

Artikel zur

**Leistungsorientierter Bezahlung :
Der Mitarbeiter auf dem Abstellgleis
– abgehängt und doch mittendrin?**

veröffentlicht in der Zeitschrift
WISSENSWERT

Herausgeber:
Bayerische Verwaltungsschule München

verfasst von



Kompetenzwerkstatt Hilebrand

Lehrer-Kiefer Str. 12
87742 Dirlewang
0179/9006230

kompetenz-werkstatt@web.de
www.kompetenz-werkstatt.com

Die Leistungsorientierte Bezahlung : Der Mitarbeiter auf dem Abstellgleis – abgehängt und doch mittendrin?

Bei der Einführung der Leistungsorientierten Bezahlung (**LOB**) stehen die Kommune, die Verwaltungsspitze, die Führungskräfte und die Beschäftigten vor einem herausfordernden Veränderungsprozess. Damit diese Herausforderung durch die Betroffenen angenommen und gemeistert werden kann, ist es notwendig Ängste, die durch Unwissenheit und durch mangelnde Erfahrung entstehen, abzubauen und positive Weichen für die Einführung und Weiterführung zu stellen.

Wie schaut der „klassische“ Einführungsprozess der LOB bei den überwiegenden Kommunen aus?

Zu Beginn gab es einen Beschluss der Verwaltungsspitze die LOB zu einem bestimmten Zeitpunkt einzuführen. Dann wurde eine Projektgruppe, in der Regel die Betriebliche Kommission, mit dem Auftrag die Dienstvereinbarung unter Beteiligung der Arbeitgeber- und Personalratsseite auszugestalten, gegründet. Nach dem Abschluss der Dienstvereinbarung zwischen Verwaltungsspitze und Personalrat, wurde das fertige Konzept im Rahmen einer Personalversammlung den restlichen Beteiligten vorgestellt. Den Abschluss vor der Einführung der LOB bildete die Führungskräftequalifizierung, die in der Regel 1 bis 2 Tage andauerte.

Der nächste Prozessschritt war die Bewertung ein Jahr später.

Erkenntnis: Nach dem 1. Bewertungsjahr sinkt die Stimmung bei den Mitarbeitern. Warum nur?

1. Welche Rahmenbedingungen müssen als Voraussetzung für die Einführung grundsätzlich gegeben sein?

Rahmenbedingung 1 „Zielsetzung“

Für jeden Veränderungsprozess, so auch bei der Einführung der LOB, benötigen die Beteiligten eine Orientierung; deshalb ist es sinnvoll zu Beginn eine Strategie „Was durch die Einführung der LOB erreicht werden sollte“ zu erarbeiten. Das grobe Raster der Zielsetzung, gaben die Tarifparteien vor, die Ausrichtung für die jeweilige Kommune kann nur vor Ort vorgenommen werden!

Rahmenbedingung 2 „Strategie“

Als nächsten Schritt ist es wichtig das Vorgehen zu bestimmen, um die Zielsetzung zu erreichen. Diesen wichtigen Abstimmungsprozess zwischen den Führungskräften und Verwaltungsspitze ist notwendig, um den erfolgreichen Ablauf mit den Multiplikatoren, den Führungskräften, zu gewährleisten.

Rahmenbedingung 3 „Fähigkeit“

Damit sich die Beteiligten aus eigener Motivation mit der sinnvollen und zielgerichteten Umsetzung der LOB identifizieren können, ist es unerlässlich die Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter für diesen Prozess (weiter) zu entwickeln.

Wo wurden die Mitarbeiter beim klassischen Einführungsprozess bisher beteiligt?

Aus meinem bisherigen Erfahrungshorizont wurden die Mitarbeiter auf dem Abstellgleis abgehängt und vergessen!

2. Wieso ist es überhaupt notwendig die Mitarbeiter für diesen Veränderungsprozess zu gewinnen?

2.1. Jeder ist Beteiligter im Veränderungsprozess

Durch die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung in der Organisation, wird ein Veränderungsprozess angestoßen, in den alle Beschäftigten (Führungskräfte, Mitarbeiter, Beamte) mittelbar oder unmittelbar involviert sind. Dieser grundlegende Wandel kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn die Beteiligten in ausreichendem Maße mit in den Prozess eingebunden werden, weil diese Umsetzung nur durch alle Beschäftigten erreicht werden kann.

Denn jede Veränderung beginnt und endet bei jedem einzelnen Beschäftigten.

