

Beurteilen wagen

Aktives Führen mit Zielen und Erwartungen durch konsequentes Anwenden des ERA-Tarifvertrags

Inhaltverzeichnis

1. Vorbemerkung	2
2. Der ERA-Tarifvertrag als Entgeltsystem	3
2.1. Formale Konsequenzen	3
2.2. Inhaltliche Konsequenzen	3
2.3. Aufgabe und Leistung.....	5
2.4. Erstes Fazit.....	5
3. Der ERA-Tarifvertrag als Managementmodell	6
3.1. Aufgabenbeschreibungen.....	6
3.2. Leistungsbeurteilung und Erwartungen	7
3.2.1. Kennzahlen.....	7
3.2.2. Zielvereinbarung	7
3.2.3. Leistungsbeurteilung.....	8
3.3. MBO oder das Führen mit Zielen.....	8
4. Leistungsbeurteilung in der Praxis	10
4.1. Ziele und Erwartungen	10
4.2. Erwartungen formulieren	11
4.3. Erwartungen für alle oder individuell?.....	13
4.3.1. Standards wieder herstellen	14
4.3.2. Individuelle Erwartungen	14
4.3.3. Spontane Anweisungen.....	14
4.4. Erwartungen als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	14
4.5. Ängste bei der Umsetzung	15
4.5.1. Negativbewertung.....	15
4.5.2. Fehlertuschung	16
4.5.3. Erwartungen als konkrete Hilfestellung	16
5. Führen mit Zielen und Erwartungen	19
6. Schlussfolgerungen	21
7. Anhang – Tariflicher Vorschlag für die Leistungsbeurteilung.....	22

1. Vorbemerkung

Wie soll Leistung bezahlt werden? Diese Frage stellen sich immer wieder Unternehmen. Die Antworten darauf sind eine nicht mehr zu überschauende Anzahl unterschiedlicher Vergütungsmodelle. Sie alle versuchen mehr oder weniger durchdacht und konsequent, Leistungsfaktoren zu definieren und ihre Erfüllung zu überprüfen, um dann daraus Geldbeträge zu errechnen.

Wir wollen an dieser Stelle nicht eine vergleichende Untersuchung dieser Varianten starten und darin Vorzüge oder Risiken einzelner Modelle diskutieren. Vielmehr soll ein Verfahren zur Leistungsbeurteilung näher betrachtet werden, dass in seiner Konsequenz und Offenheit für die Zukunft Vorbildcharakter beanspruchen dürfte.

Dass es sich dabei um ein Modell handelt, das nicht einer wissenschaftlichen Umgebung entstammt, sondern der Verhandlung starker Tarifpartner, macht es besonders interessant. Beweist dieses Ergebnis doch, dass vernünftige und zugleich praktikable Lösungen durchaus die Folge eines sozialen Prozesses sein können. Voraussetzung bleibt dabei allerdings, dass die Verhandlungspartner bereit sind, nicht nur hart zu arbeiten, sondern auch den Gewinn der Lösung, also das Ergebnis, vor die eigene Machtdemonstration zu stellen. Wenn das zutrifft, dann wären die Partner in der Metall- und Elektroindustrie auch auf der Ebene der politisch-sozialen Verantwortung führend.

In unserem Zusammenhang ist der gleich näher beleuchtete ERA-Tarifvertrag ein Beispiel für die konsequente Gestaltung der Leistungsvergütung. Wir werden dabei die Grundzüge dieses Tarifvertrags nur in soweit darstellen, wie es zum Verständnis des Gesamtzusammenhangs nötig ist. Eine umfassende Erläuterung des gesamten Tarifvertrags oder gar eine tarifrechtliche Darstellung ist nicht beabsichtigt.

2. Der ERA-Tarifvertrag als Entgeltsystem

Das tarifliche Entgelt wurde 2003 in Baden-Württemberg im Bereich der Metall- und Elektroindustrie mit dem sogenannten Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) neu geregelt. Ausgangspunkt war die Forderung: „Gleiches Geld für gleichwertige Arbeit“, die um das Jahr 1986 von Gewerkschaftsseite formuliert wurde. Mit dem Prinzip der Gerechtigkeit sollten die zum Teil starken Verwerfungen im Lohn- und Gehaltsbereich bereinigt und neu geordnet werden. Daraus ergaben sich am Ende weitreichende formale und inhaltliche Konsequenzen, die im ERA-TV beschrieben werden.

**Der ERA-TV ist eine Investition,
die sich durch Leistung, also durch
Prozessoptimierung, refinanziert.**

2.1. Formale Konsequenzen

Die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten, die oft noch aufgeteilt wurden in Techniker, Kaufleute und Meister, wird aufgehoben. Es gibt nur noch *Beschäftigte*.

Anlass für die Zusammenlegung waren die Entwicklungen in der realen Arbeitswelt. Die alte Aufteilung in „Malocher“ im Blaumann und „Kopfarbeiter“ wurde zunehmend künstlich. Facharbeiter arbeiteten nicht nur mit der Hand (Handwerker), sondern übernahmen zum Beispiel anspruchsvolle Programmierungen bei der Steuerung von Automaten und Fertigungsrobotern. Auf der anderen Seite wurde mit der Einführung von Computer und entsprechender Software mancher Buchhalter zu einem Einspeiser von Zahlen in vorgegebene Formulare – eine wahrlich nicht gerade herausfordernde Tätigkeit, die durchaus durch Anlernen bewältigt werden kann.

Konsequenterweise wurde mit der Zusammenlegung von Arbeitern und Angestellten auch die jeweils gegebene Vergütung neu benannt: Das ausgezahlte Geld heißt nicht mehr Lohn oder Gehalt, sondern einheitlich *Entgelt*.

2.2. Inhaltliche Konsequenzen

Viel spannender als die formalen Veränderungen sind die inhaltlichen Konsequenzen, die sich aus der zugrundeliegenden Forderung „Gleiches Geld für gleichwertige Arbeit“ ergeben.

„Gleiches Geld für *gleiche* Arbeit“ wäre eine triviale Forderung, aber „*gleichwertige* Arbeit“ als Bezugsgröße zu wählen, ist eine Herausforderung.

Um verschiedene Arbeiten bezüglich ihres Anspruchs bzw. ihres Niveaus überhaupt miteinander vergleichen zu können, wurde im Tarifvertrag ein Beurteilungsverfahren vereinbart, das genau dies ermöglicht. Ohne auf die Details dieses „Stufen-Wertzahlverfahrens“ einzugehen, sei festgestellt: Das Feststellen von Wertigkeiten setzt vereinbarte Werte voraus. Diese Werte beziehen sich auf die Arbeit selbst, also die *Arbeitsaufgabe*. Nicht aber auf denjenigen, der diese Arbeit ausführt: den Mitarbeiter. Durch die Bewertung der Aufgabe ergeben sich Zahlenwerte, die ein Vergleichen der Arbeit ermöglichen (Einstufung).

