

TVöD-Brief „LOB-Missverständnisse“

März 2012

Erfahrungen mit dem neuen Leistungssystem gibt es ja inzwischen reichlich, und so wissen wir ziemlich genau, was funktioniert und was nicht funktioniert. Da ist es doch naheliegend, Erfahrungen zu nutzen und nicht immer wieder die gleichen Fehler zu machen, die alle anderen auch schon gemacht haben. Schade jedoch, dass sich in den Anfangsjahren der LOB einige Missverständnisse derart verfestigt haben, dass auch diese leider immer wieder kopiert werden. Der heutige TVöD-Brief soll Ihnen als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

In vielen Verwaltungen ist bis heute noch nicht klar, auf welche Weise sich die Leistungsmessung nach §18 TVöD methodisch von der Regelbeurteilung unterscheidet. Immer wieder werden wir mit diesen Problemschilderungen konfrontiert: „Wir machen das jetzt seit ein paar Jahren, aber weil die Bewertungen ja jedes Jahr ein kleines bisschen besser werden müssen gleichen sie sich insgesamt immer mehr an, wir nähern uns wieder der Gießkanne.“ Wenn das bei Ihnen auch so ist, dann machen Sie was falsch. Die Gewohnheit hat ihre Spuren hinterlassen, denn auf die oben geschilderte Weise wurden seit Jahrzehnten Mitarbeiter beurteilt, die wurden auch immer ein kleines bisschen besser, und auf dem Papier haben alle Verwaltungen nur noch Spitzenkräfte. Wir alle wissen, wie unrealistisch das ist. Plötzlich stehe ich in einem Führungskräfte-seminar und höre die Teilnehmer stöhnen über motivationslose, innerlich gekündigte und desinteressierte Mitarbeiter. Wo kommen die denn plötzlich her, wenn sie doch alle Jahr für Jahr immer ein bisschen besser geworden sind? Also, um den §18 sinnvoll umzusetzen, müssen wir uns dringend von alten Zöpfen trennen, auch von alten Beurteilungsgewohnheiten. - Schnitt!! -

Missverständnis Nr. 1: Beurteilung wie gehabt, nur häufiger bzw. regelmäßiger.

Regel-, Anlass- oder Potenzialbeurteilung haben nichts mit dem §18 zu tun. Das steht auch ausdrücklich im Tarifvertrag drin, nur steht halt leider nicht dabei, worin denn der Unterschied besteht.

Der rein logische Unterschied ergibt sich aus der jährlichen Berechnung. Für genau ein Jahr wird rechnerisch der Topf gefüllt und für die Leistung genau eines Jahres wird er ausgeschüttet. Geld und Leistung sind also beide haargenau von Stichtag zu Stichtag zu bemessen. Das heißt: Beginnt ein neuer Bewertungszeitraum, beginnen alle Mitarbeiter wieder bei Null, Jahr für Jahr auf's Neue! Beginnt der Bewertungszeitraum am 1. Januar und hat der Mitarbeiter zuvor am 29. Dezember eine wichtige Arbeit vermasselt, darf es im aktuellen Zeitraum nicht berücksichtigt werden. Die Sache ist passé, im vergangenen Jahr mit Punktabzug bewertet, abgehakt, Neustart bei Null. Nur so geht es, und nur so geht es realistisch und gerecht. Gerecht, weil jeder Mitarbeiter immer wieder eine echte neue Chance erhält, egal was früher war.

Die methodische Herausforderung müssen hingegen die Chefs bestehen, denn das Ausblenden aller früheren Zeiten ist wirklich nicht leicht. Das ist mit ein Grund dafür, warum ich die Systematische Leistungsbewertung kritisch betrachte und der Zielvereinbarung den Vorzug gebe. Wenn Sie sich aber



für die SLB entschieden haben, dann sorgen Sie konsequent dafür, dass alle Mitarbeiter nach der Bewertungsrunde zurück auf Start gehen. Der Effekt wird sein, dass die einzelnen Bewertungsergebnisse von Jahr zu Jahr erheblich schwanken können, und dass Sie sich von der Gießkanne immer weiter entfernen.

Noch wichtiger ist der Effekt, dass auch jene Mitarbeiter, denen Sie vielleicht aufgrund der Vergangenheitserfahrung wenig zutrauen, ihre eigenen Altlasten anhand konkret beschriebener Leistungsmerkmale Schritt für Schritt in Angriff nehmen können, ohne immer wieder in die alte Kuhle geschubst zu werden. Solche Entwicklungen sollten bemerkt und bewertet werden, denn nur so kann es gelingen, auch wenig leistungsorientierte Mitarbeiter in kleinen Schritten zu motivieren.