Natürlich ist es nicht möglich alle Beschäftigten mit ins Boot zu holen, denn es gibt unterschiedliche Einstellungen der Beteiligten bei jedem Veränderungsprozess:

- Überzeugte ca. 5 %
 - Skeptiker ca. 80 %
 - Gegner ca. 15 %
- (Quelle: Mohr/Woehe 1998)¹

Ziel der Einbeziehung der Mitarbeiter im Einführungsprozess ist es,

- die Überzeugten in ihrer Einstellung zu bestärken,
- Rahmenbedingungen zu entwickeln, in denen den Skeptikern ermöglicht wird, ihre bisherige Sichtweise zu überdenken und somit für den Prozess zu gewinnen.
- Des Weiteren den Gegnern, durch aktive und kommunikative Umsetzungsmaßnahmen nicht Raum im Untergrund zu geben, um gegen den Veränderungsprozess Stimmung zu machen.

¹ Mohr, N.; Woehe, J.M.; Widerstand erfolgreich managen, professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Campus 1998

Die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung stellen die quantitative Mehrheit und größte Ressource der Verwaltung dar. Aus diesem Grund ist es notwendig, sie bei der Einführung aktiv zu berücksichtigen!

2.2. Wieso entsteht Ablehnung und Widerstand bei den einzelnen Beteiligten?

Der BAT galt über 40 Jahre für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Dieser regelte in seiner dem System innewohnenden Starrheit und Stabilität die Beförderungs- und Aufstiegsmöglichkeiten der Beschäftigten. Durch die Abschaffung ist es für die Mitarbeiter eine Herausforderung das Vertraute aufzugeben. Denn der BAT prägte die Kultur und Tradition. Die Betroffenen haben aufgrund der langen Stabilität keine Routinen und Fähigkeiten entwickelt mit der neuen Dynamik der LOB gestalterisch, geschweige denn positiv umzugehen. Für viele Mitarbeiter herrscht zunächst Unsicherheit. Aus diesem ungewohnten Zustand ist der Widerstand als Signal und Botschaft ernst zu nehmen und einen konstruktiven Rahmen zu bieten, damit eine Weiterentwicklung der LOB gewährleistet ist.

Inhaltlich geht es darum, Neues zu lernen, neues Verhalten und Wissen einzuüben, sich zu ändern. Ein solcher Aneignungsprozess gelingt vor allem durch Erleben, Experimentieren, Üben, Auswerten, Anpassen, Wiederholen – **nie durch bloße Information**, wie bei Personalversammlungen üblich.

Diese Übergangsphase benötigt Zeit, das weiß jeder von uns aus eigener Erfahrung, auch wenn es uns manchmal schwer fällt, uns selbst und anderen diese Zeit auch zuzugestehen.

3. Wie soll der Mitarbeiter eingebaut werden?

Dem Mitarbeiter soll regelmäßig mit dem Thema Leistungsorientierten Bezahlung in Kontakt gebracht werden. Nicht nur schriftlich - sondern es soll dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur aktiven Mitarbeit ermöglicht werden.

Folgende Fragen sollte jeder Mitarbeiter vor der Einführung beantworten können:

- Welche Zielsetzung verbindet unsere Kommune mit der LOB?
- Was heißt die LOB für mich, meine Kollegen, für meine Führungskraft?
- Was erwartet meine Führungskraft von der LOB?
- Wie wollen wir die LOB in der Abteilung/Arbeitsgruppe umsetzen?
- Welche Rahmenbedingungen gibt der Tarifvertrag vor?
- Welche Vor- und Nachteile hat die Systematische Leistungsbewertung bzw. Zielvereinbarung?
- Welche Eckpunkte hat die Dienstvereinbarung?
- Welche Verantwortung habe ich als Mitarbeiter bei der Bewertung und im Bewertungsgespräch?

3.1. Welche Methoden können hier angewendet werden?

1. Großgruppenveranstaltungen

2. Seminare für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

zu 1. Großgruppenveranstaltungen

Bei der Anzahl von Mitarbeitern bietet sich das Format von Großgruppenveranstaltungen an.

Durch ein Mitarbeiterforum können viele Mitarbeiter (bis 200 Mitarbeiter) gleichzeitig mit dem neuen Vorgehen in Kontakt gebracht werden. Durch den ungezwungenen Charakter der Veranstaltung wird die Gelegenheit zur Nachfrage und zur Information angeboten. Zielsetzung ist es die Mitarbeiter durch einen Austausch mit seiner Führungskraft und anderen Mitarbeiter für den Umsetzungsprozess positiv zu stimmen.

Nach unseren bisherigen Erfahrungen sind diese Veranstaltungen eine tragende Säule für eine positive Einführung.

