

TVöD-Brief „Dienstvereinbarung“

Die Tarifparteien haben es den Verwaltungen überlassen, die Art des Leistungsentgelts individuell per Dienstvereinbarung zu bestimmen (und ihnen damit eine Menge Arbeit aufgehalst); entsprechend werden derzeit viele Lösungen und Entwürfe diskutiert.

Der TVöD-Brief soll hierbei als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

Zielvereinbarung oder Systematische Leistungsbewertung?

Nur wenige Verwaltungen entscheiden sich für die Zielvereinbarung, denn auf den ersten Blick scheint die SLB einfacher zu sein. Aber die SLB ist mit der herkömmlichen Regelbeurteilung nicht vergleichbar, denn nun müssen jährlich Leistungen, die über einen ganz konkret definierten Zeitraum hinweg erbracht worden sind, bewertet und vergütet werden. Es zählt ausschließlich dieser Bewertungszeitraum; alles was davor war, darf nicht berücksichtigt werden. Das ist schwer für Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter z.T. seit vielen Jahren kennen. Mitarbeiter sorgen sich zu Recht vor den unvermeidlichen Sympathiefaktoren bei der Bewertung.

Die Methode der Wahl scheint das Kombinationsmodell zu sein, also die Verknüpfung von Zielvereinbarung und Systematischer Leistungsbewertung. Dies wiederum ist mit erheblichem Mehraufwand verbunden, weil hier zwei unterschiedliche Bewertungssysteme nicht nur rechnerisch, sondern auch operativ miteinander kombiniert und gegeneinander gewichtet werden müssen.

Die Erfahrung zeigt, dass Bewertungs-Modelle in der Praxis anders funktionieren als auf dem Papier. Und erfreulicher Weise stellen wir immer wieder fest, dass in der Praxis die Zielvereinbarung ganz automatisch – und dann eben auch ganz einfach - ins Spiel kommt, ob geplant oder nicht. Schade, wenn die DV diese Entwicklung dann ausbremst. In der Umsetzung der SLB sieht es nämlich so aus: Zu Beginn des ersten Bewertungszeitraumes muss dem Mitarbeiter im Rahmen eines MAG deutlich erklärt werden, wie und in welchem Umfang er seine Leistungen zu erbringen hat, um am Ende eine gute Note und hohe Punktzahl zu erhalten. Schon mit diesem Schritt – ohne den eine spätere Bewertung ja nicht fair wäre – bewegen wir uns auf die Zielvereinbarung zu. Darauf kann leicht aufgebaut werden, und wenn die jetzt verabschiedete DV die Option zu diesem Schritt weisen Aufbau beinhaltet, ist der Übergang zur Zielvereinbarung im nächsten oder übernächsten Jahr unproblematisch.

Unsere Empfehlung:

In der DV sollte die Zielvereinbarung als Leistungsbewertungsinstrument nicht ausgeschlossen werden, auch wenn zunächst auf die SLB zurückgegriffen wird. Das Prinzip Leistungsentgelt basiert auf der Zielvereinbarung, und die Verwaltungen werden sich diesem Führungsinstrument, das viel einfacher ist als es gemeinhin befürchtet wird, dauerhaft nicht entziehen können.

(Hinweis: Das Land Schleswig-Holstein hat reine SLB-Dienstvereinbarungen bereits ausgeschlossen. Näheres dazu finden Sie [hier](#).)

Hinweis auf einen unnötigen Vorbehalt gegen Zielvereinbarungen

Häufig wird die Befürchtung geäußert, dass Mitarbeiter sich künftig nur noch um die (mit Geld belohnte) Erreichung ihrer Ziele kümmern könnten und die Tagesarbeit vernachlässigen. Dieses Problem kann sehr einfach vermieden werden, indem die Erfüllung der Tagesarbeit (lt. Aufgabenbeschreibung) als Oberziel und mit entsprechender Gewichtung in die Zielvereinbarung eingeht.

Unsere Empfehlung:

Ziel 1 ist immer die Erfüllung der Tagesarbeit laut Aufgabenbeschreibung und kann, je nach dem weiter zu vereinbarenden Zielspektrum mit 40, 50 oder sogar mehr % gewichtet werden. Die Gewichtung einzelner Ziele kann individuell erfolgen, je nach Position, Erfahrung, Grundhaltung etc..

Leistungsentgelt für alle oder nur für die Besten?

Eine der häufigsten Überlegungen bei der Ausgestaltung der DV beschäftigt sich mit der Frage: Wird das Leistungsentgelt unter allen Beschäftigten verteilt, oder setzen wir eine Mindestpunktzahl oder Mindestnote fest? Ist also das Leistungsentgelt nur jenen Mitarbeitern vorbehalten, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen?

Hierzu geben wir zu bedenken: Der „Topf“, aus dem das Leistungsentgelt gezahlt wird, wurde von allen Beschäftigten gefüllt. Entsprechend muss er auch unter alle Beschäftigten verteilt werden. Mag sein, dass ein leistungsschwacher Mitarbeiter dabei nur wenige Euro abbekommt, aber er bekommt etwas. Der § 18 TVöD ist ein Motivationsinstrument – der Ausschluss von Leistungsschwachen aus der Verteilung des Leistungsentgelts wäre ein erheblicher Frustfaktor – von der nachhaltigen Störung des Arbeitsklimas ganz zu schweigen.

