

11. Juli 2007

TVöD-Brief Mitarbeitergespräche (MAG)

Einige kommunale Verwaltungen arbeiten schon seit vielen Jahren mit dem MAG, auch schon ohne Leistungsentgelt, aber von einer durchgängigen Implementierung können wir bei weitem noch nicht ausgehen.

Den Tarifparteien scheint das nicht unbedingt bewusst zu sein, denn in den zahlreichen Erläuterungen zum TVöD müssen wir lange graben, um bestätigt zu bekommen: Ohne MAG funktioniert die ganze Leistungsbewertung nicht, jedenfalls nicht im Sinne des TVöD. Das MAG macht die Bewertung von Leistung und/oder Zielerreichung für den Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar. Ist diese Nachvollziehbarkeit nicht sicher gewährleistet, führen die Leistungssysteme zu Frust statt zu Motivation. Bevor wir also nach § 18 Leistungsentgelt bemessen, brauchen wir die Einführung des MAG als Führungsinstrument. Die Systeme können auch parallel umgesetzt werden, notfalls geht sogar die Einführung des MAG noch während der Laufzeit des ersten Bewertungszeitraumes.

Der TVöD-Brief soll Ihnen zur Erörterung des Führungsinstrumentes MAG als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

🚩 Wozu Mitarbeitergespräche? Wir reden doch sowieso miteinander!

Natürlich reden Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Mit manchen mehr und häufiger, mit anderen weniger und seltener, je nach fachlichen Berührungspunkten, räumlicher Distanz oder persönlicher Sympathie. Und genau das ist der Punkt.

Denn nun sollen vom Stichtag an die individuellen Leistungen der Mitarbeiter gemessen, bewertet und mit dem Leistungsentgelt vergütet werden – und zwar die Leistungen aller Mitarbeiter des jeweiligen Vorgesetzten. Es geht jetzt nicht mehr um leben und leben lassen, sondern es geht um Geld. Deshalb muss – und will auch - jeder Mitarbeiter die gleiche Chance haben Punkte zu sammeln. Das bedingt, dass jeder Mitarbeiter zunächst einmal erfährt, wie sein Chef über ihn denkt, wo er steht, welche Veränderung bei der Leistungserbringung erwartet werden, damit der Mitarbeiter am Ende des Bewertungszeitraumes gute Noten und damit ein hohes Leistungsentgelt bekommt. Denn natürlich sieht sich jeder Mitarbeiter zunächst mal positiv und bewertet seine eigenen Leistungen hoch. Er empfindet subjektiv seine großen Bemühungen und Belastungen, und er käme gar nicht auf die Idee, dass seine Bemühungen in die falsche Richtung gehen, seine Belastungen vielleicht hausgemacht sind, und dass er insgesamt an den Erwartungen seines Vorgesetzten vorbeistrampelt.

Bezeichnender Weise beurteilen gerade solche Mitarbeiter, mit denen der Chef nicht so oft und schon gar nicht spontan kommuniziert, ihre Leistungen ganz besonders hoch, sind aber gleichzeitig frustriert, weil diese Leistungen offensichtlich nicht ausreichend geschätzt werden. Die Erklärung liegt dann ganz schnell auf der Hand: „Der Chef mag mich halt nicht.“ Lassen wir das so stehen, ist klar, was nach der ersten Bewertungsrunde passiert: „Der Chef mag mich nicht, deshalb bewertet er mich schlechter als meine Kollegen, deshalb bekomme ich weniger oder gar kein Leistungsentgelt. War doch klar.“

Erinnern wir uns:

Der § 18 TVöD wurde entwickelt, um Mitarbeiter in der Verwaltung zu motivieren.

Alle Mitarbeiter wohlgemerkt.

Den gesamten TVöD-Vertragstext können Sie sich [hier](#) herunterladen.

Unsere Empfehlung:

Wenn noch nicht geschehen, so führen Sie umgehend das MAG als Führungsinstrument ein. Läuft bereits der erste Bewertungszeitraum, dann eben nachträglich mit dem Argument erster zweifelnder Bewertungsüberlegungen seitens der Führungskräfte und/oder Unsicherheiten seitens der Mitarbeiter.