Was sind die tariflich zugrunde gelegten Werte?

- Wissen und Können
- Denken
- Handlungsspielraum
- Kommunikation
- Mitarbeiterführung

Interessant ist, dass Stress und Verantwortung im allgemeinen Sinne keine Arbeitswerte sind.

Übrigens ließen sich alle Arbeitsaufgaben – nicht nur in der Metall- und Elektroindustrie – auf diese Weise bewerten und damit miteinander vergleichen. Spannend würde es überdies sein, Ausbildung und spätere Tätigkeit zu vergleichen. Oder anders: Auf welchem Niveau findet Ausbildung statt und wie verhält sie sich zum Niveau der späteren Arbeit nach der Ausbildung? Doch diese Überlegungen führten uns zu weit vom Thema Leistungsbeurteilung weg.

Unsere Zusammenfassung der tariflichen Regelungen hat scheinbar noch wenig mit unserem Thema zu tun – wenn sie nicht der Anfang für vielerlei ungenutzte Chancen wäre.

Schon bald nach der Einführung des ERA-Tarifvertrags hatten etliche Mitarbeiter das Gefühl, bei der Bewertung ihrer Arbeitsaufgabe habe man sie selbst, also den Menschen, völlig vergessen. Es gab zum Teil umfangreichen Widerstand gegen die individuellen Einstufungen. Aus der Außensicht muß man sagen: verständlich, aber unnötig.

Verständlich, weil der neue Tarifvertrag mit einer Reihe von liebgewonnenen Gewohnheiten bricht, ohne dass dies sogleich erkennbar wäre. Formuliert ist er nämlich in einer juristisch-tarifrrechtlichen Sprache, die sich einem in diesem Bereich Ungeschulten nicht unmittelbar erschließt. Die allermeisten Tarifmitarbeiter sind eigentlich ratlos, was der wahre Inhalt des Tarifvertrags sei. Sie erkennen weder eine Struktur noch wissen sie, was die Regelungen im einzelnen wirklich für sie bedeuten. Sie sind also auf „Übersetzung“ angewiesen. Anstatt sie mit der eigentlich klaren Struktur des ERA-TV vertraut zu machen, wurden sie bei der Einführung oft mit Details überschüttet oder in ideologische Polemiken verwickelt.

Unnötig ist die Aufregung, weil der ERA-Tarifvertrag sich tatsächlich als ein Mittel darstellen läßt, das eine gerechtere Bezahlung von Arbeit ermöglicht. Allerdings stellt sich diese Gerechtigkeit nicht von alleine ein. Die konsequente Umsetzung und Einführung durch das Unternehmen ist Voraussetzung. Das ist genau der Punkt, wo diese Ausführungen ihren eigentlichen Anfang nehmen.

2.3. Aufgabe und Leistung

Die Gerechtigkeit bezieht sich nicht nur auf die Bewertung der Arbeitsaufgabe, sondern auch auf denjenigen, der sie ausführt. Je nachdem, *wie* die Arbeit erledigt wird, wird eine höhere oder niedrigere Leistung erbracht. Das soll sich, so der Grundgedanke, auch im tariflichen Entgelt auswirken. Darum haben sich die Tarifpartner darauf geeinigt, dass neben dem Grundentgelt, das für die Erledigung der Arbeitsaufgabe bezahlt wird, auch ein Leistungsentgelt gegeben wird. Es repräsentiert die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters.

Dass das Gesamtentgelt sich noch aus weiteren Bestandteilen zusammensetzen kann, spielt für unsere Erörterungen keine Rolle.

2.4. Erstes Fazit

Die Konstruktion des ERA-Tarifvertrags soll eine gerechtere Bezahlung unterschiedlicher Arbeiten ermöglichen und zugleich die individuelle Leistung des Mitarbeiters bei der Vergütung berücksichtigen.

Für viele Unternehmen ergab sich daraus die Vorstellung, die Einführung des ERA-Tarifvertrags sei ein mehr oder weniger formaler Prozeß, der eigentlich nur die Personalabteilung und das sogenannte Lohnbüro – das jetzt Entgeltbüro heißen müßte – betrifft.

3. Der ERA-Tarifvertrag als Managementmodell

Eine Reihe von Unternehmen bemerkte, dass es mit der Erfüllung tarifrechtlicher Formalitäten nicht getan ist. In der Vorbereitung zur Einführung des ERA-Tarifvertrags zeigten sich unerwartet neue Chancen.

3.1. Aufgabenbeschreibungen

Der Tarifvertrag sieht vor, dass alle Aufgaben im Unternehmen nach bestimmten Vorgaben beschrieben und bewertet werden. In konsequent geführten Unternehmen sollte das nur geringe Probleme gemacht haben. Aber alle anderen mussten bemerken, dass es durchaus Arbeitsstellen gab, die für den Erfolg des Unternehmens nicht wirklich notwendig sind. Dazu gehören Posten, auf die Mitarbeiter abgeschoben wurden, ebenso wie Gefälligkeitsbesetzungen. Auch Doppelbesetzungen und inkonsequente Strukturen wurden sichtbar.

Eigentlich hätten Unternehmer den ERA-Tarifvertrag nutzen können, um einen umfassenden Restrukturierungsprozeß zu starten. Man hätte sich fragen können:

- Welche Aufgaben müssen zwingend erledigt werden, um den Unternehmenszweck zu erfüllen?
- Welche Aufgaben werden heute erledigt, die *nicht* das Erreichen der Unternehmensziele befördern?

Allerdings wäre es dafür notwendig gewesen, klare Unternehmensziele zu haben und Strategien, wie sie erreicht werden könnten. Dabei hätte ein Unternehmensleitbild gute Dienste erwiesen – natürlich vorausgesetzt, dass es nicht nur auf dem Papier steht, sondern über alle Hierarchien gelebt und vorgelebt wird.

Dass nicht alle Unternehmer die Chance für diese Art von möglichem Neubeginn genutzt haben, liegt aber nicht nur an mangelnden Zielen. Dieses umfassende Herangehen hätte alle Versäumnisse und Fehler der Vergangenheit unerbittlich aufgedeckt. Doch wer will sich schon die eigenen Unzulänglichkeiten der Unternehmensführung selbst vor Augen führen?

