

## TVöD-Brief „Leistungsbewertung – Fallen und Fehlerquellen“

Nach zwei TVöD-Briefen zum Thema **Zielvereinbarung** ist nun mal wieder die **Systematische Leistungsbewertung** an der Reihe. Nicht ohne Anlass: Diverse Fragen, die uns von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen erreichen, zeugen von heftigen Fehlern im Umgang mit diesem Instrument.

Der heutige TVöD-Brief soll dazu Anregung und Argumentationshilfe geben, die reichlich aufgestellten (Konzept-)Fallen zu meiden.

### ✚ **Auszug aus einer Email: „Ich habe 11 Punkte bei der SLB erhalten. Ist das nun gut oder schlecht? Ich dachte, Sie als Spezialistin wissen das bestimmt.“**

Nein, das weiß ich nicht, das kann ich auch nicht annähernd einstufen, weil ich das Bewertungskonzept, die Kriterien und Maßstäbe dieser betreffenden Verwaltung überhaupt nicht kenne. Was aber wirklich schlimm ist: der Mitarbeiter kennt das alles auch nicht. Leider kein Einzelfall. In vielen Organisationen sind die Mitarbeiter in das Bewertungssystem überhaupt nicht involviert. Sie bekommen zwar die Dienstvereinbarung ins Fach gelegt, lesen sie aber nicht oder verstehen sie nicht, und das interessiert auch niemanden. Niemand erklärt ihnen, was hier eigentlich nach welchen Maßstäben bewertet wird und wie sich die Punkte-Ergebnisse zusammensetzen. Am Tage X erhalten sie einen Bogen mit Kreuzchen und Punkten, und ein paar Wochen später merken sie am Kontoauszug, ob und wie viel Leistungsentgelt sie bekommen haben.

Die obige Email war übrigens nur eine von zahlreichen gleichartigen!

### ✚ **Die Systematische Leistungsbewertung ist ein komplexes System,**

und das haben sehr viele Verwaltungen noch nicht verstanden; der Bewertungsbogen ist nur ein Detail darin.

#### **Schritt 1: Aufgabenbeschreibung**

Für eine Systematische Leistungsbewertung brauchen wir zunächst mal aktuelle Aufgabenbeschreibungen: Was tut der Mitarbeiter mit welchem Ziel und vor allem mit welcher Verantwortungstiefe? Allein verantwortlich, in Abstimmung verantwortlich, zu Entscheidungen beitragend... usw.. Für welches Handeln und Entscheiden wird er also bewertet?

#### **Schritt 2: Mitarbeitergespräch**

Als erster Umsetzungsschritt der SLB erfolgt das leistungsbezogene Mitarbeitergespräch. Es steht am Anfang des Prozesses, am Anfang des Bewertungszeitraumes und erfolgt von da an mindestens



jährlich. Hier werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter die gegenseitigen Erwartungen, Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten geklärt, es wird der derzeitige Status definiert im Sinne einer „Eröffnungsbilanz“. Der Mitarbeiter erfährt, was er tun muss und wie er es tun muss, um am Ende des Bewertungszeitraumes die optimale Punktzahl zu erhalten, und die Führungskraft erfährt, wie sie den Mitarbeiter bei der Leistungserbringung am besten unterstützen kann. Und erst dann zählt es, erst dann beginnt der Bewertungszeitraum. Dieses Mitarbeitergespräch ist der Kern des Bewertungssystems, ist unabdingbare Voraussetzung, und es ist der anspruchsvollste Part des ganzen Systems! Die Qualität der Leistungsbewertung ist von der Qualität des Mitarbeitergespräches unmittelbar abhängig.

Aber genau da hakt es in sehr vielen Fällen. Mitarbeitergespräche werden gar nicht oder nur sehr oberflächlich und unregelmäßig geführt, weil dazu keine Standards definiert sind; ihre Bedeutung wird massiv unterschätzt.

### **Schritt 3: Leistungsbeobachtung**

Im laufenden Bewertungszeitraum müssen dann regelmäßige Beobachtungen folgen, die auch alle Bewertungskriterien erfassen, wie also Qualität, Quantität, Zusammenarbeit usw.. Die Führungskraft muss sich Notizen machen, damit sie später beim Bewertungsgespräch Bezug auf einzelne Ereignisse nehmen kann. Diese Beobachtungen haben über das ganze Jahr zu erfolgen, nicht nur in den letzten sechs Wochen des Bewertungszeitraumes! Es reicht nicht, einen vagen Gesamteindruck schließlich in Punkte zu verpacken; der Mitarbeiter hat ein Recht darauf, jede einzelne Bewertung nachvollziehbar begründet zu bekommen.