🚩 Das MAG als Führungsinstrument: Einige Facts

In Kurzfassung:

Das MAG ist ein ausführliches, vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, also eine offene Aussprache auf Augenhöhe, und es beschäftigt sich ausschließlich mit der Situation des Mitarbeiters. Zeitbedarf: Gewöhnlich eine gute Stunde.

Das MAG wird auf einem Formblatt dokumentiert und unterschrieben, je eine Ausfertigung für beide Gesprächspartner. Keine Kopie in die Personalakte!

Inhalte: Aufgaben und Aufgabenentwicklung des Mitarbeiters; Schwerpunkte und Gründe für die Entwicklung bestimmter Tätigkeiten zu Schwerpunkten (Notwendigkeit, Präferenz, Talent, usw.); Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung; Zusammenarbeit mit fachinternen und fachübergreifenden Kollegen; Reibungsverluste; Belastungssituation des Mitarbeiters; Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten des Mitarbeiters; Selbsteinschätzung des Mitarbeiters; Verbesserungsvorschläge; Führungsfeedback durch den Mitarbeiter; Klärung benötigter Unterstützung, Weiterbildung etc.; persönliches Feedback des Vorgesetzten; Erwartungen des Vorgesetzten; Leistungsabweichungen des Mitarbeiters; Veränderungswünsche des Vorgesetzten; Veränderungswünsche des Mitarbeiters. Last not Least: Sonstiges.

Intention: In der einschlägigen Literatur zum Thema MAG taucht immer wieder der Satz auf:

Der Mitarbeiter hat das Anrecht auf ein MAG; die Führungskraft hat die Verpflichtung zum MAG.

Gutes Argument, wenn Kollegen nicht so recht mitziehen wollen!

Organisatorisch: MAG werden topdown geführt, zuständig ist jeweils die Führungskraft mit der unmittelbaren Personalverantwortung für den betreffenden Mitarbeiter.

Das Hinzuziehen eines Mitglieds einer verwaltungsinternen Interessenvertretung (PR, Behindertenbeauftragter, Gleichstellungsbeauftragter etc.) darf dem Mitarbeiter nicht verwehrt werden.

Das erste MAG sollte idealer Weise vor Beginn des ersten Bewertungszeitraumes geführt werden. Später können MAG und Bewertungsgespräch bzw. Zielvereinbarung in einem Termin durchgeführt werden, allerdings klar in zwei Gesprächsabschnitte unterteilt: Das MAG bleibt stets vertraulich, Leistungsbewertung und Zielvereinbarung können dagegen natürlich nicht vertraulich gehandhabt werden.

Unsere Empfehlung:

Entwickeln Sie einen detaillierten Gesprächsleitfaden für die Führungskräfte und analog dazu einen Vorbereitungsleitfaden für die Mitarbeiter. Ganz wichtig: alle MAG müssen nach dem gleichen Leitfaden geführt werden.

✚ Das MAG als „Eröffnungsbilanz“ vor dem ersten Bewertungszeitraum

Im MAG erfolgt also eine Stuserhebung über die bisherige Zusammenarbeit dieses Vorgesetzten mit diesem Mitarbeiter. Zwischen beiden Personen werden „die Fronten geklärt“, und der Mitarbeiter erhält Klarheit darüber, was genau sein Vorgesetzter von ihm erwartet, was er tun muss, warum und wie er es tun muss, um am Ende des Bewertungszeitraumes möglichst viele Punkte – und damit Geld - zu erhalten. Dann ist es an ihm, diese Erwartungen zu erfüllen oder auch nicht, aber kennen muss er sie, und zwar klipp und klar.

Bereits im vorigen TVöD-Brief „Dienstvereinbarung“ haben wir darauf hingewiesen: Für das Leistungsentgelt zählt ausschließlich der aktuelle Bewertungszeitraum bzw. Zielvereinbarungszeitraum; alles was davor war, darf in die Bewertung nicht einfließen. Mit dem MAG also wird der Strich gezogen: der Mitarbeiter weiß wo er heute steht, und ab jetzt gilt es. Wie soll eine Bewertung – wie auch immer sie ausfallen mag – ohne diese „Eröffnungsbilanz“ vom Mitarbeiter akzeptiert und als Leistungsanreiz begriffen werden? Der Mitarbeiter würde sich (nach seinem eigenen Dafürhalten) ins Zeug legen, und der Chef würde am Ende sagen: „So habe ich mir das nicht vorgestellt.“ Ganz entschieden: Das geht nicht; es muss vorher klar sein, was der Chef sich vorstellt.

