



TVöD-Brief Teambewertung

Oktober 2010

die Bewertung von Teamleistungen als Alternative zur Einzelbewertung erfreut sich bei Führungskräften großer Beliebtheit – bei Mitarbeitern jedoch nicht unbedingt. Bei der Überlegung „Einzel- oder Teambewertung“ soll der heutige TVöD-Brief Ihnen als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

✚ **Teambewertung: einfach, schnell und rationell?**

Zehn Mitarbeiter, zehn Leistungsbewertungen, das kostet so viel Zeit! Da finden wir doch sicher einen Bewertungsmodus für alle, bewerten die Teamleistung und vereinfachen damit das Procedere? Das Bemühen um Vereinfachung mag ja nachvollziehbar sein, ist als Motivation zur Teambewertung jedoch absolut ungeeignet. Und es stimmt auch nicht, dass eine Teambewertung automatisch einfacher oder rationeller ist, denn sie führt häufig zu heftigen Konflikten unter den Mitarbeitern. Diese dann wieder in den Griff zu bekommen, kann viel mehr Zeit und Aufmerksamkeit kosten als die generelle Einzelbewertung.

Selbst in solchen Arbeitsbereichen, in denen sich Teambewertungen scheinbar aufdrängen, also z. B. bei Reinigungs- oder Baukolonnen, haben wir eher schlechte Erfahrungen damit gemacht und würden es heute nicht mehr empfehlen. (Anders sieht es aus bei Zielvereinbarungen, also Teamzielen, dazu später mehr.)

Wo liegt das Problem bei Teambewertungen?

✚ **Früher hießen wir Sachgebiet oder Fachbereich oder Abteilung – heute heißen wir Team.**

Team ist ein Modewort im Zeitgeist geworden. Aber nur, weil ein paar Leute jetzt „Team“ genannt werden, müssen sie noch lange keins sein. Wir merken das ganz schnell, wenn wir Teambewertungen versuchen, denn plötzlich geht das Gemurre los: „Nur weil die Kollegin ständig durchhängt, bekommen wir alle weniger Leistungsentgelt.“ Oder umgekehrt: „Hier erbringen drei Leute die gesamte Teamleistung und die restlichen fünf profitieren davon.“ Solche und ähnliche Einwände finden sich in allen Evaluationsrunden. Natürlich hat die eine Kollegin sich schon immer gerne hängen lassen bzw. haben die drei Stars schon immer für die anderen mit geklotzt, aber man hatte sich daran gewöhnt, dass alle das gleiche Gehalt bekamen, geht ja auch nicht anders. „Nun aber gibt es extra Geld, das ausdrücklich nach Leistung differenziert verteilt werden soll, und davon steht mir definitiv mehr zu als meiner faulen Teamkollegin!“

Wenn solche Überlegungen und Diskussionen unter Ihren Mitarbeitern auftauchen, dann wissen Sie spätestens jetzt: Das ist kein Team.

In einem Team, das den Namen verdient, sind die Rollen definiert. Da gibt es Macher und Helfer, Arbeitstiere und Ideenschleudern, Erneuerer und Bewahrer, Vorprescher und Ruhepole... und alle in einem ausgewogenen Verhältnis, im „eingeschwungenen Zustand“. Jeder kennt die Rolle des Anderen und akzeptiert sie auch als wichtig und nützlich. Da gibt es keine Stars und Durchhänger, aber es gibt Schnelle (Hektische?) und Langsame (Beständige?), weil beide für ein ausgewogenes



Team gebraucht werden. Da weiß auch der Schnelle, dass er den Langsamen braucht, um nicht eines Tages alles über den Haufen zu rennen. Und alle miteinander wissen, was sie erreichen wollen und wer welchen Beitrag dazu leistet. Da sind Durchhänger normal und akzeptiert und werden vom restlichen Team bereitwillig aufgefangen. Und wenn ein Kollege gar nicht mitzieht, werden die anderen darüber beratschlagen, wie man seinen Part so gestalten kann, dass er wieder Spaß dran hat und neue Motivation findet. Wenn das so ist, haben Sie mit Teambewertungen kein Problem.

Finden Sie es heraus. Was passiert, wenn Sie Ihre Mitarbeiter zusammentrommeln und ein Gruppengespräch anberaumen, z. B. über effiziente Zusammenarbeit? In einem echten Team würden jetzt bereitwillig und in großer Runde Offenheiten ausgetauscht, es würden auch ein paar Fetzen fliegen, es gäbe Vorschläge, Diskussionen und Strategieberatungen. Alle würden sich dabei in die Augen sehen – und Ihnen auch.