Ein solches Vorgehen wäre für Unternehmer wie Mitarbeiter ein umfassender Lernprozeß geworden, der sich am Ende wirtschaftlich gut gerechnet hätte. Aber leider zeigt die Erfahrung, dass erst in wirtschaftlich wirklich

schwierigen Zeiten die Bereitschaft für konsequentes Analysieren und Handeln wächst.

Das Erstellen der Aufgabenbeschreibungen ist also im Grunde ein Mittel, um Unternehmensziele und Aufgaben und damit Stellen aufeinander abzustimmen.

Der ERA-TV regelt den Umgang mit den Aufgabenbeschreibungen. Dazu wurden 122 Aufgabenbeispiele genau dargestellt. Sie sind die tariflich vereinbarte Meßlatte. Unternehmen, die keinen ERA-TV haben, könnten dieses Verfahren der Aufgabenbewertung aber genauso anwenden.

Die Aufgaben beschreiben, was getan wird. Nun muß noch geklärt werden, wie die Aufgaben durch die Mitarbeiter erledigt werden sollen. Dieses *Wie* ist die Leistung jedes einzelnen Beschäftigten.

3.2. Leistungsbeurteilung und Erwartungen

Die tarifliche Regelung zur Leistungsbeurteilung geht stets davon aus, dass der Unternehmer bzw. die Führungskraft dem Mitarbeiter Vorgaben macht und dann den Erfüllungsgrad feststellt.

Dieses Verhältnis von Vorgabe und Erfüllung kann auf drei verschiedene Arten festgestellt werden. Uns interessiert dabei nicht die tarifliche Regelung im einzelnen, sondern das Grundsätzliche.

3.2.1. Kennzahlen

Vorgegeben werden quantitative, also meßbare Ziele wie Stückzahl, Auslastungsgrad, Fertigungszeiten usw. Die Erfüllung der Zielvorgabe entspricht 100 % eines bestimmten Betrags.

Wichtig für uns sind nicht die verschiedenen Methoden des Messens, sondern das Prinzip: Zielvorgabe und Erfüllungsgrad werden vorab festgelegt und müssen erreicht werden, um als Leistung gewertet zu werden.

3.2.2. Zielvereinbarung

Bei der Zielvereinbarung liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf der „Vereinbarung“. Dem Mitarbeiter wird dabei zugemutet, die Unternehmensziele zu verstehen, für sich anzunehmen und dann in einem Vereinbarungsprozess zusammen mit seinem Vorgesetzten zu klären, welchen Beitrag er dafür leisten will und kann. Die Zielvereinbarung ist also im Grunde eine gemein-

same Willenserklärung von Mitarbeiter und Führungskraft, also ein Vertrag. Sie rechnet mit der Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Dass im Alltag *Zielvereinbarungen* oft nur *Zielvorgaben* sind, ist bekannt. Allerdings wird dadurch eine interessante Chance vergeben. Durch den Akt des Vereinbarens wird der Mitarbeiter zum Mitunternehmer gemacht. Durch die Frage: „Was kann ich selbst dazu beitragen, um die Unternehmensziele zu verwirklichen?“, wird ihm echte Verantwortung übertragen.

Erfahrungsgemäß eignet sich diese Methode der Leistungsfeststellung eher in den oberen Entgeltgruppen. Üblich ist sie – wenn überhaupt im Unternehmen mit Zielen gearbeitet wird – im außertariflichen Bereich. Aber es ließe sich in einer konsequent geführten Unternehmung durchaus denken, dass Zielvereinbarungen mit allen Mitarbeitern getroffen werden.

3.2.3. *Leistungsbeurteilung*

Der ERA-Tarifvertrag sieht vor, dass als dritte Möglichkeit zur Leistungsfeststellung die Leistungsbeurteilung genutzt wird. Dafür wird im Unternehmen ein Leistungsbeurteilungsverfahren festgelegt. Basis sind dabei *Leistungsmerkmale*, zum Beispiel Qualität, Effizienz oder verantwortliches Handeln.

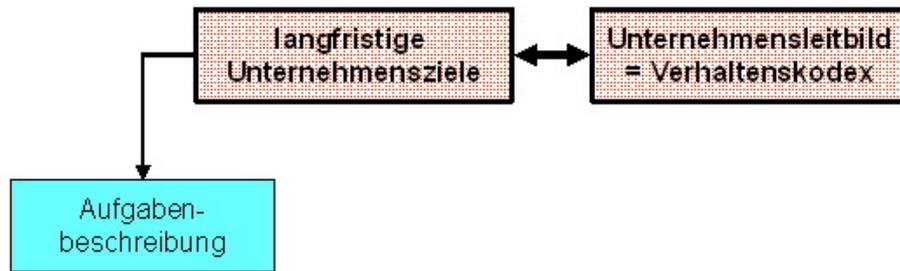
Bezüglich dieser qualitativen Leistungsmerkmale hat der Beurteiler, also meist die Führungskraft, *Erwartungen* zu formulieren. Je nachdem, wie diese Erwartungen erfüllt werden, bemisst sich die Leistung. Genutzt werden dazu mehrere Bewertungsstufen.

Erwartungen sind ihrem Charakter nach *Zielvorgaben*, die vorgegeben, nicht vereinbart werden. Natürlich empfiehlt es sich für souveräne Führungskräfte, die Erwartungen mit den Mitarbeitern zu besprechen. Letztlich aber haben die Führungskräfte die Verantwortung für die Erwartungen.

3.3. **MBO oder das Führen mit Zielen**

Wir sehen, dass die Grundlage für Aufgabenbeschreibung und Leistungsbeurteilung immer *Unternehmensziele* sind. Für die Unternehmen, die den ERA-Tarifvertrag einführen, besteht also grundsätzlich die Möglichkeit, auf tarifrechtlich abgesicherter Basis das Führungsmodell „Management bei Objectives“, also Führen mit Zielen, konsequent umzusetzen.

Von dieser Sicht her ist der ERA-Tarifvertrag eigentlich ein Managementkonzept mit angehängter Entgeltregelung.



Leider muß festgestellt werden, dass mit dieser Konsequenz nur wenige Unternehmen den ERA-Tarifvertrag realisiert haben.

Die Erfahrungen der Unternehmen, die den ERA-Tarifvertrag eingeführt haben, lassen sich aus unserer Sicht so zusammenfassen:

1. Die größte Mühe verwendeten Unternehmen auf die rechtliche und tarifliche Korrektheit und die sichere Erstellung der Entgeltabrechnung.
2. Die Mitarbeiter wurden über den ERA-Tarifvertrag informiert – aber zurückgeblieben ist bei ihnen das Gefühl, diese Informationen seien nicht ausreichend gewesen. Die Gründe dafür liegen nicht nur bei den zu knappen, zu detaillierten oder unstrukturierten Informationen durch das Unternehmen. Mitarbeiter mit geringer Qualifikation sind oft nicht in der Lage, schriftliche Darstellungen aufzufassen und mit der eigenen Situation zu verknüpfen.

