offensichtlich vieles möglich gemacht, sich über Zögerliches und Zögernde hinweggesetzt, beherzt zugepackt und sich nicht in einem Netz von Perfektionismen verheddert. Diese Erfahrungen gilt es, in einem breiteren Umfeld zu kommunizieren.

Auf diese erste Phase werden in den nächsten Wochen – und zwar mit Eröffnung des Leistungsstandes und des Leistungsergebnisses sowie der Auszahlung der Prämie – weitere Herausforderungen zu meistern sein. Denn die Bewertung durch die Führungskräfte ist der erste Schritt. Diese Bewertung führt zwangsläufig zu ausgelobten Gewinnern. Es gibt aber nicht nur Gewinner. Einige Beschäftigte werden sich in dieser Runde als Verlierer sehen und das Verfahren – je nach Temperamentkritisch hinterfragen. Die eigentliche Nagelprobe steht somit in vielen Verwaltungen noch an: Die Herausforderung und Bewährung der ersten Runde wird es daher sein, bei den Betroffenen Akzeptanz für die Ergebnisse zu schaffen. Das erfordert auf allen Seiten eine neue Orientierung. Denn was früher in Harmonie verdeckt werden konnte, so etwa die von der Führung erkannten Schwächen eines Beschäftigten, das wird jetzt zu einer zähl- und ablesbaren Offenbarung. Dabei geht es nicht einmal um die Höhe und die Verteilung der Prämien, es geht um Anerkennung von Leistung und es geht um eine klare Positionierung. Nicht immer gehörte das zum Rüstzeug einer Führung. Es hat durchaus Führungskräfte gegeben, die lieber schwiegen, als Klartext zu sprechen: So wurden selbst Beschäftigte, die ein deutlich überzogenes Leistungs- und Selbstbild von sich hatten, in ihrem Glauben an sich selbst kaum durch ein realistisches Feedback gebremst. Diese Zeiten sind vorbei.

### **Der Trainingsalltag: Ängste der Beteiligten (Führung und Ausführungsebene) und die Herausforderung der Akzeptanz**

Wer als Promotor des neuen Weges, als Vermittler in betrieblichen Kommissionen oder als Trainer den Prozess zur Einführung von LOB beobachtet und begleitet hat, der hat meist keinen kraftvollen und optimistischen Start in diese neue Führungskultur bei den Beschäftigten ausmachen können. Weder die operative Ebene der Beschäftigten noch die Führungsebene sprühten in den Informationsveranstaltungen oder Seminaren vor Optimismus. Skepsis bis hin zu einer deutlichen Ablehnung war die durchgängige Beobachtung. Diese Einstellung sollte zunächst nicht irritieren. Denn neue Wege haben es immer schwer, sich durchzusetzen. Doch die jetzt zu beobachtenden Vorbehalte sind erstaunlich stark ausgeprägt. Die Angst vor dem Neuen, die Neophobie, sitzt bei vielen so tief, dass selbst die Chancen ausgeblendet werden. Schon N. Macchiavelli stellte fest:

*„Keine Angelegenheit gibt es, die schwerer zu behandeln, zweifelhafter im Gelingen, gefährlicher zu leiten ist, denn aufzutreten als Haupt zur Erfüllung einer neuen Ordnung!“*

Auf die Frage zum Einstieg in das Seminar: „Wie viele der Beschäftigten werden wohl diesen neuen

Weg begrüßen“, verblieb eine kleine geschätzte Restgruppe. Wohl über 80 Prozent, so war die übereinstimmende Schätzung, lehnen diesen neuen Weg eher ab. Vielleicht sind es vereinzelte Stimmen, vielleicht ist es aber auch ein durchaus repräsentatives Stimmungsbild. Selbst wenn diese Seminarabfragen kein umfassendes und repräsentatives Bild erlauben, so lässt sich aus diesem Stimmungsbild in jedem Fall eine Herausforderung ableiten. Ängsten und Vorbehalten wirkt man durch aufklärende Worte, durch Diskussion und aufmerksames Hinhören entgegen.

Was aber sind die Ängste und Vorbehalte der Beteiligten? Aus der Perspektive der Führung und der Beschäftigten

- trotz gewissenhaften Bemühen um Gerechtigkeit, ungerecht zu sein,
- durch ein hartes, aber gerechtes Urteil dem Mitarbeiter die Motivation nehmen,
- durch klare Worte den Mitarbeiter zu verletzen,
- das Vertrauen des Mitarbeiters zu verlieren,
- die Sympathie des anderen zu verlieren,
- Konflikte im Team auszulösen.
- fehlende Identifikation mit der leistungsorientierten Leistungsbezahlung,
- schlechte eigene Erfahrungen mit der eigenen Beurteilung,
- Verdecken von eigenen Schwächen,
- Überspielen von Führungsfehlern in der Vergangenheit und bezogen auf die anstehenden Bewertungen,
- Scheu vor sozialen Konflikten (Harmonie-management),
- fehlendes Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit,
- eigene Unzulänglichkeiten,
- mangelndes Selbstwertgefühl.

Am Ende könnte, so die kritischen Stimmen, eher das Gegenteil von dem stehen, was man zu erreichen vorgibt. Dann könnte LOB

- zu einem vordergründigen Verhalten verleiten,
- zur Ausgrenzung der Leistungsschwächeren führen,
- Mobbing begünstigen,
- das Arbeitsklima belasten,
- einzelne Beschäftigte unter Druck setzen und diese überfordern,
- „Revierrangeleien“ begünstigen und fördern,
- den Ressortegoismus verschärfen,
- die Teamfähigkeit untergraben,
- die Qualität zugunsten der Quantität ersetzen,
- Ellenbogenverhalten verstärken,
- Intrigen begünstigen.

Es geht sicherlich in erster Linie nicht darum zu klären, ob die Befürchtungen einen realen Hintergrund haben. Entscheidend ist, wie gedacht und wie gefühlt wird. Da der Verstand rechtfertigt, was das Herz begehrt, deshalb sollten diese Befürchtungen sehr ernst genommen werden. Denn hier greift sehr schnell die sich selbst erfüllende Prophezeiung. Wer das erkennt, und die richtige Schlüsse zieht, hat viel gewonnen. Denn die erste Stufe zur Lösung einer Herausforderung beginnt mit dem Erkennen des Problems. Dieses Problem beim Namen zu nennen, bedeutet die erste Stufe auf dem Weg zum Erfolg.