### **Schritt 4: Bewertungsdiskussion**

Schließlich werden die Bewertungsentwürfe der nächst höheren Führungskraft vorgelegt und diskutiert. Und erst dann erfolgt das Ausfüllen der Bewertungsbögen und die Vorbereitung der Bewertungsgespräche. Die Diskussion mit dem übergeordneten Vorgesetzten, der hoffentlich viele Entwürfe hinterfragt, anzweifelt, erklärt bekommen will, ist die beste Übung für die Bewertungsgespräche!

### **Schritt 5: Bewertungsgespräche**

Die Mitarbeiter bekommen schließlich die Bewertungsbögen ausgehändigt, und dann muss zeitnah, also innerhalb weniger Tage, das nächste Mitarbeitergespräch folgen, das nun zwei Perspektiven vereinigt: den Rückblick auf das letzte Bewertungsjahr (mit Erläuterung der einzelnen Punktentscheidungen) und die Erwartungen an das folgende.

Diese 5 Schritte sind zu gehen, wenn die Systematische Leistungsbewertung gelingen soll. Allzu oft beschränken sich die Verwaltungen auf Schritt 4b: Das Ausfüllen der Bewertungsbögen. Das kann nicht funktionieren! Aus einer Dienstvereinbarung: „Auf ausdrückliches Verlangen des Mitarbeiters ist vor der Bewertung ein Gespräch mit ihm zu führen.“ Da möchte man sich doch die Haare raufen!

## **SLB vs. Regelbeurteilung**

Bezeichnender Weise wurde häufig deshalb die SLB als Bewertungsvariante gewählt, weil sie im Vergleich zur Zielvereinbarung einfacher erschien. Sie sehen: das ist sie keineswegs, im Gegenteil! Sie ist lediglich gewohnter, aber auch das nur auf den ersten Blick. Der entscheidende Satz hierzu im TVöD wird allzu gerne überlesen: „Die Systematische Leistungsbewertung ist nicht mit der Regelbeurteilung gleichzusetzen“.

Leider verzichtet der Tarifvertrag auf die Erklärung des Unterschiedes. So wurde dieser Satz oft dahingehend interpretiert, dass künftig auf die Regelbeurteilung noch eine SLB obendrauf gepackt werden muss, diese dann aber nach dem gleichen Schema. Ein Kunde: „Mit unseren Bewertungsergebnissen laufen wir immer mehr in Richtung Gießkanne. Aber was soll man auch machen – die Bewertungen müssen ja Jahr für Jahr immer besser werden...“ Klassisches Missverständnis! (Dieses ungeschriebene Gesetz, dass Mitarbeiter im öffentlichen Dienst immer nur besser werden dürfen, war schon immer ein ausgemachter Humbug, aber in Zeiten der SLB stellt es das System auf den Kopf.)

Die größte Herausforderung der Systematischen Leistungsbewertung ist das Ausblenden aller Zeiten, Erfahrungen und Ereignisse, die nicht in den aktuellen Bewertungszeitraum fallen. Bei der SLB wird ganz hart nach Stichtag bewertet. Hat der Mitarbeiter zwei Tage vor Beginn des Bewertungszeitraumes die sprichwörtlichen silbernen Löffel geklaut, darf es in die aktuelle Bewertung nicht mehr einfließen. Das bedeutet, auch Vorbewertungen spielen überhaupt keine Rolle. Mit Ablauf eines Bewertungszeitraumes beginnt der Mitarbeiter bei Null, immer und immer wieder. So kann er in einem Jahr eine sehr hohe Bewertung erhalten, im nächsten Jahr vielleicht eine ganz niedrige. Aber es ist schwer, diese Vor- und Nebenerkenntnisse über den Mitarbeiter wirklich konsequent auszublenden, fast unmöglich. Das wissen auch die Mitarbeiter, und deshalb wurde die SLB sofort mit dem Zusatz „Nasenfaktor“ bedacht. Diesen zu vermeiden, stellt hohe Ansprüche an die Führungskraft, aber genau darum geht es bei der SLB.

## **Erst- und Zweitbewerter**

Führungskräften der mittleren Ebenen wird oftmals nicht zugetraut, ihre Mitarbeiter zu bewerten. So entstand das Konzept der Erst- und Zweitbewerter. Grundsätzlich ist gegen diesen Gedanken nichts einzuwenden, entscheidend ist aber die Reihenfolge bzw. Bewertungshierarchie.