Unsere Empfehlung:

Legen Sie einen besonderen Schwerpunkt auf die Themen „persönliches Feedback“ und „Erwartungen“ im Gesprächs- und Vorbereitungsleitfaden, damit auch wirklich eine „Eröffnungsbilanz“ entstehen kann.

✚ Das Gesprächsverhalten im MAG

Nicht selten erleben wir deutliche Vorbehalte von Mitarbeitern gegen das MAG. Der Grund: Sie trauen ihren Vorgesetzten nicht zu, ein solches Gespräch wirklich offen und auf Augenhöhe zu führen, mitunter fürchten sie gar Repressalien und scheuen sich, ehrliche Unzufriedenheiten tatsächlich zu äußern. Führungskräfte haben zwar meist schon mehrere Seminare in Führungskommunikation belegt, setzen das Gelernte aber nicht immer um. (Eine Binsenweisheit, gilt beileibe nicht nur für Verwaltungen.) Für das MAG brauchen Führungskräfte ganz konkrete Fertigkeiten, und die wichtigste ist das aktive Zuhören. Das MAG ist ein Dialog, die Gesprächsbeteiligungen sollen mindestens ausgeglichen sein, besser noch zugunsten des Mitarbeiters überwiegen. Das setzt voraus, dass ein Vorgesetzter bereit und in der Lage ist, ernsthaft, aufmerksam, konzentriert und persönlich zugewandt zuzuhören. Ferner sollte die wichtigste Feedbacktechnik, die Ich-Botschaft, sicher beherrscht werden. Hilfreich ist es, wenn eine entsprechende Schulung ganz konkret auf den MAG-Gesprächsleitfaden ausgerichtet wird, denn das Thema Führungskommunikation divergiert schnell und wird dann unüberschaubar. Noch ein Tipp: Stehen Sie (und Ihre Führungskräfte) ganz offen dazu, dass auch für

Sie das MAG - und der ganze Kram mit dem Leistungsentgelt - neu ist, und dass Vorgesetzte auch nur Menschen sind. Nehmen Sie sich das Recht, Anfänger-Fehler zu machen und daraus zu lernen.

Unsere Empfehlung:

Schulen Sie die Führungskräfte konkret auf den Gesprächsleitfaden für das MAG. Üben Sie den Umgang mit – möglicherweise noch ganz ungeschickt formulierter – Kritik des Mitarbeiters. Üben Sie das Zuhören und Ich-Botschaften.

Schulen Sie auch die Mitarbeiter vor dem ersten MAG (Kurzschulung, 2 Stunden genügen). Erklären Sie den Sinn des MAG, verteilen und erläutern Sie den Vorbereitungsleitfaden, der ja die Fragen und Themen des Führungskräfte-Leitfadens quasi spiegelt, betonen Sie den Vertraulichkeitsaspekt und ermutigen Sie zu offener Kommunikation. Die Mitarbeiter sollen Sicherheit gewinnen, sie dürfen nicht mit der Angst in das Gespräch gehen, von einem unerwarteten Thema kalt erwischt zu werden.

✚ MAG und Beziehungsmanagement

Dieser Punkt ist schnell abgehandelt: Es ist einfach überwältigend zu beobachten, wie sich Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern klären, glätten, harmonisieren und intensivieren, nur weil sie einmal eine Stunde lang ein – wirklich offenes - MAG geführt haben. Die Effekte, auch und gerade für die weitere Zusammenarbeit, übersteigen den Aufwand um ein Vielfaches.

✚ Das MAG im Kontext der Verwaltungsmodernisierung

Das bundesweit bedeutendste Konzept zur Verwaltungsmodernisierung stammt von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt): Das Neue Steuerungsmodell (NSM). (Dem NSM wird demnächst ein eigener TVöD-Brief gewidmet.)

Eine der Kernanforderungen nach dem NSM ist das aktivierende Führen. Es basiert auf der Grundhaltung, dass jeder Mitarbeiter eine Verantwortung für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Verwaltung trägt, und dass er diese auch tragen will, sofern er aktiv einbezogen wird.