So könnte man durchaus den Befürchtungen auch die Chancen entgegenstellen. Die Leistungsbewertung:

- weckt Innovationspotentiale,
- ermöglicht „Unmögliches“,
- motiviert zu einer Mehr-Leistung,
- schafft Anerkennung,
- macht Erfolg erlebbar,
- fördert den Schulterschluss im Team.
- bestätigt den Beschäftigten, dass er wichtig ist,
- wirkt auf die Arbeitszufriedenheit.
- führt zu Arbeitsfreude.

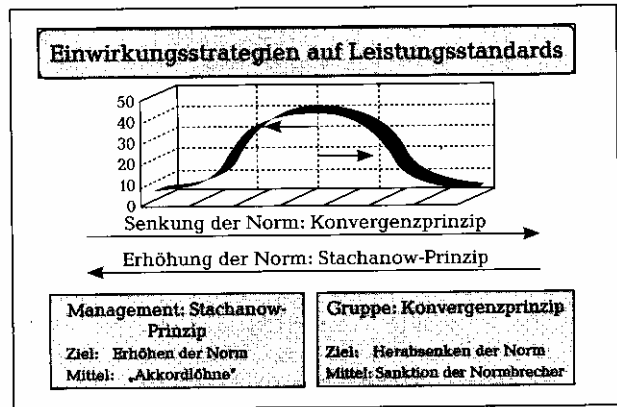
**Das Stachanow- und Konvergenz-Prinzip**

Die Leistungsprämie ist kein Selbstzweck. Dahinter stehen aus konzeptioneller Sicht zwei gegenläufige Prinzipien, die tief in gruppendynamische Prozesse eingreifen. Es gilt auch hier: Eine Medizin kann heilen. In einer zu hohen Dosis verabreicht, kann sie aber den Körper vergiften. Auch bei der Leistungsprämie sowie der Leistungszulage ist die richtige Dosierung zu finden. Dabei geht es um zwei gegenläufige Prinzipien. Sie lassen sich mit den beiden konträr verlaufenden Kräften darstellen, dem Konvergenz-Prinzip und dem Stachanow - Prinzip.

Hinter dem Konvergenz-Prinzip und dem Stachanow-Prinzip stehen zwei elementare gruppendynamische Prozesse.

Auf einen einfachen Nenner gebracht geht es bei der Leistungszulage und der Leistungsprämie um die gegenläufigen Kräfte, die Norm auf der einen Seite von einem mittleren Leistungsstandard herunter zu drücken und auf der anderen Seite steht das Bestehen die Norm ständig zu erhöhen. Auf der einen Seite steht das Management, dass die Leistungsnormen erhöhen will. Auf der anderen Seite steht das Team, die Arbeitsgruppe, die sich vor einer Überforderung durch zu hohe Normen schützen will. Die Gruppe achtet darauf, dass eine mittlere Leistungsnorm, die meist unter dem möglichen Mittelwert liegt, nicht überschritten wird. Diese Dynamik zeigt sich besonders deutlich in Bereichen, in denen Akkordlöhne bezahlt werden. Der anerkannte Normwert liegt in der Regel in Bereichen, die vor allem viele Leistungsträger eher unterfordert. Andererseits haben dadurch Leistungsschwächere die Chance, die mittlere Norm zu erreichen. Die Gruppe schützt sich durch manifeste und latente Mechanismen, damit diese - die meisten unterfordernden - Normen nicht überschritten werden. So können zum Beispiel Normbrecher von der Gruppe geächtet werden (Klassenstreber, „Der Musterschüler...“). Auf diesen Prozess reagiert das Management, in dem es die Ächtung der Gruppe durch den Held der Arbeit (den Mitarbeiter des Monats etc.) aufwertet und mit Vorteilen und Privilegien gegenüber den anderen belohnt. So förderte A. G. Stachanow 1935 in einer Kohlengrube offiziell das Mehrfache (13fache) der gültigen Arbeitsnorm. Tatsächlich wurden die Zahlen etwas aufgebessert und Stachanow repräsentierte als Einzelkämpfer nach Außen, was allerdings weitere sieben Kollegen in dieser Schicht zustande brachten. Dies war die Geburtsstunde der Stachanow- Bewegung, die Geburtsstunde der herausgestellten und belohnten

„Normbrecher“. Mit jedem „Normbrecher“ wurden die Leistungsstandards sukzessiv erhöht. Für viele waren die neuen Leistungsvorgaben kein Problem, einige dagegen waren überfordert. Die Auswirkungen dieser Strategie beschränkten sich nicht nur auf die quantitativen Leistungsergebnisse. Neben den gruppendynamischen Auswirkung kam es zu qualitativen Verwerfungen: „Die Qualität der Produktion sank, der Anteil des Ausschusses nahm zu und die Werkzeuge sowie die Produktionsstätten wurden nur unzureichend gewartet.“<sup>1</sup>



Nachdem die Gewerkschaften mit dem Slogan: „Akkord ist Mord“ in den 50er Jahren gegen die institutionelle Verschärfung der Normwerte zu Felde gezogen sind und sich zudem das Arbeitsfeld grundlegend geändert hat, verläuft die Entwicklung heute insgesamt weniger dramatisch. Aber es gibt durchaus Ängste, dass die aufgezeigten Mechanismen auf eine andere Art greifen könnten. Nehmen wir beispielhaft einen Verkäufer. Nachdem er in dem letzten Jahr 500 Einheiten verkauft hat, steht nun die Zielsetzung für das kommende Jahr an: „Sie haben im letzten Jahr“, so die Führung, „500 Einheiten verkauft. Das ist gut. Aber gut ist uns nicht gut genug, wenn wir nicht besser werden, treiben wir zurück. Daher einigen wir uns für das nächste Jahr auf 550 Einheiten; werden es 600 Einheiten, dann bekommen sie eine Tantieme von 10.000 €.“ Da der Mitarbeiter ein Haus baut, braucht er das Geld, packt kraftvoll zu und erreicht, was für die Tantieme erforderlich ist. Das nächste Jahr beginnt, wie das letzte endete: „Sie haben ... Gut ist uns nicht gut genug...!“ Heraus kommt eine erhöhte Norm von 700 Einheiten. Und so dreht sich Jahr für die Jahr die Schraube nach oben. Wer älter wird, spürt diese Spirale und es kommt dann sicherlich nicht von ungefähr, dass viele diesen Druck nicht mehr standhalten können und vorzeitig in ruhigere Bereich oder in die Altersteilzeit ausweichen.