Das gefühlte Informationsdefizit kann von den Beschäftigten gut genutzt werden, um Unzufriedenheiten, Demotivation und Enttäuschung zu begründen und in der Folge dann persönliche Entgeltanhebungen durchzusetzen. Konsequente Quengelbereitschaft und rhetorische Fertigkeiten unterstützen solche Forderungen noch immer wirksam.

3. Führungskräfte, die nach der Einführung mit Personalverantwortung betraut wurden, werden nicht mehr bezüglich des ERA-Tarifvertrags und der damit notwendigen Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter geschult. Das mangelnde Verständnis für die Zusammenhänge verwässert und verwischt die Intensionen des ERA-Tarifvertrags und erschwert aktives Führen.
4. Die *Erwartungen*, die im Tariftext selbst nur kurz genannt werden, erweisen sich als große „Blackbox“. Es wird weder ihr Zusammenhang mit den Unternehmenszielen gesehen noch ist man sich der aufzuwendenden Mühe bewusst, wenn sie Teil der täglichen Führungspraxis sein sollen.

4. Leistungsbeurteilung in der Praxis

Bezüglich der drei Beurteilungsmöglichkeiten gab es bei den *Kennzahlen* die geringsten Probleme. Meist verfügten die Unternehmen über ein eingeführtes System, das ohne große Veränderungen weitergeführt werden konnte.

Viele Unternehmen haben – oft durch Beharrlichkeit des Betriebsrats – erst einmal auf die Möglichkeit verzichtet, im Tarifbereich Leistung durch *Zielvereinbarungen* zu messen. Zu groß war die Angst, es könnten sich Ungerechtigkeiten einschleichen und besonders die Mitarbeiter der unteren Entgeltgruppen damit überfordert werden.

Für die *Leistungsbeurteilung* formulierte der ERA-Tarifvertrag einen Muster-vorschlag, der in vielen Unternehmen meist ohne gravierende Änderungen übernommen wurde ([siehe Anhang](#)).

Aber wie wird im Alltag damit umgegangen? Ist Leistungsbeurteilung ein Instrument zur Mitarbeiterführung geworden? Haben die Führungskräfte Erwartungen formuliert und diese ihren Mitarbeitern kommuniziert? Wird in irgendeiner Weise Buch darüber geführt, wie sich der Mitarbeiter bezüglich dieser Erwartungen verhält? Oder verläßt sich die Führungskraft am Ende des Beurteilungszeitraums – meistens 1 Jahr – auf ihr gutes Gedächtnis und ein sicheres Bauchgefühl?

Die nachfolgenden Darstellungen fassen die Erfahrungen vieler Seminare in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg zusammen.

4.1. Ziele und Erwartungen

Das Führen mit vorgegebenen oder vereinbarten Zielen setzt voraus, eine Differenz zu akzeptieren zwischen einem zu erreichenden Soll-Zustand und einem Ist-Zustand, also der Gegenwart. Dieser Soll-Zustand muß attraktiv sein, damit ich bereit bin, Mühe und Arbeit dafür aufzuwenden, mich ihm anzunähern oder ihn zu erreichen.

Das Erkennen und Erleben dieser Differenz, dieses Delta zwischen Soll und Ist, wird die Basis für das Formulieren von Erwartungen.

Viele Führungskräfte erlebten sich als ratlos, als sie aufgefordert wurden, Erwartungen zu formulieren. „Meine Mitarbeiter wissen, was ich von ihnen will“, wurde oft geantwortet. Oder: „Es gibt an diesem Arbeitsplatz sowieso

keinen Handlungsspielraum. Was soll ich denn da noch erwarten?“ – „Muß ich jetzt etwa für jeden Mitarbeiter Erwartungen aufschreiben? Das ist aber viel Arbeit.“ – „Wenn ich das mache, komme ich nicht mehr zum Arbeiten.“

Offenbar sieht sich die Führungskraft schraubstockmäßig eingespannt zwischen operativem Mitarbeiten, Feuerwehr-Rettungseinsätzen, Bürokratie, Zielerwartungen von oben und jetzt noch einem Tarifvertrag, der die Einzelbeurteilung von Mitarbeitern bezüglich ihres Leistungsverlaufs innerhalb eines Jahres fordert.

Polemische Gegenantwort: Führungskräfte sind zu teuer, als dass sie sich mit einfachen Arbeiten beschäftigen dürften, auch wenn ihr Verhalten aktuelle Nöte, Probleme oder Engpässe beseitigt.

Sachliche Antwort: Aktiv Führen mit Erwartungen erzeugt genau diese Freiräume, die Führungskräfte brauchen, um übergeordnete Aufgaben zu erfüllen. Oder wie mir ein Geschäftsführer sagte: „Ich erwarte von meinen Führungskräften, dass sie dreißig Prozent ihrer Zeit für Prozeßoptimierung und Mitarbeiterkommunikation aufwenden.“ Nur dann nämlich seien sie ihr Geld wert, das sie bekommen.

Gehen wir im Folgenden davon aus, dass eine Führungskraft die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter kennt und bereit ist, Erwartungen für die Mitarbeiter zu formulieren. Wie könnte sie dabei vorgehen?

4.2. Erwartungen formulieren

Erwartungen sollen mithelfen, das Delta zwischen Ist-Zustand und Unternehmensziel zu verringern. Die Führungskraft könnte sich als Einstieg zum Beispiel fragen:

Schritt 1:

- Womit bin ich unzufrieden? (bezüglich Arbeitsabläufe etc.)
- Welcher Mangel soll beseitigt werden?
- Welcher Fehler soll vermieden werden?
- Welche Standards werden nicht beachtet und sollen wieder hergestellt werden?
- Welche Neuerungen sollen eingeführt werden?
- Welche Prozesse könnten reibungsloser ablaufen?

Da Erwartungen sich auf die vereinbarten Leistungsmerkmale beziehen müssen, wäre als nächsten zu fragen:

Schritt 2:

- Auf welches Leistungsmerkmal des ERA-Beurteilungsbogens beziehen sich diese Punkte?

