

## TVöD-Brief „Bewertungskriterien in der Systematischen Leistungsbewertung“

September 2008

Drei Jahre sind nun vergangen, in denen Verwaltungen Leistung bemessen und vergüten. Jede Verwaltung, die sich der Herausforderung bisher stellte, hat versucht, ihr eigenes System zu entwickeln, um die Sache mit dem Leistungsentgelt so gerecht, so gut oder auch so einfach wie möglich zu machen. Wir sind mitunter überrascht, wie individuell Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt ausgestaltet wurden, und noch jetzt flattern immer wieder neue Varianten auf den Schreibtisch. Unterm Strich zeigt sich: Ganz selten wird allein mit Zielvereinbarungen gearbeitet, d.h. die Systematische Leistungsbewertung ist zumindest anteilig (fast) immer dabei.

### **Bewertungskriterien individuell anpassen**

Anfangs wurden fast allorts die klassischen Kriterien aus der Regelbeurteilung übernommen: Arbeitsgüte, Arbeitsmenge, Organisation, Zusammenarbeit, Führungsverhalten. Viele Beschäftigte konnten damit kaum etwas anfangen und bemängelten häufig, einzelne Elemente daraus nicht wirklich selbst beeinflussen zu können. Wie bewerte ich z.B. das Kriterium „Zusammenarbeit“ bei einem Mitarbeiter, der als Einzelkämpfer eingesetzt ist und niemanden hat, mit dem er zusammenarbeiten darf? Und wie bewerte ich die Arbeitsmenge bei einer Erzieherin? Durch das Abkupfern alter Bewertungsbögen ergeben sich viele Ungereimtheiten, wenn es um's Leistungsentgelt geht. Deshalb sind wir in unseren Projekten längst dazu übergegangen, die Bewertungskriterien zu individualisieren; nirgendwo steht, dass alle Beschäftigten einer Organisation nach den gleichen Kriterien bewertet werden müssen. Zu vielfältig sind die Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb einer (großen) Kommunalverwaltung, als dass man alle Mitarbeiter über einen Kamm scheren könnte.

### **Ehrliche Leistungserwartung**

Hinzu kommt, dass Leistungserwartungen meistens nicht klar definiert sind. Was ist Bürgerorientierung im Sozialamt? Ist die dort überhaupt gewollt? Ist nicht derjenige Kollege höher zu bewerten, der sich erfolgreich den Sparzwängen der Verwaltung unterwirft und immer die richtigen Argumente findet, Anträge abzulehnen? Was ist Organisation in einer Abteilung, in der eine Vollzeitstelle nicht besetzt ist, ein Kollege langfristig und ein anderer immer wieder kurzfristig krank ist und die erfahrenste Sachbearbeiterin in Mutterschutz geht? Da muss es dann zeitweise mal hopplahopp gehen, da stehen die hehren Qualitätsmerkmale auch mal hinten an, Hauptsache es geht weiter. Wie ehrlich werden Leistungserwartungen formuliert?

### **Bewertungskriterien stärker differenzieren**

Qualität und Quantität werden nie ganz aus den Bewertungsbögen verschwinden, können aber auch gegeneinander gewichtet werden; dazu später mehr.

Darüber hinaus müssen Leistungskriterien breiter aufgefächert werden. Der groben Struktur lassen sich nicht alle Leistungsmerkmale unterordnen, die für die LOB relevant sind. Gerade im Bereich der



Sozialkompetenz (meistens unter dem Oberbegriff Zusammenarbeit subsumiert) gibt es drei sehr verschiedene Fokussierungen: Die Teamfähigkeit, also Zusammenarbeit innerhalb der gleichen Ebene, die Führbarkeit, also die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, und die Kooperationsfähigkeit nach außen, also die Zusammenarbeit mit dem Bürger, dem Kunden, dem Zulieferer.

Der eigentliche Dienstleistungsgedanke fehlt darin aber immer noch, also das, was wir unter Bürgerorientierung verstehen. Wie gut gelingt es dem Mitarbeiter, auch in kontroversen Situationen die Sichtweise des Bürgers nachzuvollziehen? Wie groß ist die Bereitschaft, zu überzeugen statt nur abzulehnen? Wie groß ist die Beratungskompetenz und die dazugehörige Fach- oder Rechtssicherheit? Also brauchen wir eine Kriteriengruppe Dienstleistung oder Bürgerorientierung.