Hier zeichnet sich eine potentielle Gefahr ab, die sich aus einer falsch verstandenen Zielorientierung ergeben kann.

Im Ansatz sind solche Fehlentwicklungen auch heute noch in Wirtschaft und Verwaltung auszumachen. Das wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Zielvereinbarung bei einem Polizisten auf die Zahl der Verwarnungen reduziert wird, bei Reinigungskräften auf die Reinigungsfläche, bei Sozialsachbearbeitern, Richtern etc auf die Zahl der bearbeiteten Fälle. Nehmen wir die Reinigungskraft: Einfach und gut messbar sind die in einer Zeiteinheit gereinigten

Flächen, die eingesetzten Reinigungsmittel (qualitativer Aspekt) etc. Doch darum sollte es nicht vorergründig gehen: Wir sollten nicht immer schneller rennen, sondern wir sollten nach dem kürzeren Weg suchen! Dafür bleibt in diesem Modell keine Zeit zum Nachdenken! Belohnt werden müsste stattdessen, wem es gelingt, ein Verfahren zu finden, dass die Putzintervalle reduziert.

Aus all diesen Beobachtungen entwickeln sich Ängste, auf die eine Antwort gefunden werden muss.

### Lassen sich die neuen Wege auch als Chance begreifen?

Ängste sind eine faktische Größe, auf die man sich einstellen muss, auch wenn man sie für übertrieben ansehen mag. In jedem Fall sollte man das Feld nicht den Zweiflern überlassen. Ängste und Vorbehalte entstehen immer dann, wenn die Intentionen und Ziele eines neuen Weges nicht hinreichend kommuniziert werden. Es geht also nicht nur um die Information etwa in einer Personalversammlung, über Intranet, Hausmitteilung und ähnlichen Medien. Kommunizieren heißt, sich mit dem Gehörten aktiv auseinander zu setzen. In den Seminaren zu LOB wurden zur Unterstützung der Führungskräfte 7 Phasen zur Vorbereitung des Teams auf die anstehenden Leistungsabsprachen entwickelt. Eine Orientierung an diese Phasen wurde von den Seminarteilnehmern als ausgesprochen hilfreich angesehen. Jede Phase baut auf die vorhergehende auf.

#### Phase 1:

Die Vorbereitung der Arbeitseinheit/Team auf die Bewertungsrunde.

**Ziel:** Auf Mitdenker und Mitgestalter setzen.

#### Phase 2:

Abstimmung mit dem Teams über den Ablauf des Bewertungsverfahrens: Wie wollen wir vorgehen?

**Ziel:** Vereinbaren statt Anweisen.

#### Phase 3:

Festlegung auf die Verfahrensmodifikation. Einige Dienstvereinbarungen sehen alternativ ein merkmalorientiertes, zielorientiertes oder teamorientiertes Verfahren vor. Hierzu ist eine Anstimmung im Team durchaus denkbar, in vielen Fällen auch angezeigt.

**Ziel:** Akzeptanz durch Mitwirkung schaffen.

#### Phase 4:

Die Sachstandsklärung zu Beginn einer Bewertungsrunde: Das. Statusgespräch.

**Ziel:** Sinnhaftigkeit und Orientierung vermitteln.

#### Phase 5:

Vereinbarung und Durchführung eines Meilensteinggesprächs während des Bewertungszeitraumes.

**Ziel:** Feedback und ggf. Feinabstimmung

#### Phase 6:

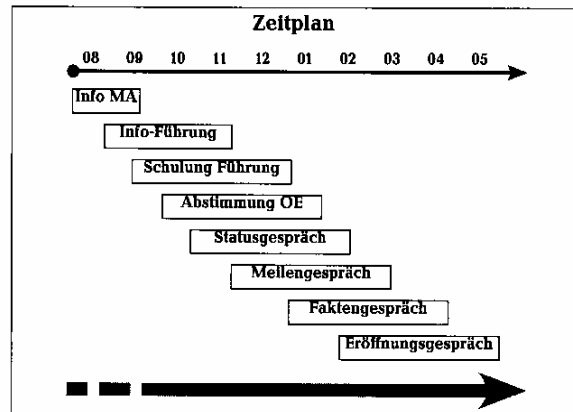
Das Abstimmungsgespräch am Ende des Bewertungszeitraumes (Faktengespräch).

**Ziel:** (SOLL-IST-Vergleich) Klären, was ist wie in dem zu bewerteten Zeitraum tatsächlich abgelaufen. Es geht um die Dokumentation der Fakten.

#### Phase 7:

Das Eröffnen der Bewertung mit einem ggf. daran anschließenden Förderungsgespräch.

**Ziel:** Akzeptanz der Bewertung durch Erörterung der Ergebnisse schaffen und Impulse für die Weiterentwicklung setzen.



Diese Phasen sind in einem Gesamtkonzept zu sehen. Es setzt voraus, dass eine Informationsveranstaltung für alle Beschäftigte vorausgegangen ist, eine Information sowie eine Schulung für die Promotoren des neuen Weges, also die Führung, stattgefunden hat. Diese Voraussetzungen wurden in einem früheren Beitrag bereits herausgearbeitet.<sup>2</sup> Auf diesem Fundament bauen dann die sieben operativen Phasen (vgl. hierzu das 7 Stufenmodell).

#### Phase 1 bis 4: Die Vorbereitung der Arbeitseinheit/Team auf die Bewertungsrunde

Ohne die Akzeptanz aller Beteiligten werden die anspruchsvollen Ziele des neuen Tarifvertrages wohl kaum zu erreichen sein!