Die Leistungsmerkmale im tariflichen Vorschlag lauten:

- Effizienz
- Qualität
- Flexibilität
- Verantwortliches Handeln
- Kooperation
- Führungsverhalten

Es kann sein, dass einige Erwartungen keinen Bezug zu einem Leistungsmerkmal haben. Beispiel: Wenn ich als Werkstattleiter wünsche, dass mich meine Mitarbeiter morgens laut mit „Guten Tag“ begrüßen, so ist das zwar menschlich nachvollziehbar, aber nicht für die Leistungsbeurteilung nutzbar. Beziehe ich aber die korrekte Begrüßung auf die Aufgabe eines Pförtners, der ankommende Gäste zu betreuen hat, so würde das vielleicht unter das Leistungsmerkmal „Qualität“ fallen.

Der ERA-Tarifvertrag macht Vorschläge für Leistungsmerkmale. Damit haben es Führungskräfte einfach, denn sie halten sich an die tarifgebundene Vereinbarung, die in ihrem Unternehmen gilt (= Betriebsvereinbarung). Aber was machen alle anderen Führungskräfte, also zum Beispiel die, die nicht zur Metall- und Elektroindustrie gehören, die keinen entsprechenden Tarifvertrag haben oder in einem Unternehmen arbeiten, das nicht Leistung extra vergütet? Müssen diese Führungskräfte auf dieses Führungsinstrument verzichten? Natürlich nicht, aber sie müssen sich selbst fragen, welche Leistungsmerkmale in dem von ihnen geführten Bereich gelten sollen.

Schritt 3:

- Welcher Mitarbeiter kann und soll diese Erwartung erfüllen?

Sind alle Erwartungen Mitarbeitern und Leistungsmerkmalen zugeordnet, sollte sich die Führungskraft umgekehrt noch fragen:

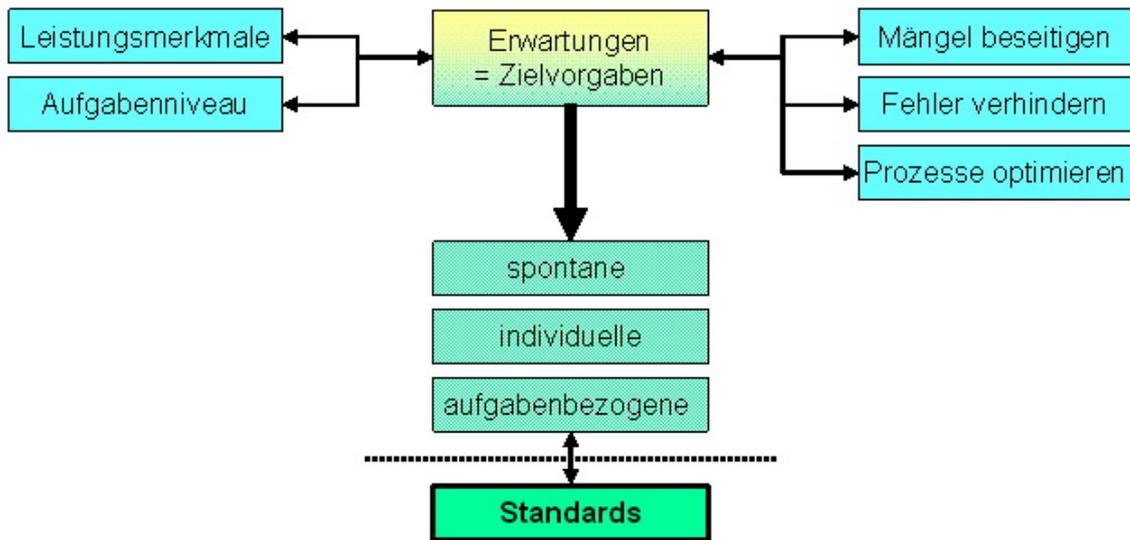
- Habe ich für alle Leistungsmerkmale eines Mitarbeiters mindestens eine Erwartung gefunden und formuliert?

Genau genommen ist das Formulieren von Erwartungen die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter überhaupt Leistung im Sinne des ERA-Tarifvertrags

erbringen können. Ohne Erwartungen keine Beurteilung und damit keine Möglichkeit, Leistungszulage zu berechnen.

Wie früher im Mathematikunterricht kann man leicht jede Erwartung dadurch kontrollieren, dass man die Überprüfungsfrage stellt: *Welcher Mangel wird durch diese Erwartung beseitigt?*

Fassen wir diese Punkte in einer Übersicht zusammen:



4.3. Erwartungen für alle oder individuell?

Da der gesamte ERA-Tarifvertrag auf dem Prinzip der Gerechtigkeit steht, waren einige Betriebsräte der Meinung, die Erwartungen müssten für alle Mitarbeiter einer Aufgabe gleich sein. Daraus folgerte man kühn, die Erwartungen müssten in irgendeiner Weise durch den Betriebsrat kontrolliert werden.

Tatsächlich aber ist die zugrundeliegende Idee eine ganz andere. Erwartungen werden ausschließlich durch den Beurteiler, also die direkte Führungskraft verantwortet. Das Prinzip der Gerechtigkeit erzwingt darüber hinaus nicht Gleichheit im Inhaltlichen, sondern gleiches Vorgehen bei allen Mitarbeitern.

Im beruflichen Alltag ergeben sich daraus drei Möglichkeiten, Erwartungen zu formulieren.

4.3.1. Standards wieder herstellen

Unter Standards werden Anweisungen verstanden, die für alle Mitarbeiter gelten, die eine bestimmte Aufgabe erledigen, also zum Beispiel Betriebs- oder Arbeitsanweisungen, Sicherheitsvorschriften, gesetzliche Regelungen.

Allerdings zeigt der Alltag, dass Teile dieser Anweisungen nicht immer praktiziert werden. Mit Hilfe von Erwartungen können diese Mängel abgestellt werden. Die Erwartungen gelten für alle Mitarbeiter, die diesem Standard unterliegen. Sie sind aufgabenbezogen.

Erfüllte Erwartungen werden wieder Standard und gelten ab sofort nicht mehr als „Leistung“ im Sinne des ERA-Tarifvertrags und werden folglich nicht zusätzlich vergütet.

4.3.2. Individuelle Erwartungen

Für die Führungskraft besteht außerdem die Möglichkeit, Erwartungen für eine bestimmte Person zu formulieren. Dadurch können individuelle Mängel beseitigt oder auch spezielle Förderungen unterstützt werden.

4.3.3. Spontane Anweisungen

Während sich die beiden ersten Erwartungstypen planen und formulieren lassen, gibt es eine dritte Sorte. Es sind jene spontanen Anweisungen, die notwendig sind, weil bestimmte Vorkommnisse stattfinden: plötzliche Probleme, Störfälle oder andere Unvorhersehbarkeiten. Mitarbeiter, die diese spontanen Erwartungen erfüllen, erzielen zum Beispiel bezüglich des Leistungsmerkmals Flexibilität eine bessere Bewertung.