Dauer: 3 Tage

(1. Tag: Vorbereitung mit Führungskräften/2. Tag: Durchführung des Mitarbeiterforums/3. Tag: Nachlese; Qualitätssicherung; Maßnahmenplan)

Für die Durchführung bestehen verschiedene Möglichkeiten:

- a) Im Rahmen einer moderierten Personalversammlung
- b) Markt der Möglichkeiten

Beispiel: Ablauf einer moderierten Personalversammlung

Zeit	Inhalt
Beginn 9:30 bis 09:45	Begrüßung und Vorstellung
09:45 bis 11:00	Präsentation der Leitungsorientierten Bezahlung und Dienstvereinbarung
11:00 bis 11:05	Anmoderation der Gruppenarbeit
11:05 bis 11:30	Bildung von Kleingruppen von bis zu 6 Personen Ziel: Generierung von Fragen / pro Frage eine Karte
11:30 bis 12:30	Mittags – Pause (Strukturierung der Fragen)
12:30 bis 13:30	Beantworten der Fragen
13:30 bis 14:30	Bildung von Abteilungsgruppen mit den dazugehörigen Führungskraft um die Fragen zur Umsetzung zu beantworten
14:30 bis 15:00	Resonanz zu den aufgeworfenen Fragen

Die Elemente der Personalversammlung können individuell mit der Verwaltungsspitze abgestimmt werden

Was verbirgt sich hinter dem Markt der Möglichkeiten?

Es werden alle Führungskräfte in einem Vorbereitungsworkshop eingestimmt, ihre individuellen Ziel- und Umsetzungsperspektiven hinsichtlich der LOB auf Flipchart oder Pinnwände visualisiert. Beim Durchführungstag hat jede Führungskraft einen „sog.“ Marktstand, bei dem die Ergebnisse vom Vortag den Mitarbeitern präsentiert werden. Alle Mitarbeiter haben die Option bei der eigenen Führungskraft zu verweilen und zu diskutieren oder bei den weiteren Ständen die anderen Möglichkeiten zu betrachten. Hier entsteht ein aktiver Austausch zwischen den Führungskräften, den Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen und zwischen den Abteilungen.

zu 2. Seminare für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Das Anliegen der Veranstaltung ist es, die Mitarbeiter für das Verfahren zu gewinnen, sowie Fragen und Ängste abzubauen. Die Mitarbeiter können offene Fragen klären und sich auf Beurteilungsgespräche vorbereiten. Den Mitarbeitern wird bewusst, dass auch sie Verantwortung für die Umsetzung haben und eine wichtige Rolle bei der Durchführung der LOB übernehmen.

In Seminaren zum Leistungsbewertungsgespräch können die Mitarbeiter durch Qualifizierung zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung ihre Fähigkeiten weiter entwickeln.

Die Veranstaltungen sind als Standard- oder Inhouse-Seminare möglich.

3.4. Wann sollten die Maßnahmen durchgeführt werden?

Der Zeitpunkt der Maßnahmen können individuell je nach Kommune gewählt werden; entscheidend ist, dass ein Fahrplan über die Phase der Entwicklung und Einführung hinaus (die ersten zwei Bewertungsjahre wären sinnvoll) aufgestellt wird, um klare Zielsetzung für die Mitarbeiter zu geben. Nach dem 1. Bewertungsjahr wäre es zweckmäßig und ratsam zur Qualitätssicherung moderierte Personalversammlungen abzuhalten, um die Dienstvereinbarung weiter zu verbessern.

4. Zusammenfassung:

Durch die Einbindung der Mitarbeiter werden diese vom Abstellgleis geholt und die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung gelegt:

- Ängste werden abgebaut
- Verantwortung für das Ganze wird aufgezeigt
- Wandel beginnt gleichzeitig bei allen Beteiligten
- Intensives Lernen voneinander
- Positives Signal für die Zusammenarbeit wird gelegt.
- Die Mitarbeiter werden schon rechtzeitig für das Thema sensibilisiert
- Die Umsetzung wird erleichtert, durch die Auseinandersetzung mit dem Thema
- Die Mitarbeiter erhalten durch die Beteiligung eine neue Art sich für die LOB zu motivieren

Die Mitarbeiter stellen das größte Kapital und Ressource des Arbeitgebers dar. Damit diese Ressource auch genutzt werden kann, ist es das Ziel die Mitarbeiter während der Ersteinführung bzw. Weiterentwicklung der Dienstvereinbarung mit zu involvieren, in dem die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden und den Beteiligten anschließend ihre Betroffenheit im wertschätzenden Rahmen genommen wird.