

Praxiserfahrung mit "LOB" besser als erwartet

Ein Fachbeitrag von Dr. Doris Hofer, Trainerin bei der BVS



Dr. Doris Hofer

Die leistungsorientierte Bezahlung im TVöD bleibt aktuell. Die Tarifeinigung vom Februar 2010 beinhaltet sogar eine Erhöhung des Leistungsentgelts in kleinen Schritten. Der derzeit 1%ige Anteil wird in den Jahren 2010 bis 2013 jährlich um 0,25 % erhöht und damit zunächst auf 2% verdoppelt. Das sei zum Anlass genommen, einige Praxiserfahrungen mit dem Führungsinstrument Leistungsbewertung kursorisch zusammenzutragen. Es zeigt sich, dass die vielen Befürchtungen kaum eingetretener und die Erfahrungen besser als erwartet sind.

Befürchtungen bei „LOB“

In seinem Informationsbrief 8/2009 titelt der Bayerische Städtetag: „Öffentlicher Dienst tut sich schwer mit LOB“. Dabei bezieht er sich auf eine Umfrage des Kommunalen Arbeitgeberverbandes, die zeigt, dass die Mehrheit der bayerischen Kommunen den §18 TVöD gar nicht oder nach dem „Gießkannenprinzip“ vollziehen – obwohl man sich damit außerhalb des Tarifrechts bewegt.

Hinter dieser Ausweichbewegung stecken in erster Linie Befürchtungen und Widerstände der Führungskräfte, die die Leistung ihrer Mitarbeiter/-innen bewerten müssten. Die Dauerbrenner unter den Argumenten sind:

- Es würden Neid, Konkurrenz, Rücksichtslosigkeit und Unfrieden entstehen.
- Die Beschäftigten hätten zu große Erwartungen, Enttäuschung und Demotivation wären nicht zu vermeiden.
- Die Bewertung würde bei den Beschäftigten Ängste auslösen und Druck erzeugen, die Leistung würde sinken.
- Der Verwaltungsaufwand wäre zu hoch für die relativ geringe Prämie.

- Die Prämie wäre zu gering, so hätte sie keinen Motivationseffekt.
- Es würden Konflikte bis hin zu Mobbing zwischen den Beschäftigten und zwischen Beschäftigten und Bewertern/-innen entstehen.
- Ungerechtigkeiten, Gefälligkeitsbewertungen und „Nasenprämien“ wären nicht zu vermeiden.
- Die Bewertungen würden nicht akzeptiert, eine Beschwerdeflut und Prozesse werden erwartet.
- Der „Zwang“ zum Gespräch wäre eine große (zeitliche) Belastung.

Gute Praxiserfahrungen

Interessant ist es nun, einmal zu recherchieren, welche dieser Befürchtungen bei jenen Arbeitgebern eingetreten sind, die die Leistungsbewertung konsequent eingeführt und umgesetzt haben.

In den Jahren 2007 bis 2009 habe ich bei rund 30 kommunalen Arbeitgebern die Einführung der Leistungsbewertung nach TVöD begleitet und/oder deren Führungskräfte geschult - die meisten davon im Auftrag der Bayerischen Verwaltungsschule oder der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management. Dabei handelte es sich um Kommunen unterschiedlichster Größe, Landratsämter und Zweckverbände. Die im Folgenden zusammengefassten Praxiserfahrungen sind das Ergebnis einer telefonischen Rückfrage Anfang 2010.

Die zusammengefassten Rückmeldungen aus den Organisationen, die die LOB professionell eingeführt haben, zeichnen folgendes Bild:

- Mit nur einer Ausnahme wird die Leistungsbewertung dort, wo sie praxisorientiert eingeführt wurde, konsequent und differenziert durchgeführt. In einigen Häusern waren die Widerstände doch sehr

groß, so dass mit einem Scheitern durchaus zu rechnen war.

- Nach dem ersten Durchgang gab es durchaus Anpassungen und Nachsteuerungen am System, z.B. Vereinfachungen, Klärung hierarchischer Verwerfungen, Nachverhandlungen.
- Die meisten Führungskräfte nutzen die Leistungsbewertung als Mittel der Einflussnahme und Mitarbeiterentwicklung. Einzelne „Verweigerer“ gibt es, diese sind jedoch Ausnahmen.
- Zum Teil sind es die Beschäftigten, die eine differenzierte Bewertung einfordern, wenn ihre Führungskräfte dies nicht tun.
- Geld, also die vermeintlich zu geringe Prämie, ist überhaupt kein Diskussionsthema. Es sorgt jedoch für die verbindliche und ernsthafte Anwendung der Leistungsbewertung.
- Beschwerden über ungerechte Bewertungen sind Einzelfälle.
- Ungelöste, alte Konflikte zwischen Führungskräften und Beschäftigten oder innerhalb von Teams kommen an die Oberfläche. Konfliktvermeidung wird schwierig, Konfliktlösung unvermeidlich.
- Die höhere Kommunikationsdichte wird von Führungskräften und Beschäftigten letztlich positiv bewertet.

Verbesserungsprozess durch „LOB“

Es wird deutlich, dass die meisten Befürchtungen nicht oder nicht in dem erwarteten, extremen Ausmaß eintreten. Stattdessen legen die Praxiserfahrungen nahe, dass die Leistungsbewertung einen Prozess auslöst, der zu einer neuen Führungskultur und damit tatsächlich zu einer Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen führt.

- Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Zielen, Aufgaben, Prioritäten und Erwartungen steigen Effektivität und Effizienz der Aufgabenerfüllung.
- Durch die Stärkung der Führungsrolle steigt der Wirkungsgrad der Führungskräfte.
- Durch mehr Aufmerksamkeit für die Leistung der Beschäftigten entsteht ein Klima der Wertschätzung und Motivation.
- Durch die differenzierte und individuelle Rückmeldung werden Sachlichkeit, Fairness, Eigenverantwortung gefördert.
- Durch mehr Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten entstehen weniger Reibungsverluste und „Verantwortungsbillard“.

Das alles ist eine Bewegung hin zu einer partnerschaftlichen, fördernden und leistungsfreundlichen Führungskultur, die dem Anspruch an eine moderne Verwaltung entspricht. Die Arbeit im „stillen Kämmerlein“ ohne Zeitdruck und mit der Gewissheit, dass hoheitliche Entscheidungen unwidersprochen bleiben, gibt es kaum noch. Die Beschäftigten stehen durch die Kostenoffensive im öffentlichen Sektor nicht nur unter Leistungsdruck, sondern auch zunehmend im Fokus der Öffentlichkeit. Verwaltungsmodernisierung und neue Anforderungen der Steuerung fordern von Führungskräften wie Beschäftigten ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Handeln und Initiative, an Leistungs- und Ergebnisorientierung und an Veränderungsbereitschaft. „LOB“ setzt einen wertvollen Impuls in diese Richtung.

Erfolgsfaktoren

Die Leistungsbewertung kann zum zeitraubenden Formalismus erstarren, sie kann aber auch als wirkungsvolles Führungsinstrument eingesetzt werden. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren, damit dies gelingt, sind heute aus der Arbeit in der Praxis und den Rückmeldungen eindeutig zu identifizieren.

- „LOB“ sollte von vornherein als Führungsaufgabe, nicht als bürokratisches Regelwerk eingeführt werden.
- Die Einführung der Leistungsbewertung muss von der Führungsspitze getragen und konsequent und transparent gestaltet sein. Beschäftigte und Führungskräfte werden beteiligt und informiert.
- Beim System zur Leistungsbewertung sollte der Fokus auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit liegen. Hohe Komplexität und starrer Formalismus sind kontraproduktiv.
- „LOB“ sollte aus einer Haltung heraus angewandt werden, die die Anerkennung für Leistung in den Vordergrund stellt, nicht die Kritik an den Defiziten.
- Die Führungskräfte bzw. Bewerter/-innen müssen geschult werden. Die Praxis zeigt, dass Bedenken und Widerstände beträchtlich abgebaut werden können, wenn die Bewerter/-innen Unterstützung und Sicherheit in der Anwendung des neuen „Werkzeugs“ bekommen.

- Ein gemeinsamer Bewertungsstandard oder -maßstab unterstützt die Akzeptanz und Wirksamkeit der Leistungsbewertung. Ein gemeinsamer Standard kann jedoch nicht formal „geregelt“ werden, sondern muss in einem kontinuierlichen, begleiteten Austausch zwischen den Bewerter/-innen entstehen.
- Um das Verbesserungspotenzial von „LOB“ voll auszuschöpfen, ist es hilfreich, die Veränderung der Führungskultur in einem begleiteten Prozess aktiv zu unterstützen.

Die kursorische Erhebung der Praxiserfahrungen bestätigt, dass „LOB“ keineswegs wirkungslos und überflüssig ist, wenn mit dem Führungsinstrument professionell umgegangen wird. Das hängt in erster Linie von der Grundhaltung bei der Einführung und einer intensiven Vorbereitung der Führungskräfte und/oder Bewerter/-innen ab.

Wir danken unserer langjährigen Dozentin und Bildungskollegin, Frau Dr. Doris Hofer, für diesen Beitrag.

Wenn sie mehr über eine wirksame Einführung von Führungsinstrumenten wie Leistungsbewertung wissen möchten, oder Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter weiter gezielt schulen möchten, sprechen Sie uns gerne an. Wir stehen mit Rat und Tat zur Seite.

Roswitha Pfeiffer & das Team der BVS

*BVS –Fortbildung und Entwicklung
Fachbereich: Institut für Management und Führung
Telefon 089/54057-630, pfeiffer@bvs.de*

BVS lässt ihre Qualität extern begutachten

Seit Ende letzten Jahres unterzieht sich die BVS einem Testierungsverfahren, das sich speziell an Bildungseinrichtungen wendet. Das Verfahren der Lernerorientierten Qualität in der Weiterbildung (LQW) wird von der Firma ArtSet GmbH durchgeführt. In einem 13-monatigen Prozess stehen das Leitbild und die Bedarfserschließung, die Schlüsselprozesse und das Lehr-Lern-Geschehen, die Evaluation und die Infrastruktur, die Führung, das Personalmanagement, das Controlling und die Kundenkommunikation sowie die strategische Entwicklung der BVS auf dem Prüfstand. Das Besondere an dem Testierungsverfahren ist, dass diese Themen nicht für sich alleine stehen, sondern sich auf das gemeinsame Verständnis von „gelungenem Lernen“ beziehen. Diese Vorstellung von "gelungenem Lernen" ist in das Leitbild der BVS zu integrieren.

➔ www.bvs.de/testierung

NEU!