Neben der Berechnungslogik gibt es aber auch einen praktischen Unterschied zwischen Regelbeurteilung und Leistungsbewertung: die Ergebnisorientierung. Was soll der Mitarbeiter mit seinem Arbeitsverhalten erreichen und was muss er tun, um das zu erreichen? Dieser Aspekt fällt in fast allen Bewertungsbögen hintenüber. Immer geht es darum, was Vorgesetzte von ihm erwarten oder welche Anforderungen er zu erfüllen hat. Da ist naturgemäß eine Menge Geschmacksache dabei, denn was der eine Vorgesetzte erwartet und in welchem Umfang er damit zufrieden ist, deckt sich noch lange nicht mit den Vorstellungen des anderen Vorgesetzten. Deshalb muss zunächst mal die Führungsebene insgesamt eine Veränderung, eine Entwicklung planen und eine Strategie aufstellen, wie diese Verwaltung in Zukunft ihre Leistungsqualität verbessert und welche Beiträge der einzelnen Mitarbeiter dazu dienlich sind. Daraus werden die Bewertungskriterien, und die klingen dann sicher anders als die traditionellen Beurteilungskriterien des öffentlichen Dienstes. Es hilft schon, klar zu differenzieren zwischen Beurteilung und Bewertung. Im §18 geht es nicht darum, den Mitarbeiter zu beurteilen sondern seine individuelle Leistung zu bewerten, seinen Beitrag zum Mehrwert der Gesamtleistung einer Verwaltung.

Erinnern wir uns an Absatz 1 des §18: Verbesserung der Dienstleistung, Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz. Und schauen wir auf Absatz 6: Effektivität und Effizienz, Mehrwertsteigerung, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Bürgerorientierung... usw..

Mit weiter wachsenden Umsetzungserfahrungen wird eine Erkenntnis immer deutlicher: Der §18 ist ein Managementthema! Und die Forderung nach Stärkung der Führungskompetenz geht weit über „die Mitarbeiter öfter mal loben“ hinaus.

Missverständnis Nr. 2: Leistungsentgelt darf es nur für besondere, herausragende, über das Normalmaß hinausgehende Leistungen geben.

Das steht nirgendwo im Tarifvertrag, das ist selbst implizit oder zwischen den Zeilen an keiner Stelle herauszulesen – und es macht auch überhaupt keinen Sinn. Aus diesem ungunstigen Missverständnis heraus sind bei der Umsetzung die größten Probleme entstanden. Weil nämlich vermeintlich nur die Besten Leistungsentgelt bekommen sollten, wurden Quoten eingerichtet und Mindestergebnisse, zusätzliche Hürden und sich überkreuzende Bedingungen, die dem Grundgedanken des §18 widersprechen und die Umsetzung verkomplizieren. Denken wir zurück: 2006 bekamen die Beschäftigten im öffentlichen Dienst 1% Gehaltserhöhung, und ein weiteres Prozent sollte leistungsorientiert ausbezahlt werden. Leistungsorientiert auszahlen heißt: Mitarbeiter mit guten Leistungsergebnissen bekommen mehr und die mit geringen Leistungsergebnissen bekommen

weniger. Nur solche Mitarbeiter, die sich den erklärten Mehrwertstrategien der Verwaltung widersetzen oder sie ignorieren, bekommen nichts.

Missverständnis Nr. 3: Die Teilnahme an der LOB ist freiwillig.

Nein, das ist sie definitiv nicht. Freiwillig sind Inhalt und Größenordnung des im Einzelnen zu vereinbarenden Zieles (falls Sie sich überhaupt für die Methode der Zielvereinbarung entschieden haben, denn allein darauf bezieht sich der entsprechende Hinweis im Tarifvertrag). Bei jeder Zielvereinbarung soll sich der Mitarbeiter mit seinen Erfahrungen und Ideen einbringen und mit der Führungskraft aushandeln, was er wie im kommenden Jahr unter welchen Voraussetzungen erreichen kann und will. Die Zielvereinbarung – der Begriff Vereinbarung ist wörtlich zu nehmen! – ist allein schon von der Methode her immer freiwillig, denn jede Vereinbarung ist das Ergebnis einer Diskussion, Abwägung und Verhandlung, und das gilt für beide Beteiligten.