Unsere Empfehlung:

Das Leistungsentgelt wird auf alle Mitarbeiter verteilt. Keiner fällt durch's Raster. Nur so erhalten leistungsschwache Mitarbeiter eine Perspektive zur Steigerung und Verbesserung.

Provokation von Überbewertung

Auch den Führungskräften ist es nicht zuzumuten, in einer grundsätzlich gut funktionierenden Abteilung einen Schnitt zu machen und zu entscheiden, wer Leistungsentgelt bekommt und wer nicht. Die Folge wäre eine Tendenz zur Überbewertung, d.h. Führungskräfte würden versuchen, alle ihre Mitarbeiter über die Mindestpunktzahl zu heben.

Diese Gefahr hat nun wieder manche Betriebliche Kommission zu der Regelung verleitet, überhaupt nur einen bestimmten Prozentsatz (meist 40%) an Mitarbeitern pro Abteilung/Bewertungseinheit für das Leistungsentgelt zuzulassen. D.h. Führungskräfte werden dazu verdonnert, 60% ihrer Mitarbeiter unterhalb der für das Leistungsentgelt ausschlaggebenden Mindestpunktzahl zu bewerten, egal wie gut sie sind. Frust und Ärger vorprogrammiert!

Unsere Empfehlung:

Die spezielle Qualifikation der Führungskräfte zur Bewertung, Beurteilung und Begründung von Leistungsaspekten ist besser, wichtiger und nachhaltiger als der Versuch, alle Eventualitäten per DV aushebeln zu wollen.

✚ Absolute oder relative Punktwerte

Ein weiteres Detail zur Verteilung des Leistungsentgeltes ist die Entscheidung, ob die Punktwerte einheitlich vergeben werden oder in Relation zur jeweiligen Entgeltgruppe.

Natürlich gönnen wir alle den kleineren Entgeltgruppen ein bisschen mehr Geld, aber was Recht ist muss Recht bleiben: Beschäftigte der höheren Entgeltgruppen haben mehr in den „Topf“ eingezahlt, also müssen die besser bezahlten Mitarbeiter auch mehr aus dem „Topf“ zurückbekommen.

Manche Betriebliche Kommissionen haben sich auf einheitliche Punktwerte geeinigt, d.h. jeder Mitarbeiter bekommt gleich viel Geld pro Leistungspunkt. Im Moment vereinfacht das den Berechnungsaufwand, und es bleibt die Option, diese Regelung in der nächsten DV wieder zu ändern. Dann allerdings stehen wir vor der Situation, den kleinen Entgeltgruppen etwas wegzunehmen, was wir ihnen zunächst zugestanden haben. Das würde ohne Frage auf Unmut stoßen.

Unsere Empfehlung:

Die Zuordnung von € zu Leistungspunkten sollte in Relation zur jeweiligen Entgeltgruppe stehen. U.U. können die Entgeltgruppen in drei Kategorien unterteilt werden (EG 1-3; EG 4-6; EG 7-10), so dass die Berechnung am Ende nur für drei unterschiedliche Größen erfolgen muss und nicht für z.B. zehn.

✚ Bewertung von Einzel- oder Gruppenleistungen

In bestimmten Bereichen kommunaler Verwaltungen bietet es sich an, statt der einzelnen Mitarbeiter die Teams zu bewerten und das Leistungsentgelt gleichmäßig auf die Teammitglieder zu verteilen. Diese Möglichkeit sehen wir vor allem für Reinigungs- und Arbeiterkolonnen. Die Führungskraft sollte sich in dem Fall sehr sorgfältig auf das Bewertungsgespräch vorbereiten, denn es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter sich gegenseitig zu Sündenböcken für nicht optimale Gruppenbewertungen machen. Die Minderleistung einzelner Gruppenmitglieder kann aber umgekehrt auch als Anlass zur gegenseitigen Motivation und Unterstützung vermittelt werden. Der Vorgesetzte kann mit der geldwerten Belohnung von Zusammenhalt und kollegialem Mitziehen einen positiven Schub in der Gruppe auslösen.

Unsere Empfehlung:

Die Bewertung von Gruppenleistungen ist in manchen Bereichen sinnvoll und vor allem rationell, muss aber sehr sensibel gehandhabt werden. Je stärker die Führungskraft, desto eher kann über Gruppenbewertungen nachgedacht werden.

Übrigens:

- ✚ Unterschiedliche DV-Muster haben wir [hier](#) für Sie zusammengestellt, sei es als Anregung, Formulierungsbeispiel – oder einfach, weil nicht jeder das Rad neu erfinden muss.
- ✚ 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, Gesprächsleitfäden, SLB-Muster und natürlich alle Schulungspräsentationen. Nutzen Sie hierzu den [Kunden-Login](#). (Sie sind bereits 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.)

Weitere TVöD-Briefe sind in der Vorbereitung und werden in loser Folge kostenlos und unverbindlich an Verwaltungsorganisationen per Email verschickt:

- Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Führungsinstrument
- 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.