4.4. **Erwartungen als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß**

Versteht man Erwartungen als ein Prozess, bestehende Mängel zu beseitigen, dann ist man eigentlich auf der Ebene eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses angelangt. Allerdings ist er alles andere als freiwillig. Er ist vielmehr die Basis für Leistung überhaupt. Für den Mitarbeiter ergibt sich nur mehr die Frage, wie er sich selbst dazu positioniert, also in welchem Maße er die an ihn gestellten Erwartungen erfüllt:

- Er ignoriert die Erwartungen und erledigt nur das Aufgabenniveau, wie es in der Aufgabenbeschreibung des ERA-Tarifvertrags beschrieben ist. In dem tariflich vorgeschlagenen fünfstufigen Bewertungsraster entspricht das der Beurteilungsstufe A.

- Er erfüllt die Erwartungen nur gelegentlich oder nicht korrekt. (Beurteilungsstufe B)
- Der Mitarbeiter erfüllt die Erwartungen immer und vollständig. (Beurteilungsstufe C)
- Neben der vollständigen Erfüllung der Erwartungen entwickelt der Mitarbeiter zusätzlich Eigeninitiative oder kümmert sich um komplexe Aufgaben, die nicht durch die Aufgabenbeschreibung abgegolten werden. Zum Beispiel weist er auf zusätzliches Optimierungspotential hin oder erkennt Mängel, die sich abstellen lassen. (Beurteilungsstufe D)
- Der herausragende Leistungsbringer ist der Mitarbeiter, der nicht nur Erwartungen erfüllt und Eigeninitiative entwickelt, sondern sich auch aktiv am Realisieren der Lösungen beteiligt bzw. sie eigenständig umsetzt. Dass er sich dabei mit seiner Führungskraft abstimmt und nicht einfach in Aktionismus verfällt, sollte selbstverständlich sein.
(Beurteilungsstufe E)

Über die Beurteilungsstufe wird eine Aussage gemacht, wie stark sich ein Mitarbeiter zu den Zielen des Unternehmens bekennt und welchen Anteil er daran hat, das zuvor beschriebene Delta zwischen Soll und Ist zu verringern.

4.5. Ängste bei der Umsetzung

Was sich in unserer Darstellung vielleicht plausibel anhört, kann bei Führungskräften durchaus Widerstände erzeugen. Es gibt eine Reihe von Gründen, weshalb das so ist.

4.5.1. Negativbewertung

Ein gern vorgebrachter Einwand gegen unseren Vorschlag, Erwartungen sollten Mängelbeseitigung sein, ist der, dass er „zu negativ“ sei. Viel besser sei es doch, man würde den Mitarbeitern Verbesserungspotentiale aufzeigen. Statt dessen würde der Mitarbeiter mit seinen Fehlern und Unzulänglichkeiten konfrontiert. Kein Wunder, wenn er dann frustriert und demotiviert sei.

Wir meinen, dass in diesem Fall der Kommunikationsstil eine wesentliche Rolle spielt. Wer auf Mängel in einem abschätzigen, respektlosen oder arroganten Ton hinweist, darf sich natürlich nicht über problematische Folgen wundern.

Auf der anderen Seite ist es für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wichtig, Lob und Korrektur gleichermaßen zu nutzen. Wer nur oder nie lobt, entwertet diese Möglichkeit. Wer respektvoll und wertschätzend Mängel benennt und Lösungen für deren Behebung zusammen mit dem Mitarbeiter entwickelt, braucht davor keine Angst zu haben. Die Mitarbeiter werden sehr schnell bemerken, dass es bei der Mangelbenennung nicht darum geht, sie in ihrer Persönlichkeit zu beschädigen, sondern um einen sachbezogenen Vorgang zur Verbesserung von Abläufen.

Allerdings steht dieses Verhalten mit einem anderen in enger Beziehung.

4.5.2. Fehlertarnung

In vielen Unternehmen und Behörden wurde geradezu Virtuosität entwickelt, um Fehler und Mängel zu verstecken, zu vertuschen oder so auszulagern, dass sie nicht mehr mit dem eigenen Verhalten in Beziehung gebracht werden können. Für das Unternehmen ist das problematisch bis katastrophal, für den Mitarbeiter erst einmal entlastend.

Unsere Darstellung von Erwartungen bietet Mitarbeitern eine neue Option. Mängel dürfen ab sofort benannt werden, weil deren Beseitigung Leistungserbringung ist. Für die Führungskraft hat das allerdings klare Konsequenzen:

- Fehlertarnung muß sanktioniert werden
- Mängelbeseitigung wird belohnt.

Das wirkt sich hoffentlich auch auf das Führungsverhalten aus. Ist es doch viel einfacher, „auszurasten“, weil ein Fehler passiert ist, den der Mitarbeiter dann auch noch vorträgt und benennt.

Richtig dagegen ist es zu klären, was am Zustandekommen des Fehlers oder Mangels beteiligt war, welche Rolle Pech oder Zufall spielten, ob es ein Prozessproblem ist oder ob tatsächlich von außen Kräfte einwirken, die nicht direkt beeinflussbar sind.

4.5.3. Erwartungen als konkrete Hilfestellung

So wie bei den Zielvereinbarungen schon dargestellt, gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten, Ziele bzw. Erwartungen zu formulieren: Richtungsziele oder Arbeitsziele.

Richtungsziele sind allgemeine Richtungsangaben wie: „Bis zum Ende des Jahres einen Umsatz von 1000 erreichen.“ Oder: „Organisieren sie den Service bis Ende November so, dass wir eine Reaktionszeit von 12 Stunden haben.“

Arbeitsziele definieren klare Aufgaben, also Arbeitsschritte: „Entwickeln sie eine Checkliste, mit der die Übergabe der Schichten kontrolliert werden kann.“

Erwartungen sollten so etwas wie Arbeitsziele sein: klare Angaben darüber, was ein Mitarbeiter konkret machen soll. Je konkreter, desto besser ist die Erfüllung der Erwartung zu kontrollieren. Je höher die Entgeltgruppe, um so umfassender kann die Erwartung sein. Bei selbständig arbeitenden Mitarbeitern kann eine Erwartung auch einmal ein Richtungsziel sein.