In einem nur so genannten Team würden alle unter sich blicken, die Achseln zucken und gar nicht verstehen können, warum man jetzt hier zusammensitzt. Es ist doch alles in Ordnung.

Um zur Ausgangsfrage zurück zu kommen:

Ob eine Teambewertung funktioniert, hängt in erster Linie von diesem Kriterium ab: „Sind meine Leute wirklich ein Team?“ Wenn Sie diese Frage verneinen oder sich nicht sicher sind, dann bleiben Sie besser bei Einzelbewertungen.

Teambewertung ersetzt nicht das Mitarbeitergespräch!

Im vorigen TVöD-Brief haben wir noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, wie essenziell das Mitarbeitergespräch für die Leistungsbewertung ist. Daran ändert die Teambewertung nichts, das individuelle Mitarbeitergespräch ist oberste Pflichtübung und ohnehin der zeitaufwändigste Teil des Bewertungssystems. Im Mitarbeitergespräch wäre das Thema Team ja sowieso fällig, vielleicht erfahren Sie da mehr darüber, ob sich die Mitarbeiter wirklich als Team fühlen und können danach für den nächsten Bewertungszeitraum planen.

Die Teambewertungs-Falle

Wenn die Teamleistung nicht stimmt, stimmt auch die Teamführung nicht. Für diesen Grundsatz gibt es nur sehr wenige extreme Ausnahmen. Führungskräfte neigen also dazu, ihre Teams hoch zu bewerten, denn sonst müssten sie ja einräumen, auch selbst versagt zu haben. In solchen Verwaltungen, in denen überwiegend (und aus Gründen der vermeintlichen Zeitersparnis) Teambewertungen vorgenommen werden, wird dieser Effekt regelmäßig deutlich. Die „Teams“ werden über den Zaun gehoben, koste es was es wolle. Konsequenz: die Gießkanne.

Teambewertungen müssen also immer die Ausnahme bleiben und sollten sehr gut überlegt sein! Je stärker das Team und je stärker die Führungskraft, desto eher kann über eine Teambewertung nachgedacht werden.



Teamziele

Ja, bei der Methode Zielvereinbarung funktioniert es besser mit den Teams, aber die Methode Zielvereinbarung funktioniert sowieso besser als die Systematische Leistungsbewertung und ist obendrein noch viel, viel einfacher.

Gerade in nur so genannten Teams kann die Zieldiskussion ordentliche Schübe auslösen. Oftmals sprechen die Kollegen nämlich dabei zum ersten Mal in versammelter Runde über ihre gemeinsamen Ziele und ihre individuellen Beiträge zu deren Erreichung. Solche Gespräche können anfangs ausgesprochen zäh verlaufen (glauben Sie mir, ich kann ein Lied davon singen ;-)), aber mit unbeirrbarer Geduld und interessierten – nicht bohrenden! – Fragen holen Sie die Leute aus der Reserve. In von uns moderierten Zielfindungsprozessen haben wir immer wieder erlebt, wie Knoten sich langsam lockern und dann ganz plötzlich aufgehen. Zunächst können die Mitarbeiter mit dem Begriff Ziel überhaupt nichts anfangen, aber immer kommen wir an den Punkt, an dem sie erkennen, dass sie mit jeder einzelnen Detailhandlung eines normalen Routinetages ein Ziel verfolgen. Nichts tut der Mensch ohne eine Absicht. Auch mit dem Nichtstun verfolgt er eine Absicht. Diese Absichten sind in gleichförmig verlaufenden Arbeitsprozessen nur nicht mehr bewusst; also gilt es, sie bewusst zu machen, und schon laufen die Zieldiskussionen wie am Schnürchen.

Hierzu ein ganz einfaches Beispiel aus dem Bereich Sozialamt:

Frage: „Was tun Sie denn so alles an Ihrem Arbeitsplatz?“

Antwort: „Telefonieren zum Beispiel.“

Frage: „Und mit wem?“

Antwort: „Mit verschiedenen Heimen zum Beispiel.“

Frage: „Warum?“

Antwort: „Na, zum Beispiel, um für einen Sozialfall eine geeignete Unterbringung zu finden.“

Frage: „Gelingt Ihnen das?“

Antwort: „Ja, sicher, das ist ja mein Job, ich bringe die eigentlich schon immer unter.“

Frage: „Prima. Aber Sie sagten eben, Sie suchen geeignete Unterbringung.“

Antwort: „Ja, deshalb telefoniere ich ja mit mehreren Heimen, um das herauszufinden.“