Akzeptanz muss zwischen

- Leitung und Ausführung (Strategische Ebene),
- zwischen Teamführung und Team (Taktische Ebene),
- zwischen Führungskraft und Beschäftigten (Operative Ebene)

kommuniziert werden.

#### Strategische Ebene

Die Leitung sollte erkennen lassen, dass sie in dem neuen Weg eine Chance sieht. Das ist nicht immer selbstverständlich. In einer Verwaltung wurden bei einer Personalversammlung die Argumente sehr pointiert und emotionalisiert vorgetragen. Aufgrund dieser angespannten Situation mag man es nachvollziehen, dass die Leitung der Verwaltung mit Hinweis auf den Tarifvertrag die Diskussion beendete: „Wir haben uns diese Vereinbarung nicht herbeigesehnt, jetzt müssen wir sehen, was wir daraus machen!“ Das Echo auf diese Feststellung war vernichtend. Auf dem Flurfunk war es eine ausgemachte Sache: Man hatte einen Schuldigen und Kronzeugen gefunden.

Aber neben diesen klimatischen Fehlläufen gibt es auch handfeste Zielkonflikte. Die Standpunkte zwischen der Arbeitgeberseite auf der einen Seite und die Standpunkte auf Arbeitnehmerseite auf der anderen Seite drifteten mitunter recht deutlich auseinander. Vor allem bei einer Kernfrage werden unterschiedliche Standpunkte in vielen Verwaltungen deutlich. So etwa, wenn es um die Frage geht, wie viele der Beschäftigten eine Prämie erhalten sollten?

Im Trend ist zu beobachten: Es werden auf Seiten der Arbeitgeber sehr enge Grenzen gezogen. Sie will diese Möglichkeiten auf möglichst wenige Leistungsträger beschränken. Die Personalvertretungen sehen dies meist anders: Hier wird in einer möglichst breiten Streuung die Lösung gesehen. Es sollen möglichst viele von dieser Prämie partizipieren.

Dahinter stehen grundsätzliche Auffassungen. Viele Führungskräfte in den oberen Hierarchieebenen sind der Auffassung, dass sie ihre Leistungsträger kennen. Dies sei eine überschaubare Gruppe. Auch weiß diese Ebene aus Erfahrung, dass zum Beispiel Beurteiler wider besseren Wissens gute und beste Noten vergeben. Sensiblere Gemüter haben hierfür auch einen Grund ausgemacht: Sie hinterfragen durchweg kritischer, was denn eine Leistung ausmacht und wie diese Leistung dann treffsicher gemessen und dokumentiert werden kann. Eine Mathematikarbeit lässt sich sicherlich besser und trennschärfer bewerten, als beispielsweise ein Deutschaufsatz. Bei einem Sprinter kommen kaum Diskussionen auf, wenn er als erster durch das Ziel läuft und auf die höchste Stufe des Sieger-Treppchens steigen darf. Im Eiskunstlauf zeigt sich dagegen schon ein breiteres Diskussionsspektrum. Aber selbst diese Eindeutigkeit fehlt, wenn Leistungen in der Verwaltung über die vielen verschiedenen Aufgabenbereiche ermittelt und in einem Quervergleich festgelegt werden soll, wer in schwer miteinander zu vergleichenden Aufgabenbereichen durch welche besonderen Leistungen hervorgetreten ist. Dann wäre die Frage: Wer ist in der Gesamtbewertung besser: Der erstklassische Sprinter oder der erstklassische Eiskunstläufer. An diesem Beispiel wird deutlich: Die Leistungsmessung ist sehr stark von Meinungsprozessen und weniger von objektiven Suchprozessen geprägt. Diese fehlende Trennschärfe spricht aus der Sicht der Personalvertretung für eine möglichst breite Beteiligung an der Leistungszulage.

Vergleicht man, was in Dienstvereinbarungen hierzu angedacht wurde, dann zeigen sich interessante Ansätze. In einigen Verwaltungen hat man in Anlehnung an den Beamtenbereich die Verteilung der Prämie auf zunächst maximal 20 Prozent, später auf 30 Prozent erweitert. Andere Verwaltungen haben in ihre Dienstvereinbarung ein Spektrum von mindestens 20 Prozent bis höchstens 50 Prozent vorgegeben. Anzutreffen sind auch Dienstvereinbarungen, die keine Begrenzung festgelegt haben.

Diese Vielfalt hat auch eine Chance: Man kann in Zukunft von den „Besten“ lernen.

### **Teamebene (taktische Ebene)**

Viele innovative Wege in der Verwaltung wie zum Beispiel die Einführung von Leitbildern der Führung, das Mitarbeiter-/Jahresgespräch etc. werden

von Experten initiiert und angedacht. Die operativen Einheiten setzten dann diese Vorgaben mal mehr, ein anderes Mal weniger engagiert um. Bei manch einem der Betroffenen wird dabei der Gedanke aufgekommen sein: „Als wenn wir nichts anderes zu tun hätten! Ich will auch einmal zu meiner eigentlichen Arbeit kommen!“

Das dahinter stehende Muster ist immer das gleiche: Es gibt Vordenker und die Führung sowie das Arbeitsteam setzen dann um, was dort angedacht und vorformuliert wurde. In vielen Fällen wartet man ab, bis der Start des neuen Weges eingefordert wird. Das Verhaltensmuster ist auf Warten und Reagieren ausgerichtet. Es gibt auch einen anderen Zugang zu neuen Wegen: Soll ein neuer Weg zu einer Erfolgsstory werden, dann ist ein anderes Vorgehen angesagt. Man wartet nicht ab, bis die Vordenker ihre Produkte in der Verwaltung „verkauft“ haben, sondern man nimmt beizeiten die Gedanken auf und bringt die Diskussionen schon sehr früh in der Entwicklungsphase in das Team hinein. Damit schafft man Identifikation und setzt auf das Prinzip, dass die selbst gefundene Lösung besser ist, als der von außen geplante Weg.