Ganz klar: Wer führt, der muss auch bewerten. Erstbewerter ist immer die unmittelbare Führungskraft. Hat diese ihre Bewertungsbögen beisammen und alle Punkte im Entwurf verteilt, tritt der übergeordnete Vorgesetzte als Zweitbewerter in den Bewertungsprozess ein. Er wird sich die Bewertungen anschauen und erläutern lassen, er wird sie hinterfragen und ggf. kritisieren. Nun kann und sollte es zu einer Diskussion zwischen Erst- und Zweitbewerter kommen, an deren Ende aber unbedingt eine gemeinsame Entscheidung stehen muss. Zwei Führungskräften ist es zuzumuten, sich über eine Bewertung zu einigen, auf keinen Fall darf der Mitarbeiter zwei unterschiedliche



Bewertungsbögen vom Erst- und Zweitbewerter erhalten, aus denen dann für die Berechnung des Leistungsentgeltes ein Mittel gebildet wird. Solche Beispiele kennen wir auch.

Im Konzept sollte festgelegt werden, wer das letzte Wort hat. Meine Empfehlung: Der Erstbewerter, also der unmittelbare Vorgesetzte der betreffenden Mitarbeiter. Der ist am nächsten an seinen Leuten dran, der sieht sie tatsächlich arbeiten, der kann auch am ehesten Bewertungen begründen. Vielleicht fühlt er sich der anspruchsvollen Aufgabe noch nicht gewachsen? Dann soll er dazu stehen, es üben und lernen. Jeder ist unsicher bei seinen ersten Bewertungen, aber das darf nicht dazu führen, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter vom Personalchef bewertet werden.

Ich komme an dieser Stelle zurück auf das Thema „komplexes Managementsystem“. Auch die Frage, mit welchen Kompetenzen Führungskräfte der mittleren Ebenen ausgestattet sind, ist Teil dieses Systems. Haben sie lediglich die Ideen und Anweisungen der übergeordneten Führungsebene weiter zu geben und deren Umsetzung zu kontrollieren? Oder sind sie im wahren Sinne des Wortes Führungskräfte? Stimmen die Führungsebenen sich auch vertikal über ihre Philosophie, ihre Ziele, ihre Führungskultur ab? Ich kenne viele Beispiele, in denen das nicht einmal horizontal passiert. Ich kenne auch viele Beispiele, in denen die Führungskräfte der mittleren Ebenen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern „die da oben“ verteufeln. Wenn „die da oben“ dann auch noch die Bewertungsentscheidungen treffen, ist klar was passiert. Management sieht anders aus!

#### Mehr davon?

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt:

Brigitte Seidler

#### **Leistungsentgelt in der öffentlichen Verwaltung: Eine Frage der Umsetzung – Erfahrungen und Empfehlungen –**

203 Seiten plus CD-ROM

POEM Verlag Kaiserslautern


ISBN 978-3-00-028053-5

€ 34,80 / SFR 52,90

#### **[Hier finden Sie den Link zu Inhalt und Leseprobe](#)**

Firmen und Verwaltungen können das Buch direkt beim Verlag (Anschrift s. unten) auf Rechnung bestellen und erhalten es innerhalb weniger Tage versandkostenfrei zugeschickt.

Natürlich gibt es das Buch auch im Handel und bei Amazon.

-  Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe, Kontext zum Neuen Steuerungsmodell, Neues zur Dienstvereinbarung, Stellenbeschreibung, Bewertungskriterien, Zielfindung und Messbarkeit, Aktivierendes Führen,*



*Zu viel Aufwand für LOB, Vergleichbarkeit von Leistungspunkten, Neue Ziele (er-)finden* können Sie auch unter [www.poemconsult.de/publikationen.html](http://www.poemconsult.de/publikationen.html) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Und wenn Sie eine Frage oder ein Thema aus dem Bereich Leistungsentgelt haben, das Sie gerne mal in einem TVöD-Brief behandelt hätten, dann mailen Sie mir doch einfach!

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

**PS: Wir haben jetzt Urlaub ☺ bis zum 16. September. In dieser Zeit sind wir nur per Email erreichbar und können auch keine Bücher verschicken, ich bitte um Ihr Verständnis.**

-----  
POEM Consult & Verlag  
Personal- und OrganisationsEntwicklungsManagement  
Brigitte Seidler e.K.  
Erfurterstr. 43  
67663 Kaiserslautern  
HRA 2585 KAI  
Ust ID: De 148619715  
Fon 0631 - 94 07 21  
Fax 0631 - 94 07 22  
[www.poemconsult.de](http://www.poemconsult.de)  
[www.tvoed.info](http://www.tvoed.info)  
[www.poemconsult-shop.de](http://www.poemconsult-shop.de)  
Email: [info@poemconsult.de](mailto:info@poemconsult.de)