

Aktuelles

Public Sector

Einführung des TVöD-Leistungsentgelts in Kliniken

Die Einführung des TVöD-Leistungsentgelts nach § 18 TVöD stellt viele Kliniken vor erhebliche Anforderungen.

Bereits in 2006 hat Baumgartner & Partner zusammen mit dem KAV Bayern für 12 bayerische Kliniken ein Soll-Modell zum tariflichen Leistungsentgelt entwickelt, das sich inzwischen in vielen Dienstvereinbarungen wiederfindet.

Dabei konzentrierte sich die Systementwicklung nicht alleine auf den „Algorithmus“ zur Verteilung des Leistungsentgelts.

Vielmehr stellt sich immer wieder heraus, dass es sich im Rahmen der Einführung des TVöD-Leistungsentgelt um einen „Change-Prozess“ für alle Beteiligten handelt.

Und die Voraussetzungen dafür sind nicht immer gut. Denn neben der Entwicklung des Soll-Modells zum Leistungsentgelt ergibt sich oft eine Vielzahl weiterer Fragen:

- Sind die Unternehmensziele und Bereichsziele bekannt, die Basis der zukünftigen Bewertung der individuellen Zielerreichung (oder Beurteilung) des Mitarbeiters sind?
- Wie intensiv setzen sich Führungskräfte mit der Beurteilung ihrer Mitarbeiter auseinander?
- Können die Führungskräfte fair und „gerecht“ beurteilen?
- Wie weit wird das Feedback als sinnvolle (und nicht lästige) Führungsarbeit gesehen?

- Sind einheitliche Standards in der Umsetzung des tariflichen Leistungsentgelts gewährleistet oder setzt jede Führungskraft das System nach eigenen Vorstellungen um?
- Wie können „Ungerechtigkeiten“ vermieden werden bzw. wie geht man damit um wenn diese auftreten?
- Gibt es Führungsleitlinien als verbindende „Klammer“?
- Setzen Führungskräfte diese Leitlinien auch aktiv um?
- Sind die Stellenziele und Soll-Verhaltenweisen der Mitarbeiter definiert?
- Werden (wenn es sie denn gibt) die Stellenziele und Soll-Verhaltenweisen den Mitarbeitern klar und nachvollziehbar kommuniziert?
- Sind Führungskräfte auf die neuen Anforderungen vorbereitet? Kennen Sie alle möglichen Instrumente und Handlungsoptionen moderner Führungsarbeit?
- Kommunizieren Führungskräfte offen was Sie von ihren Mitarbeitern erwarten?
- Wie unterschiedlich sind die Erwartungen von Abteilung zu Abteilung?
- Übernehmen Führungskräfte auch aktiv die sich durch das tarifliche Leistungsentgelt ergebenden Verantwortung?
- usw.

Diese Aufzählung lässt sich beliebig erweitern. Sie zeigt, dass der Erfolg des tariflichen Leistungsentgelts nach der Unterschrift unter der Dienstvereinbarung oft erst beginnt.

Zu den vorgenannten Themen bietet Baumgartner & Partner eine ganze Reihe hoch effizienter Inhouse-Workshops an. Die folgende Auflistung stellt dabei nur einen Auszug der alternativen Themen dar:

Projektgruppe/Betriebliche Kommission

- Fachliche Beratung der Projektgruppe zu Modellausgestaltung und Systemdesign
- Entwicklung bzw. Coaching der Arbeitsgruppe zum TVöD-Leistungsentgelt

- Konsensfindung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung in der Projektgruppe
- Coaching der „betrieblichen Kommission“ in der Umsetzungsphase
- ...

Qualitätssicherung im tariflichen Leistungsentgelt

- Entwicklung der Qualitätsstandards
- Durchführung von Qualitätssicherungsworkshops zur Sicherstellung vergleichbarer Beurteilungsmaßstäbe
- Schulung der Führungskräfte zur Einhaltung dieser Maßstäbe
- ...

Klarheit von Strategien und Zielen

- Umsetzung von Strategie- und Zielklärungsworkshops über alle Ebenen
- Einführung einer Balanced Scorecard-Struktur
- Umsetzung eines Ziele-Kommunikationsprozesses
- Überprüfung der Ziele auf „Tauglichkeit“ im Prozess des TVöD-Leistungsentgelts
- Schaffung einer radikalen Ziel-, Verhaltens- und Anforderungsklarheit über alle Ebenen
- ...

Führung

- Entwicklung eines Führungsleitbildes
- Operationalisierung des Leitbildes bzw. Umsetzen des Führungsleitbildes in konkrete Handlungsanweisungen auf allen Führungsebenen
- Controlling der Umsetzungseffizienz
- Coaching der Führungskräfte
- Umsetzung von Führungskräfte-Assessments und Management-Audits
- Umsetzung moderner Führungskräfte-Testverfahren (Online/Offline)

- Einführung von Feedbacksystemen durch 360°-Beurteilungen und/oder Button-Up-Beurteilungen und/oder Mitarbeiterbefragungen
- ...

Daneben bieten wir eine Vielzahl klassischer Führungskräftebildungen im Kontext des TVöD-Leistungsentgelts an

- Einführung Zielvereinbarungssystem
- Einführung Beurteilungssystem
- Einführung erfolgreiches Leistungs-Feedback
- Mitarbeitergespräch einführen und umsetzen
- Einwandbehandlung und moderne Führungskommunikation
- Mitarbeiter fordern und fördern
- Teambuilding bzw. Führen von Teams
- Führen durch Persönlichkeit und Vorbildfunktion
- Mitarbeiter auswählen – beurteilen – entwickeln
- U.v.m.

Kontakt/Ansprechpartner:

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel.: +49 (40) 28 41 64-0

Fax: +49 (40) 28 41 64-11

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich A. Fratschner
consulting@baumgartner.de