Übertragen wir diesen Gedanken einmal auf das Erfolgsmodell „Leistungsbewertung“. Bereits seit Ende 2005 war abzusehen, was auf die Verwaltungen und was auf die „Betrieblichen Kommissionen“ und was auf die Arbeitsteams würde zukommen. Spätestens an dieser Stelle greift eine unsichtige Verwaltungsleitung das Thema auf, zeigt in der Verwaltungskonferenz die Absichten der Tarifvertragsparteien auf, informiert und setzt Impulse, sich mit diesen neuen Wegen auseinander zu setzen. Im top-down Verfahren wird dieses Thema auf den unterschiedlichen Führungsebenen bis hin zu den Teambesprechungen auf der Arbeitsebene vertieft.

Nehmen wir im Jahr 2006 ein Team, das eine hohe Kultur eines Meetings (vgl. Arbeitsbesprechung) entwickelt hat. Dann steht auf der Tagesordnung unter

### **TOP „Innovationen“: Der neue Tarifvertrag.**

- Was bedeutet das für unser Team?
- Information über den neuen Tarifvertrag mit anschließende Diskussion (Zeitansatz ca. 30 Minuten).
- Wie wollen wir weiter vorgehen?
- Es referiert und moderiert in der nächste Sitzung Kollege X.

In den nächsten Arbeitsbesprechungen wird dieses Thema immer wieder auf gegriffen. Ein Beschäftigter wird als „Kümmerer“ beauftragt, die neusten Entwicklungen im Blick zu behalten.

Wer sich und sein Team so an den neuen Weg herangeführt hat, wird kaum Ängste entwickeln oder zögerlich an die Dienstvereinbarung herangehen.

Spätestens mit der Dienstvereinbarung sollte das Thema auf die Tagesordnung gesetzt werden.

### **TOP „Innovationen“: Die Dienstvereinbarung LOB.**

1. Einstimmung in den neuen Weg: LOB – Chancen entdecken.

2. Aktuelle Fragen für unser Team zur Durchführung der Dienstvereinbarung: Wie wollen wir als Team mit den Vorgaben umgehen? Was müssen wir beachten?
3. Kontrolle/Controlling: Feedback nach Abschluss der Runde.

Zur Einstimmung auf LOB gilt es, die Beschäftigten dort abzuholen, wo sie stehen. Wie durchgängig alle Seminare, von denen hier die Rede ist, gezeigt haben, ist der oben gekennzeichnete Weg von keiner Verwaltung eingeschlagen worden.

Zur Einstimmung in LOB können die folgenden Fragen eine Richtung weisen:

- a) Was wollen wir aus LOB für unser Team machen?
- b) Was befürchten wir durch LOB?
- c) Was erhoffen wir uns durch LOB?
- d) Wie wollen wir vorgehen?
- e) Was ist jetzt vordringlich zu machen?
- f) Wie bilden wir Leistung in unserem Team ab?
- g) Was bedeutet für uns Qualität, ... etc?
- h) Wie wollen wir als Team vorgehen?
- i) Welche Regeln wollen wir einhalten?
- j) Was soll am Ende herauskommen?
- k) Wie wollen wir den Erfolg messen?

Viele Befürchtungen gehen in Richtung auf den Zusammenhalt im Team. Die Leistungsprämie wird in diesen Fällen als Spaltpilz gesehen. Viele stellen sich die Frage, ob man bereits im Vorfeld Vorsorge treffen kann. Eine Möglichkeit auf diesem Weg ist, dass sich das Team zusammensetzt und klärt, was es will und was auf keinen Fall passieren sollte. Daraus entwickeln sich zwangsläufig einige Verhaltensregeln. In den Seminaren sind folgende Regeln erarbeitet worden.

### Erarbeitete Leitsätze zu LOB :

#### Leitsatz 1:

Wir sehen LOB als eine Chance für unser Team und gehen an die DV unvoreingenommen heran.

#### Leitsatz 2:

Kein Mensch ist unfehlbar! Wir akzeptieren auch für uns unangenehme Entscheidungen, wenn sie fundiert erarbeitet und begründet werden.

#### Leitsatz 3:

Treten Fehler auf, so sehen wir dies als Chance und werden daraus lernen!

#### Leitsatz 4:

Jeder gibt sein Bestes und beteiligt sich aktiv an diesem Prozess und wartet nicht nur ab!

#### Leitsatz 5:

Wir gehen konstruktiv an dieses Verfahren heran!

#### Leitsatz 6:

Wir gehen umsichtig mit den Ergebnissen der Leistungsbewertung um! Wir prahlen und provozieren nicht mit der Leistungszulage.

#### Leitsatz 7:

Wir schaffen Transparenz im Verfahren und sind verschwiegen, was das konkrete Ergebnis anbetrifft.

Es sind die Kleinigkeiten, die zum Gelingen und Misslingen von LOB beitragen. Das gilt insbesondere für die **praktische Durchführung**. In jedem Falle kann bereits heute abgesehen werden, dass die Führung unter Zeitdruck geraten wird. Wer das Verfahren der Regelbeurteilung kennt, weiß, dass der vorgegebene Termin zur Abgabe der Beurteilung sich unendlich hinzieht und weit über den Stichtag hinausgezögert wird. Gegenüber der Regelbeurteilung kann in diesem Fall keine zeitliche Toleranz gewährt werden. Einige Dienstvereinbarungen setzen den November an, um das Abschlussurteil zu treffen und zu eröffnen. Bei zehn Mitarbeitern kann man die Abfolge nicht dem Zufall überlassen. Hier ist eine umsichtige und abgestimmte Zeitplanung angesagt.

Bei diesem Besprechungspunkt geht es auch um die Klärung, ob

- eine systematischen Leistungsbewertung
- ein zielorientiertes Verfahren und/oder
- eine Teambewertung

für das Arbeitsteam bzw. einzelne Beschäftigte vorzusehen ist. Entscheidend ist, was die Dienstvereinbarung vorsieht und zulässt.

Wichtig ist es auch, in diesem TOP auf die vier Phasen des Ablaufes, dem Statusgespräch, dem Meilensteingespräch, dem Faktengespräch und den Eröffnungsgespräch hinzuweisen.

