

„Leistungsbeurteilung verändert das Verhältnis von Chef und Mitarbeiter“

Coaching-Experten haben Freudenstadt bei Umsetzung des TVöD unterstützt

FREUDENSTADT/BÖBLINGEN. Sie haben die deutschen Fußballnationalmannschaft in Sachen Benimm trainiert und die AOK, L'Oréal und Tchibo beraten. Sie sind seit 39 Jahren im Geschäft und entwickeln Personalentwicklungssysteme. Das Horst-Rückle-Team hat bei vielen Unternehmern in Baden-Württemberg einen guten Ruf. Weniger bekannt waren die Dienste der Coaching-Experten aus Böblingen bisher in der öffentlichen Verwaltung. Doch das könnte sich ändern. Seit 2003 gehören auch Behörden zu den Kunden. 2008 wurde erstmals zusammen mit einer Mittelstadt ein Leistungsbeurteilungssystem entwickelt.

„Freudenstadt ist auf uns zugekommen“, berichtet Geschäftsführer Andreas Werner. Die Stadt im Schwarzwald stand vor der Aufgabe, eine Vorgabe des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) umzusetzen: die Leistungsbezahlung. In dem vor dreieinhalb Jahren verabschiedeten Vertrag heißt es: „Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigen-

verantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“ Dafür sei ein Prozent der Gehaltssumme zu reservieren. Die Tarifpartner hatten außerdem vereinbart, diesen Anteil sukzessive auf acht Prozent steigen zu lassen. Davon will jedoch mittlerweile kaum einer mehr etwas wissen – zumindest bei den Gewerkschaften. Zu groß ist der Frust darüber, dass es vielerorts zu keinen befriedigenden Lösungen kam, und zu tief sitzt die Angst vor Nasenprämien.

Den Grund dafür, dass die Leistungsbezahlung in vielen Kommu-



In Freudenstadt wurde ein System zur Leistungsbeurteilung entwickelt. FOTO: DPA

nen und Kreisen auf Widerstand stieß, sieht Geschäftsführer Werner bei Information und Kommunikation. „Wenn Sie das nicht sauber machen, ist das Ganze zum Scheitern verurteilt.“ Die Erfahrungen in Freudenstadt seien positiv gewesen. Die Personalberater konnten auf ihre Erfahrungen in der Metallindustrie zurückgreifen: Dort haben sie an der Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) mitgewirkt.

Werner empfiehlt für die Leistungsbezahlung nach TVöD einen einjährigen „Trockenlauf“, bevor sich die Leistung tatsächlich aufs Gehalt auswirkt. Außerdem rät er von Zielvereinbarungen, das heißt von quantifizierten Zielen, ab. Stattdessen empfiehlt er im öffentlichen Dienst Leistungsbeurteilungen, bei der „beobachtbare Verhaltensweisen“ herangezogen werden. Im Übrigen sieht Werner den großen Nutzen von TVöD angesichts des geringen Gehaltsanteils weniger in der leistungsorientierten Bezahlung. Viel wichtiger sei das neue, transparentere Verhältnis von Chef und Mitarbeiter. „Die Führungskraft wird in einer ganz neuen Art gefordert.“ (smic)