Günstig ist es, dabei in zwei Schritten vorzugehen. Zum Beispiel kann man sich eine dreispaltige Tabelle anlegen:

1. Leistungsmerkmal, auf das sich die Erwartung bezieht (linke Spalte)
2. Welcher Mangel soll beseitigt werden? (mittlere Spalte)
3. Durch welche Handlung / welches Verhalten / welche Maßnahme soll das geschehen? (rechte Spalte)

" Otto "

- Versuchsingenieur, EEX
- Niveau: Versuchsstechniker EG M, D-Typ

Bauteilverantwort. Bremstoffzellensystem

	Mängel	Erwartungen
1. Eff.	• Aufgaben bleiben zu lange unbearbeitet	• Delegieren von Aufgaben an Projektpartner • syst. Überprüfung der Zwischenstände / Meilensteine
2. Qual.	• zu viel Aufgaben werden nicht problemlos abgearbeitet	• selbständiger Report bei Komplikationen
3. Flex.	• zu geringe Bereitschaft gegen über Kollegen	• kurzfristige Vertretung eines Kollegen ermöglichen (Übergabe Liste)
4. Verantw.	• zu geringes Selbstbewusstsein beim Einfordern von Leistungen	• Selbständige Lieferantenkontrolle
5. Koop.	• derzeit "nur" in interne Netzwerke eingebunden	• externe Beziehung zu Lieferanten aufbauen. *

Nur wenn der Mitarbeiter wirklich weiß, was er tun soll, hat er die Möglichkeit, Leistung zu erbringen, also Mängel abzustellen und Fehlerwiederholung zu vermeiden.

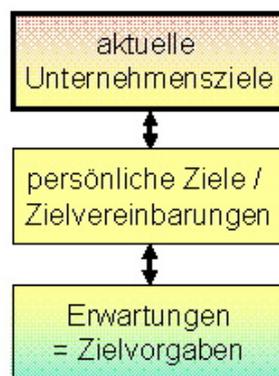
Je nach Umfang der Erwartung wird irgendwann der Punkt kommen, wo sie erfüllt worden ist, also der Mangel beseitigt wurde. Dann hat die Führungskraft die Verpflichtung, dies zu notieren und anschließend eine neue Erwartung zu formulieren bzw. die Abarbeitung der noch offenen Erwartungen zu begleiten.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Führungskraft dabei nicht auf ihr Gedächtnis verlassen darf. In irgendeiner Weise sollte sie sich Notizen machen. Ob das per Hand, in einer Excel-Tabelle oder mit einer geeigneten Software geschieht, braucht hier nicht weiter erörtert werden.

5. Führen mit Zielen und Erwartungen

Die Einführung des ERA-Tarifvertrags ist für Unternehmen eine optimale Gelegenheit, das Führen mit Zielen im gesamten Unternehmen durchzusetzen. Allerdings sind dazu einige Schritten nötig, die erst einmal nicht nur arbeitsintensiv sind, sondern noch viel mehr die Frage nach der durchgängigen Unternehmensgestaltung stellen.

Ein *Unternehmensleitbild* hilft, langfristige, also strategische Ziele zu entwickeln. Über einen *Zielvereinbarungsprozeß* im außertariflichen Bereich können die höheren Führungskräfte als Mitunternehmer neue und herausfordernde Aufgaben übernehmen. Die vereinbarten *Ziele* werden im Tarifbereich über die verschiedenen Entgeltstufen mit Hilfe des Instruments der *Erwartung* immer konkreter formuliert. Dadurch gelingt es, alle Mitarbeiter in einen einheitlichen Führungsprozeß einzubinden.