Bezogen auf den zeitlichen Ablauf beginnt es mit dem Statusgespräch. Es folgen ein Meilensteingespräch, ein Abstimmungsgespräch und zum Abschluss des Bewertungszyklus das Eröffnungsgespräch. Hinter diesen Gesprächstypen stehen Intentionen, die kommuniziert werden sollten.

Die Bewertung im zeitlichen Ablauf baut auf:

1. Das Statusgespräch: Normen und Standards setzen!
2. Das Meilensteingespräch: Den Weg zum Ziel begleiten!
3. Das Abstimmungsgespräch: Selektive Wahrnehmung fokussieren! Fakten zusammenstellen.
4. Das Eröffnungsgespräch: Im Dialog Anreize setzen, Entwicklungsimpulse geben und zu weiteren Leistungen motivieren!

Es gibt viele weitere Punkte, die unter diesem TOP „DV, Durchführung“ zu besprechen sind und in den Seminaren vertieft wurden:

- Wann und wie sollen die Termine für das Fakten - sowie das Eröffnungsgespräch vereinbart werden?
- Wie viele Gespräche kann man in einer Woche, an einen Tag führen?
- Mit wem sollte das Eröffnungsgespräch begonnen werden?
- Sollte das Gespräch - wenn der enge Zeitrahmen es nicht zulässt, mit allen ein ergiebiges Gespräch zu führen - nur mit denen gesucht werden, die eine Zulage bzw. keine Zulage erhalten?

Der dritte Punkt dient dem Lernen am Erfolg. Nach Abschluss des Bewertungszyklus ist es durchaus sinnvoll auch einmal im Team zu klären, was gut gelaufen ist und was verbessert werden kann. Einige Anregungen finden sich hierzu in dem Beitrag „Das 7 Stufen - Programm“.<sup>3</sup>

#### **Phase 4 und 5: Die Sachstandsklärung zu Beginn einer Bewertungsrunde: Das Statusgespräch und das Meilensteingespräch**

In den meisten Dienstvereinbarungen ist geregelt, dass die Führung zu Beginn des Bewertungszyklus ein Gespräch über die prägenden Aufgaben der jeweiligen Stelle und den sich daraus ergebenden Leistungserwartungen zu führen hat. Insoweit kann es zu einer Überschneidung mit den Vorgaben des jährlich zu führenden Mitarbeitergesprächs kommen. Verwaltungen, die das Mitarbeitergespräch bereit eingeführt haben und praktizieren, können somit bei LOB auf eine wichtige Gesprächskultur zurückgreifen. Für LOB kann daher dieser Gesprächsbaukasten insgesamt nur förderlich sein. Problematischer kann diese Kombination (Mitarbeitergespräch/Statusgespräch) für die Konzeption und das eigentliche Anliegen des Mitarbeitergesprächs werden. Hier werden viele Verwaltungen eine Klärung zwischen Beziehungsaspekten (Mitarbeiter-/Jahresgespräch) und Sachanliegen (Statusgespräch) suchen müssen.

In diesem Zusammenhang geht es auch um den Stellenwert und um die Positionierung der Stellenbeschreibung und der Zielvorgaben, die sich aus den „Produkt-Handbüchern“ ableiten lassen.

Viele Stellenbeschreibungen, das zeigte sich in den Workshops und Seminaren, sind für das Statusgespräch keine unmittelbare Hilfe. Gleichwohl sollten beide Instrumente (Statusgespräch/Stellenbeschreibung) langfristig aufeinander abgestimmt werden. In den Übungen erwies es sich als hilfreich, aktuelle Stellenbeschreibungen für das Statusgespräch heranzuziehen.

In einer ersten Phase wurden in den Workshops Fragen geklärt wie

- Ist die Stellenbeschreibung aktuell?
- Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?
- Was wird tatsächlich getan? (vgl. Notprogramme: Ausfälle, etc.)
- Was sollte getan werden? (Was muss unbedingt getan werden, was kann zunächst einmal entfallen...Prioritäten setzen!)
- Wie wird es getan?
- Wie sollte es getan werden?
- Was kann aufgrund der zeitlichen und sachlichen Ressourcen getan werden?
- Wo liegen die Prioritäten des Teams bzw. des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?

Das Ergebnis dieser ersten Phase führt über die Konkretisierung (zweiter Schritt) dieser Fragen

- der Bezug des Arbeitsplatzes zum Gesamtergebnis des Teams,
- die Prioritäten der Arbeitsausführung,
- die Art und Weise, wie die Arbeitsergebnisse erstellt werden sollen (z.B. Verhaltens- und Gestaltungsziele bzw. Standards) sowie
- Verständigung über den Schwierigkeitsgrad der Aufgabenerfüllung

zu den folgenden Festlegungen:

- Verständigen auf die Tätigkeitsschwerpunkte des Arbeitsplatzes (etwa 3 bis 5 Schwerpunkte),
- Analysieren der Belastung aus allgemeiner und aus individueller Sicht,

- Entwickeln der Leistungsnormen,
- IST- Analyse des persönlichen Leistungsverhaltens: Wo sieht die Führungskraft den MA und wie sollte er die vereinbarten Tätigkeitsschwerpunkte angehen?

Einige Dienstvereinbarungen sehen vor, dass während des Bewertungszeitraumes die Führung die ihnen unterstellten Mitarbeiter begleiten und Feedback geben. In diesem Zusammenhang steht als formalisiertes und standardisiertes Gespräch das Meilensteingespräch. Ziel des Meilengesprächs ist es, SOLL und IST abzugleichen und ggf. Impulse, Anregungen und Unterstützung zur Erreichung des gesetzten Standards bzw. der vereinbarten Ziele zu geben.

In einem ersten Schritt wird beim Meilensteingespräch geprüft, ob die vereinbarten Leistungsnormen eingehalten werden können. Neben einer subjektiven Variante geht es um Fragen wie:

- Sind die vereinbarten Leistungsnormen realistisch?
- Haben sich die Tätigkeitsschwerpunkte verändert?
- Hat sich die Belastung verändert?