Engagement wäre das nächste Stichwort, das im groben Raster schwer unterzubringen ist. Darunter fallen Eigenmotivation, Verantwortungsbewusstsein, Loyalität, aber auch die Flexibilität in der Einsetzbarkeit. Blickt der Mitarbeiter von sich aus über den Tellerrand oder muss er über selbigen immer erst geschubst werden? Bringt er sich persönlich ein, um in und mit der Verwaltung Ziele zu erreichen?

Ein weiterer wichtiger Punkt wurde kürzlich in einem Führungskräfte-Workshop erarbeitet, nämlich die Veränderungskompetenz. Gerade in den Zeiten erheblicher Neuerungen sollte den Mitarbeitern klar sein, dass ihre Kreativität gefragt ist. Initiative, Ideenreichtum und –qualität, Veränderungsarbeit (und die dazugehörige Disziplin), Innovationsfreude, aber auch das Interesse an Weiterbildung spielen hier eine Rolle.

#### **Kriterien gewichten**

Bewertungsbögen der neueren Generation haben also einige Zeilen mehr bekommen, und sie sollten auch um eine Spalte erweitert werden: den Gewichtungsfaktor.

Alle Kriteriengruppen gleich zu gewichten würde wohl kaum die Realität abbilden. In jedem Fachbereich gibt es Anforderungsschwerpunkte, die auch bei der Leistungsbewertung der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Es gibt Aufgaben, die größte Pedanterie verlangen, weil ein falsches Komma richtig teuer werden könnte. Da steht Qualität über Quantität. Aber es gibt auch Aufgaben, die zackzack abgehakt werden müssen, und bei denen ein Fehler zwar unangenehm aber leicht zu korrigieren ist. Ließen wir auch da Qualität vor Quantität stehen, müsste die Abteilung erst mal Personal aufstocken.

Es gilt also, Leistungskriterien individuell zu gewichten. Dazu ist es erforderlich, dass sich zunächst die Führungskräfte darüber klar werden, worauf es in ihrem Bereich wirklich ankommt und das dann auch den Mitarbeitern unmissverständlich erläutern. Dazu haben wir ja das MAG, das zwingend zu jedem Leistungssystem gehört, und das in aller Offenheit und auf Augenhöhe zu führen ist. Kriterien sollten pro Amt oder pro Fachbereich gewichtet werden, nur in Einzelfällen empfiehlt sich eine Gewichtung pro Abteilung oder Arbeitsgruppe. Es sollte der größte gemeinsame Nenner für Gruppen von Mitarbeitern bzw. Aufgaben gefunden werden, um eine Gewichtung vorzunehmen.

Nachdrücklich raten wir davon ab, die Gewichtung der Leistungskriterien auf einzelne Aufgaben oder Stellen zu beziehen. Denn hinter jeder Stelle steht ja ein Name, und die Gefahr wäre viel zu groß, dass die Leistungskriterien den persönlichen Stärken oder Schwächen einzelner Mitarbeiter angepasst werden.

#### **Bewertungskriterien mit den Beschäftigten entwickeln**

Das Finden, Formulieren und Gliedern der Leistungskriterien ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe. Gern nehmen wir dabei immer wieder Vorschläge der Mitarbeiter auf und sind oft hoch erfreut, wie bereitwillig diese sich mit der Überlegung auseinandersetzen, nach was für Kriterien sie denn eigentlich bewertet werden wollen. Und immer wieder machen wir die Erfahrung: Beschäftigte lassen sich viel leichter zum konstruktiven Umgang mit der LOB motivieren, wenn sie in die Konzepte einbezogen werden. Der Personalrat als Sprachrohr der Beschäftigten und Teil der BK reicht da nicht aus.

Entschieden aber wird der Bewertungsbogen auf der Ebene der Amts- oder Abteilungsleiter, und das gilt erst recht für die Verhandlung und Entscheidung der Gewichtungsfaktoren. Dabei hat es sich bewährt, solche Diskussionen immer mit mehreren Führungskräften unterschiedlicher Fachbereiche zu führen, weil dabei automatisch gleich ein weiteres Thema auf den Tisch kommt, nämlich der Bewertungsmaßstab. Führungskräften tut es gut, ihre Maxime zu diskutieren und hinterfragen zu lassen. Der kollegiale Austausch betont den Blick auf das Ganze und stärkt die fachübergreifende Zusammenarbeit auf der Führungsebene.