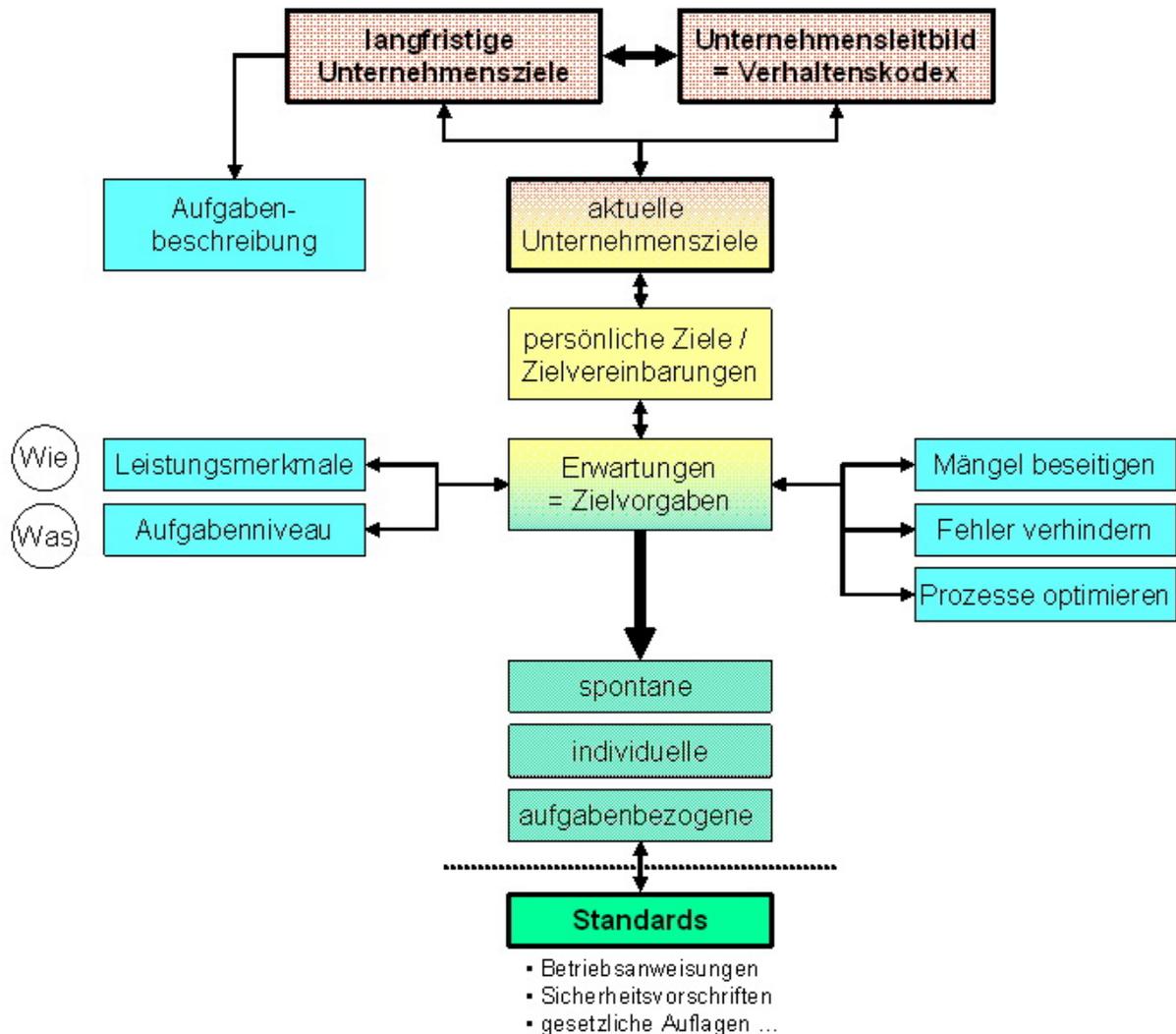


Für die Geschäftsführung bedeutet das, dass in den Zielvereinbarungen mit den ATlern bereits mitvereinbart werden sollte, wie mit den Erwartungen im Tarifbereich umzugehen ist. Zum Beispiel könnten Vorgesetzte sich von ihren zugeordneten Führungskräften die Erwartungen zeigen lassen – oder in einem gemeinsamen Beratungsprozeß diese konkreter formulieren usw. Je nachdem, wie vertrauensvoll und offen die Führungskräfte über die Hierarchien hinweg miteinander umgehen, wird sich die Arbeit an den Erwartungen intensivieren.

Das Ergebnis ist dann für alle befriedigend: Der Mitarbeiter kann überprüfbare Leistung erbringen, wenn festgestellt wird, dass der Mangel beseitigt wurde. Die Führungskraft arbeitet an der Erreichung der eigenen Ziele, die mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind. Und für das Unternehmen selbst ergeben sich enorme Chancen für eine durchgängige Prozeßoptimierung.

Allerdings gilt auch in diesem Fall ein Gesetz der Physik: Prozesse sind nur dann stabil, wenn man ihnen Energie zuführt. Diese Energie muß von der Geschäftsführung ausgehen, indem sie immer wieder den Abgleich der verschiedenen Zielebenen mit den Erwartungen fordert und fördert.

Ziele und Erwartungen im Überblick:



6. Schlussfolgerungen

Den Unternehmen der Metall- und Elektrobranche in Baden-Württemberg wurde mit dem ERA-Tarifvertrag ein mächtiges Instrument in die Hand gegeben, um langfristig Produktivarbeitsplätze zu sichern und die Produktivität weiter zu verbessern. Aber dieses Instrument zur Unternehmensgestaltung könnten alle Firmen und auch Dienstleistungsorganisationen nutzen, wenn sie die im ERA-TV dargestellten Strukturen und Konstellationen für sinnvoll erachten. Zwar fehlt erst einmal die tarifliche Absicherung, doch dieser Mangel könnte durch entsprechende betriebliche Vereinbarungen leicht geheilt werden.

Wie könnten nicht-tarifgebundene Unternehmen und Organisationen vorgehen, um eine Leistungsvergütung im Sinne des ERA-TV einzuführen? Die wichtigsten Schritte:

1. Die Geschäftsführung muss sich klar und ehrlich zu diesem Verfahren bekennen und dies auch gegenüber allen Mitarbeitern, Gesellschaftern usw. darstellen. Insbesondere die Beschreibung der Arbeitsaufgaben ist eine unmittelbar unternehmerische Herausforderung.
2. Beschreibung von Arbeitsaufgaben und deren Bewertung (Niveau). Daran schließt sich eine Vergütungsregelung an, die das *Grundentgelt* der verschiedenen Entgeltstufen festlegt.
3. Für die Leistungsvergütung ist es wichtig, sowohl das Verfahren im Ganzen festzulegen als auch die Leistungsmerkmale. Das fünfstufige Bewertungsraster hat sich bewährt.
4. Die Umsetzung der Regelungen im Unternehmen, umfassende Information und Schulung der Führungskräfte.
5. Umstellung zu einem festgelegten Stichtag.

In Baden-Württemberg mussten seit 2003 etwa eintausend Unternehmen auf den ERA-TV umgestellt werden. Eine tragende Rolle spielten dabei die Beratungsleistungen der Verbandsingenieure des Arbeitgeberverbands Südwestmetall. Inzwischen gibt es dort umfangreiche Erkenntnisse, wie solche Umgestaltungsprozesse sicher gestaltet werden können.

Dr. Bernd Seydel

7. Anhang – Tariflicher Vorschlag für die Leistungsbeurteilung

Beurteilung des Leistungsergebnisses

Von

Beschäftigte/r, Abteilung

Personalnummer

Entgeltgruppe

durch

Vorgesetzte/r / Abteilung

Datum

Die Leistungsbeurteilungsmerkmale 1-5 gelten grundsätzlich für jede/n Beschäftigten (maximale Gesamtpunktzahl 28), Merkmal 6 nur für Mitarbeiter/in mit Führungsverantwortung (maximale Gesamtpunktzahl 32) zu bewerten. Bei der Beurteilung sind die Merkmale entsprechend der Arbeitsaufgabe anzuwenden. Die beispielhaft aufgeführten Kriterien sind nicht abschließend.

	Merkmale	Beurteilungsstufe				
		A	B	C	D	E
		Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe.	Das Leistungsergebnis entspricht im allgemeinen den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen.	Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen.
1	<u>Effizienz</u> z.B. wirksame Arbeitsausführung; termingerechte Arbeitsergebnisse; rationelle Durchführung	0	2	4	6	8
2	<u>Qualität</u> z.B. sorgfältige Durchführung von Aufgaben; Häufigkeit von Fehlern, Mängeln; Einhaltung von Zusagen, Absprachen; Ideenvielfalt	0	2	4	6	8
3	<u>Flexibilität</u> z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben; Bewältigung veränderter Arbeitsbedingungen	0	1	2	3	4
4	<u>Verantwortliches Handeln</u> z.B. Zielorientierung; Umgang mit Ressourcen; Selbstständigkeit; Übernahme von Verantwortung; Sauberkeit in der Arbeitsumgebung; Förderung von Arbeits- und Gesundheitsschutz	0	1	2	3	4
5	<u>Kooperation</u> z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben; Zusammenarbeit mit anderen Stellen/Bereichen innerhalb der Arbeitsaufgabe; Weitergabe von Erfahrungen und Informationen zur Aufgabenerfüllung	0	1	2	3	4
6	<u>Führungsverhalten</u> z.B. Delegation; Integration; Motivation; Personalentwicklung; Informationsverhalten	0	1	2	3	4
Gesamtpunktzahl						
Leistungsentgelt [%] = Gesamtpunktzahl / maximale Punktzahl) x 30 =						

Kenntnisnahme

Datum, Unterschrift Beschäftigte/r

Datum, Unterschrift Vorgesetzte/r