Daraus können sich neue Akzente ergeben, die zu einer Anpassung der Leistungsnormen führen:

- Ist es aus sachlicher Sicht erforderlich, die Vereinbarungen neu zu fassen?
- Ist es aus der Person des zu Bewertenden erforderlich, die Vereinbarungen zu modifizieren?
- Welche Hilfen sind ggf. zusätzlich erforderlich?
- Welche - veränderte/neue - Orientierung kann die Führungskraft der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter geben?
- Wie sollte das Leistungsverhalten verändert ausgerichtet werden?
- Welche weiteren/anderen Hilfen sind angezeigt (Coaching)?

#### **Phase 6: das Abstimmungs- (Faktengespräch) und Eröffnungsgespräch am Ende des Bewertungszeitraumes**

Wer vor einer Bewertung steht, weiß, dass die selektive Wahrnehmung ein Problem auf dem Weg einer objektiven Bewertung sein kann. Hinzu kommt, dass sich im Laufe eines Jahres viele arbeitsaufwändige Details im Dunstkreis des Vergessens relativieren. Mit der Zahl der zu bewertenden Mitarbeiter steigt dieser Fehler um ein Vielfaches. Diesen Fehler kann man einschränken, wenn man vor der Bewertung mit dem Mitarbeiter abklärt, was in diesem Jahr bewegt wurde und wie das Jahr insgesamt verlaufen ist.

Das Faktengespräch führt zu einem Abgleich zwischen dem Standpunkt des Mitarbeiters und der Beobachtung der Führung. Dieses Gespräch hilft, die Fakten auf eine gemeinsame Basis zu stellen.

Diese Fakten sind die Grundlage der Bewertung. Fragen, die sich dem Bewerber dabei stellen, sind beispielsweise:

- Können die vereinbarten Vereinbarungen hinreichend gesichert bewertet werden?
- Welche zusätzlichen Informationen braucht der Bewerter?

- Ist das beobachtete Verhalten exemplarisch für die Person?
- Lassen sich aus den Verhaltensweisen generalisierbare Schlüsse ziehen?
- Handelt es sich bei dem beobachteten Verhalten um ein repräsentatives Arbeitsmuster?
- Lassen sich aus dem Verhalten gültige Rückschlüsse ziehen?
- Ist das gezeigte Verhalten typisch oder lässt es sich durch eine bestimmte Situation erklären?
- Konnte der Mitarbeiter zeigen, was in ihm steckt?
- Hatte der Mitarbeiter Gelegenheit, sich auch in anspruchsvollere Tätigkeiten einzuarbeiten und zu bewähren?

Das Eröffnungsgespräch kann zwischen den Pools des Verkündens und des Erörterns stehen. Wer verkündet, spart Zeit, vermeidet den unmittelbaren Ärger und spart Energie. Wer erläutert, begründet und Impulse setzt, braucht Zeit, Nerven, eine klare Linie und rhetorisches Geschick. Belohnt wird dieser Aufwand meist mit einer hohen Akzeptanz



**Zum Ausblick in Ihre interessante Aufgabe einige Anregungen für das Eröffnungsgespräch im Überblick:**

1. Planen Sie für wichtige Gespräche genügend Zeit für eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung ein. (3:2:1).
2. Prüfen Sie: Was wird in dieser Situation von mir als Führungskraft erwartet? Wo liegt meine Verantwortung, die sich aus der Rolle als Führungskraft ableitet? (Auftrags- und Rollenanalyse).
3. Bauen sie auf eine Zielanalyse (Problem- und Ursachenanalyse) und schreiben Sie auf, welche Ziele Sie in diesem Gespräch erreichen wollen. Seien Sie realistisch und wägen Sie ab, was machbar ist! (Zielanalyse)
4. Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Gesprächspartners. Was könnten die Ursachen bzw. Beweggründe des Verhaltens sein? (Adressatenaanalyse)
5. Stellen Sie sich auf Ihren wunden Punkt ein! (Selbstreflexion)
6. Prüfen Sie, wo und wann das Gespräch stattfinden sollte? (Situationsanalyse)
7. Auf die Einstimmung kommt es an! Gehen Sie positiv an das Gespräch heran.

8. Auf eine treffende und schlüssige Auswahl der Inhalte kommt es an. Recherchieren Sie mit Umsicht. (Inhaltsanalyse)
9. Auf Kürze und Prägnanz kommt es an! Weniger kann häufig mehr sein! Beschränken Sie sich auf Kerngedanken! (Inhaltsreduktion)
10. Gliedern Sie das Gespräch formal und logisch: Achten Sie auf den Einstieg, die Hinführung und einen in sich schlüssigen Abschluss des Gesprächs. (formale Gliederung)
11. Der Einstieg muss stimmen! Auf eine offene und einladende Mimik und Gestik kommt es bei der Begrüßung an! Handschlag und Augenkontakt aufeinander abstimmen!
12. Bauen Sie bei der Raumauswahl und bei der Platzzuweisung keine unnötigen Barrieren auf.
13. Auf die ersten zehn Worte kommt es an! Auf die Wortwahl achten.
14. Positive Worte sind wirkungsvoller als negative.
15. Aktivieren Sie Ihre Gesprächsteilnehmer durch rhetorische Fragen, durch Rückfragen, Diskussionen bzw. teilnehmerzentrierte Methoden
16. Visualisieren Sie durch Wortbilder oder durch Visualisierungstechniken. Sprechen Sie die rechte Gehirnhälfte an!
17. Seien Sie geduldig. Hören Sie aufmerksam zu.
18. Vermeiden Sie eine zu hohe Informationsdichte.
19. Appelle an das Gefühl sind wirkungsvoll. Aber: „Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand.“ Unterscheiden Sie zwischen der rationalen und der emotionalen Ebene!
20. Halten Sie fest, wer was wann zu tun hat!
21. Beenden Sie das Gespräch mit einer Perspektive, einer Aufforderung zum Handeln.
22. Nehmen Sie sich die Zeit, das Gespräch noch einmal auf sich wirken zu lassen! Ziehen Sie aus dem Soll (Zielphase) und dem Ist (das Erreichte/ Kontrollphase) Rückschlüsse für künftige Gespräche.<sup>4</sup>

**Zwischen Perfektionismus und dem Machbaren – Aufwand und Nutzen**

Das Wünschenswerte ist nicht immer auch das Machbare! Die hier aufgezeigten sieben Phasen bis hin zur Auszahlung der Prämie finden bei den meisten Führungskräften volle Zustimmung – solange es sich um eine Orientierung handelt. Die wenigsten sehen sich indes in der Lage, diese Schritte in der aufgezeigten Dichte umzusetzen. Wer mehr als drei Mitarbeiter hat, dürfte bereits bei dem engen zeitlichen Rahmen kaum in der Lage sein, innerhalb eines Monats das Faktengespräch zu führen, die Bewertung abzusichern und das Eröffnungsgespräch während der laufenden Geschäfte zu führen. Damit stellt sich vor allem die Frage nach dem Aufwand und Nutzen.