#### **Jeder muss nach dem gleichen Maßstab bewerten**

Zunächst haben wir keine andere Möglichkeit, die Maßstäbe anzugleichen, als entweder vorher Ämtertöpfe zu bilden oder nachher die Durchschnittswerte zu nivellieren. Beide Methoden haben dieselbe Konsequenz, nämlich dass jedes Amt das gleiche Geld pro Mitarbeiter pro Zeit pro Entgeltgruppe zur Verfügung hat. Aber auch innerhalb der Ämter gibt es mehrere Führungs- und also Bewertungslinien, und danach müsste jede einzelne Führungskraft, die Mitarbeiter zu bewerten hat, einen eigenen Topf kriegen – organisatorisch ein Riesenaufwand, fast nicht machbar.

Ideal wäre es natürlich, wenn die Führungskräfte sich über ihre Bewertungsmaßstäbe einig wären. Das setzt voraus, dass sie sich auch über ihre Führungsarbeit oder über ihre Führungsphilosophie einig sind. Gerade in großen Verwaltungen sind wir davon meistens noch weit entfernt. Aber wenn wir es auf den Punkt bringen, dann ist es so: Professionell bewerten heißt professionell führen. Je höher die Führungskompetenz, desto geringer die Sorge der Mitarbeiter vor Nasenfaktoren. Hier lässt sich gut der Bogen spannen zu den im TVöD formulierten Zielen des Leistungsentgelts: Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz. Die Leistungen der Verwaltung sollen insgesamt verbessert werden. Um das zu erreichen, müssen wir Prozesse beschreiben und Leistungskriterien oder -standards definieren, aus denen Mitarbeiter erkennen, mit welchen Beiträgen sie einer Verbesserung dienen, denn:



#### ✚ **Höher – schneller – weiter - ....**

...ist der völlig falsche Ansatz. Und es braucht Geduld und Überzeugung, die Beschäftigten aus dieser Schiene rauszuholen. Mit dem Begriff *Leistung* verbinden Mitarbeiter zunächst den Begriff *Druck* – und wehren sich. Gehen wir doch mal den umgekehrten Weg: Wir erleben, dass Mitarbeiter unter Druck und Stress leiden, und nun messen wir ihre Leistung daran, wie gut es ihnen gelingt, durch strukturiertes Delegieren, durch Einbeziehen, durch Überprüfen des eigenen Perfektionismus', durch Verminderung von Reibungsverlusten, durch Vermeiden von Doppelarbeiten, durch Teamarbeit, durch Verschlinkung der Arbeitsabläufe..... diesen Druck und Stress zu mindern. Ein Ansatz, der häufiger greift als wir im ersten Moment erwarten!

#### **Übrigens:**

- ✚ Hier noch einmal der Hinweis auf unsere Service-Seite [www.tvoed.info](http://www.tvoed.info)  
Dort finden Sie in den Kapiteln [Tarifverträge](#), [Dienstvereinbarungen](#), [Veröffentlichte Projektberichte](#), [Konzepte](#), [Anleitungen](#), [Arbeitshilfen](#), [Leistungsentgelt im Kontext der Verwaltungsmodernisierung](#), [Controlling](#), [Kosten- und Leistungsrechnung](#), [Balanced Scorecard](#) und [Nützliche Links](#) eine große Sammlung von hilfreichen Mustern, Downloads und Dokumenten.
- ✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen *Dienstvereinbarung*, *Mitarbeitergespräch*, *Zielvereinbarung*, *Systematische Leistungsbewertung*, *Kombimodelle*, *Stufenaufstieg*, *Führung auf Probe*, *Kontext zum Neuen Steuerungsmodell*, *Stellenbeschreibung* können Sie auch unter [www.poemconsult.de/publikationen.html](http://www.poemconsult.de/publikationen.html) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.
- ✚ 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](#).

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

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

-----  
POEM Consult  
**P**ersonal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement  
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)