Einspruch eines Kollegen: „Aber genau das ist der Punkt. Wir kennen die Heime nicht wirklich, nur wenige haben wir je selbst besucht, und wenn das mal vorkommt, dann stellen wir im Nachhinein vielleicht fest, dass wir manche Leute viel passender hätten unterbringen können.“

Und wir notieren auf dem Flipchart: Zielvorschlag Nummer 1

Nein, keine Sorge, Sie brauchen jetzt nicht einen Betriebsausflug durch die Heime einzuplanen. Viel besser ist es doch, erst mal einen für die Unterbringungsentscheidung relevanten Kriterienkatalog zu entwerfen und dann einzelne Mitarbeiter wie Hoteltester zu einzelnen Einrichtungen zu schicken. Im Laufe eines Jahres sollte das machbar sein, und die nächste Zielvereinbarung ergibt sich ganz von selbst: Präsentation der einzelnen Besuchsberichte vor dem Gesamtteam und Zusammenfassung der ausgefüllten Kriterienbögen zu einem Unterbringungshandbuch. Das brauchen Sie dann künftig nur noch von Zeit zu Zeit stichprobenartig auf Aktualität zu überprüfen.



Weiter geht's: „Was tun Sie denn noch so an Ihrem Arbeitsplatz?“

Spätestens nach dem zweiten Dialog des obigen Musters geht's rund, und alle wollen erzählen was sie tun und sich dahin führen lassen, wie sie mit ihrem Tun bessere Ergebnisse erzielen können.

Am Ende eines solchen Workshops zur Zielfindung stehen auf dem Flipchart viele Zielvorschläge, und nun können wir auswählen.

✚ Umsetzungsgarant: Die Mitarbeiter/Teams entwickeln ihre Ziele selbst

Nein, nicht „wir“ wählen aus, und das ist ganz wichtig: Das Team wählt aus! Das Team entscheidet nun, welche der Vorschläge mit welcher Priorität umgesetzt werden sollen, auch unter dem Aspekt, dass sich jeder angemessen beteiligen kann, denn es geht ja um Teamziele. Die Führungskraft greift hier nur ein, wenn es wirklich unbedingt nötig ist.

Am Ende des Tages steht ein hoch motiviertes Team (oder gerade zusammenwachsendes Team) – und eine Führungskraft, die sich die Augen reibt. Der Chef hatte doch selbst keine Idee wie man hier Ziele vereinbaren könnte, und nun hat er einen ganzen Katalog auf dem Tisch. Er selbst hat in dem Workshop nur eine Nebenrolle gespielt, aber er hat eine Menge über seine Abteilung erfahren. Vieles wird er noch in den nächsten ausführlichen Mitarbeitergesprächen vertiefen können.

Die Zielvereinbarungen braucht er jetzt jedenfalls nur noch zu unterschreiben.

Während meiner inzwischen 27-jährigen Beratertätigkeit ist dies zu einer echten, immer und immer wieder bestätigten Erfahrung geworden: Führungskräfte ahnen oft gar nicht, was ihre Mitarbeiter alles auf die Beine stellen können, wenn man sie nur lässt!

✚ Manchmal ist ein Mix angebracht: Teamziel plus Einzelziel

Auch das ist möglich und oftmals sinnvoll: Sie vereinbaren ein Teamziel, an dem sich alle beteiligen können, und weil die Aufgaben doch vielfältig sind und nicht unbedingt parallel laufen, lassen Sie jeden Mitarbeiter noch ein Einzelziel vorschlagen oder regen es selbst an. Bezogen auf das obige Beispiel („ich telefoniere mit mehreren Heimen um geeignete Unterbringung zu gewährleisten“) könnte dieses Einzelziel lauten: Weiterbildung im professionellen Telefonieren mit Schwerpunkt auf Fragetechniken. Vielleicht bietet Ihre VHS so etwas an? Kostet wenig und unterstützt die Zielvereinbarung der VHS: Erschließen der nächst gelegenen, aber völlig brach liegenden Zielgruppe, nämlich der eigenen Verwaltung.

Kann ja sein, dass Ihre VHS auf diese tolle Zielidee gekommen ist.

✚ 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, Neue Ziele (er-)finden, Leistungsbewertung: Fallen und Fehlerquellen*, können Sie auch unter 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](#).

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

Beratung – Schulung – Coaching

POEM Consult & Verlag
Personal- 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
www.tvoed.info
www.poemconsult-shop.de
Email: info@poemconsult.de