Der Aufwand des neuen Tarifvertrages an direkten und indirekten Kosten ist erheblich. Nehmen wir als Basis das Jahr 2007. In dieser Startphase muss kräftig investiert werden. Um die ca. 350 € (400 x 350 €= 140.000 €) pro Kopf leistungsgerecht zu verteilen, stehen folgende Aufwendungen als einmalige und laufende Kosten:



<b>1. Arbeiten der Betrieblichen Kommission zur Verabschiedung der Dienstvereinbarung</b>		
a) 10 Sitzungen à 4 Stunden à 6 Personen	240 Std x 50 E	= 12.000 €
b) Vorbereitung der Sitzungen sowie Annexaufgaben	240 Stunden x 50 E	= 12.000 €
c) Seminare zur Vorbereitung		= 3.000 €
<b>2. Information aller Beschäftigten in einer Personalversammlung (Rüstzeiten, Vortrag etc.)</b>		
	Bei 500 Beschäftigten	
	500 x 3 Stunden x 40 E ca.	= 60.000 €
<b>3. Schulung der Führungsebene ca. 50 Führungskräfte<sup>5</sup></b>		
a) 1 Seminartag zur Einstimmung auf den Tarifvertrag	50 x 8 x 60 E	= 24.000 €
b) 2 Seminartage zur Entwicklung von Fertigkeiten	2 x 50 x 8 x 60 E	= 48.000 €
<b>4. Einstimmung der Teams in Dienstbesprechungen</b>		
	400 mal 3 Stunden	
	(Durchschnittswert) x 40 E	= 48.000 €
<b>5. Statusgespräch bei 400 von den insgesamt 500 Beschäftigten</b>		
Vorbereitung des Gesprächs		
Führungsebene	400 x 2 Stunden x 50 E	= 40.000 €
Ausführungsebene	400 x 0,5 Stunden x 35 E	= 7.000 €
Gespräch	400 x 2 Personen x 1 Stunde x 85/2 E	= 34.000 €
<b>6. Meilensteingespräch</b>		
Führungsebene	400 x 0,5 Stunden x 50 E	= 10.000 €
Ausführungsebene	400 x 0,5 Stunden x 35 E	= 7.000 €
Gespräch	400 x 2 Personen x 0,5 Stunde x 85/2 E	= 17.000 €
<b>7. Faktengespräch</b>		
Führungsebene	400 x 2 Stunden x 50 E	= 40.000 €
Ausführungsebene	400 x 0,5 Stunden x 35 E	= 7.000 €
Gespräch	400 x 2 Personen x 1 Stunde x 85/2 E	= 34.000 €
<b>8. Eröffnungsgespräch und Statusgespräch für die nächste Periode</b>		
Führungsebene	400 x 2 Stunden x 50 E	= 40.000 €
Ausführungsebene	400 x 0,5 Stunden x 35 E	= 7.000 €
Gespräch	400 x 2 Personen x 1 Stunde x 85/2 E	= 34.000 €
<b>9. Beschwerdewesen</b>		
	noch offen	= 0 €
		<b>403.000 €</b>

Über diesen Kosten- Ansatz kann man sicherlich streiten. Das ist auch beabsichtigt! Wahrscheinlich liegt der hier ausgewiesene Aufwand noch deutlich unter den tatsächlichen Kosten. Wichtig ist vor allem eines zu erkennen: Dieser Tarifvertrag ist in der Umsetzung alles andere als kostenneutral. Denn ob die intendierten Ziele tatsächlich erreicht werden und der Nutzen sich so abzeichnet, wie das erhofft wird sollte man nicht vagen Unterstellungen überlassen, sondern über einen analytischeren Weg genauer ermitteln. Wichtig wird es dabei aber auch sein, die Halbwertzeiten solcher Reformaktionen im Auge zu behalten. Was heute so engagiert diskutiert und vorangebracht wird, sollte nicht schon in ein paar Jahren zu einem Aktenvorgang oder einem Gießkannenprinzip werden.

Wer heute den Nutzen von LOB mit Hinweis auf die Wirtschaft zu begründen sucht, sollte eines nicht übersehen: Die Wirtschaft hat andere

Rahmenbedingungen, eine andere Art der Transparenz (Über das Gehalt wird nicht gesprochen!), eine andere Positionierung der Führung in dieser Frage (dezentrale, eigenverantwortliche Verteilung) und andere Sanktionsmöglichkeiten, wenn gegen die Spielregeln verstoßen wird. All das sind wichtige Parameter, um den Nutzen glaubhaft und nachvollziehbar zu dokumentieren.<sup>6</sup>

<sup>1)</sup> Aus Wikipedia.

<sup>2)</sup> Meixner/Meixner, Der neue Tarifvertrag - Das 7 Stufen Programm - Von der Leistungsbewertung hin zum Leistungsentgelt, in: PersV 4, 2007, S. 124 bis 136.

<sup>3)</sup> S.o. 135 f. vgl. auch Homepage, Ziffer 6

<sup>4)</sup> Meixner,H.E., Im Dialog gewinnen, Köln 2005, S. 154 f.

<sup>5)</sup> In diesen Beträgen sind die Raum- und Trainerkosten bereits eingerechnet worden.

<sup>6)</sup> Weitere, vertiefende Informationen zu diesem Thema können Sie auf der Homepage unter [www.fhoer-nrw.de/meixner/Portal](http://www.fhoer-nrw.de/meixner/Portal); Login: KreisStadt; Passwort: lob1412 erhalten. (Alternativ: H.E. Meixner, Google).