Das MAG ist ein wichtiger Schritt zu dieser Einbeziehung des Mitarbeiters in die Aufgaben-, Organisations- und Leistungskritik einer Verwaltung. Kein Mitarbeiter sollte sich nur als Empfänger von Anweisungen sehen, sondern als Mitdenker, Mitgestalter und letztlich Mitentscheider. Diese Intention beschreiben auch die Tarifparteien im TVöD: die Arbeit soll reizvoller, kreativer und anspruchsvoller werden, die Mitarbeiter sollen in ihrer Arbeit Sinn finden und ihren Beitrag zum Erfolg und zur Weiterentwicklung ihrer Verwaltung erkennen und durch ihre Leistung steuern können. Das setzt voraus, dass sie gefragt, gehört und ernst genommen werden.

Unsere Empfehlung:

Erklären Sie Ihren Mitarbeitern den Zusammenhang zwischen TVöD und der allgemeinen Verwaltungsmodernisierung. Warum reden wir von Bürgerorientierung, bauen Bürgerzentren, bieten Verwaltung online, nennen uns Dienstleister, basteln an Doppik, fragen nach Wettbewerbsfähigkeit.....? Der TVöD ist nur die logische Konsequenz aus der

Gesamtentwicklung, die die kommunale Verwaltung in den vergangenen 15 Jahren gemacht hat, und er wird nicht die letzte Konsequenz sein.

Sehr oft machen wir die Erfahrung, dass Beschäftigte in kommunalen Verwaltungen diese Zusammenhänge überhaupt nicht wahrnehmen, deshalb den TVöD völlig isoliert betrachten und dessen Sinnhaftigkeit ablehnen.

Im MAG sprechen Mitarbeiter über ihre Meinung, ihre Erfahrung, ihre Wünsche, Bedenken, Verbesserungsideen - und da ist ein Vorgesetzter, der sich ernsthaft dafür interessiert, und der ihnen eine ehrliche Antwort gibt. Das MAG ist der erste Schritt zum aktivierenden Führen.

Übrigens:

- ✚ Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen zur Umsetzung des TVöD, sondern z.B. auch eine TVöD Info-Veranstaltung (ca. 2 Std.) für alle Ihre Mitarbeiter. Ein gut verständlich aufbereiteter Vortrag, Beamer-Präsentation, Beispiele, Fragerunde.... Eine solche vorbereitende Information reduziert den Schulungsaufwand erheblich! Für Terminanfragen klicken Sie bitte [hier](#).
- ✚ POEM-Kunden erhalten im geschützten Kundenbereich unserer Website ein großes Spektrum an benötigten Unterlagen wie Kennzahlen, Zielfelder, MAG-Gesprächsleitfäden, SLB-Muster und natürlich alle Informations- und Schulungspräsentationen. Nutzen Sie hierzu den [Kunden-Login](#). (Sie sind Kunde und haben Ihre Zugangsdaten nicht parat? Oder Sie suchen noch nach speziellen Unterlagen zu besonderen Fragestellungen? Einfach mailen! Unseren Kunden steht unser ganzes großes TVöD-Archiv zur Verfügung.)
- ✚ Suchen Sie noch nach Muster-Dienstvereinbarungen? [Hier](#) finden Sie mehrere Varianten.
- ✚ Auf der [Sitemap](#) unserer Homepage gibt es jetzt eine Suchfunktion: Geben Sie Ihr Stichwort ein, und Sie bekommen alle entsprechenden Seiten bzw. Textstellen ausgewiesen. Spart Zeit!
- ✚ Irgendein Detail, das Sie uns gerne fragen möchten? [Tun Sie's!](#)

Weitere TVöD-Briefe sind in der Vorbereitung und informieren Sie in loser Folge kostenlos und unverbindlich u.a. über folgende Themen:

- Die Systematische Leistungsbewertung
- Die Zielvereinbarung
- Das Neue Steuerungsmodell NSM
- Der Stufenaufstieg (§ 17 TVöD)

Möchten Sie die TVöD-Briefe von POEM per Email erhalten? (Dann funktionieren auch die Links, was in diesem pdf natürlich nicht geht.)

Schicken Sie uns eine kurze Mail, dann nehmen wir Sie gerne in den Verteiler auf. Natürlich können Sie den Bezug jederzeit mit einer ebenso kurzen Mail und ohne Angabe von Gründen stornieren.