Stellen wir hingegen grundsätzlich die Teilnahme an der LOB frei, kann gut und gerne die Hälfte der Belegschaft verzichten wollen (es gibt, gerade in traditionell geführten Verwaltungen, genügend Beispiele dafür). Auf den ersten Blick klingt das einfach, denn wer sich an der LOB nicht beteiligen will, der bekommt eben einfach keine Bewertung, keine Ziele, keine Punkte und kein Geld. Spart den Führungskräften Arbeit. Die Konsequenz ist aber, dass der Topf mit dem Leistungsentgelt nur über den Freiwilligen entleert wird, und je heftiger der Flurfunk gegen die LOB wettet, desto mehr Beschäftigte verzichten „auf die paar Euro“. Dadurch wird es aber für die wenigen Freiwilligen ein richtig großer Kuchen, den sie unter sich aufteilen dürfen.

Kombinieren wir nun alle drei Missverständnisse miteinander,

dann wird klar, warum in so vielen Verwaltungen die LOB nicht funktioniert: Wenn Mitarbeiter für das bewertet werden, was sie schon immer an ihrem Arbeitsplatz geleistet haben und das Geld dann nur für die Elite ausgeschüttet wird, können wir uns den ganzen Aufwand mit den Leistungsmessungen sparen. Das wissen wir doch vorher. Wir kennen doch genau die Guten und die Schwachen in unserer Verwaltung, wir wissen, wer die Tops und wer die Flops sind, also belohnen wir die Tops und fertig. Aber halt: Wir belohnen ja nur die Tops, die freiwillig teilnehmen, dafür bekommen diese allerdings einmal im Jahr einen ordentlich warmen Regen ab – aus dem Geld, das eigentlich allen Beschäftigten der Verwaltung gehört. Und da wundern wir uns über Frust und Unmut?

Woher kommen die Missverständnisse?

Die Ursache für verquere Konzepte sehe ich darin, dass die Diskussionen um die Umsetzung des §18, die zu einer einvernehmlichen Dienstvereinbarung führen sollen, nicht mit sachlichen sondern mit ideologischen Argumenten geführt werden. Darin liegt gleichzeitig auch in sehr vielen Fällen die Ursache, wenn nach nunmehr fünf Jahren LOB noch immer kein Einvernehmen und damit keine Dienstvereinbarung zustande gekommen ist. Ginge es um die methodische Qualität der Umsetzung, wäre es einfach. Dagegen ist eine ideologische Einvernehmlichkeit zwischen Verwaltungsvorstand und Personalrat, vor allem unter dem Titel „Leistung“, schwer herzustellen. So kann es dann passieren, dass der Arbeitgeber sagt „Ich will die Elite-Quote“ und der Personalrat sagt „Aber dann will ich die Freiwilligkeit“ – und schon ist das Konzept im Eimer.



Der positive Ansatz des §18 ist in Absatz 1 ganz eindeutig formuliert: Dienstleistungsqualität, Motivation, Eigenverantwortung, Führungskompetenz. Erst durch das Verhandeln der Dienstvereinbarung unter Einbeziehung der Machtverhältnisse und ideologischer Prägungen wird er zerstört. Schade!

Also schauen Sie genau hin, wenn Sie Erfahrungen anderer Verwaltungen einholen um Ihr eigenes Konzept zu stricken oder anzupassen.

✚ So, und nun noch eine Ergänzung zum Thema Zielfindung, damit ich nicht mehr so viel Prügel einstecken muss:

Im TVöD-Brief „Zielvereinbarung leicht gemacht“ gab ich zur Zielfindung u.a. folgenden Vorschlag: *Gehen Sie mit offenen Augen und Ohren durch Ihren Wirkungsbereich. Schauen Sie auf (und unter) jeden Schreibtisch, lauschen Sie Telefonaten, rufen Sie doch mal selbst in Ihrer Abteilung an und spielen Sie „unbedarfter Bürger“,.....*

Dieser Satz ist mir nun so oft um die Ohren gehauen worden, dass ich nun doch noch den für mich (aber offenbar eben nur für mich) selbstverständlichen Nebensatz anfüge: *„...und besprechen Sie das vorab ganz offen mit Ihren Mitarbeitern und animieren Sie sie, ebenfalls zu gucken und zu lauschen und zu telefonieren.“*

Nein, sehr geehrte Leser, es geht mir in diesem Vorschlag nicht darum, Führungskräften Anleitung zu geben, ihre Mitarbeiter zu ertappen. Es geht mir darum, Führungskräften und Mitarbeitern die Augen und Ohren zu öffnen, Verbesserungspotenziale zu erkennen, auf die sie spontan nicht kommen. Wie betriebsblind Verwaltungen sein können, erlebte ich erst kürzlich in einer Verwaltung, deren Mitarbeiter sich selbst in einer entsprechenden Umfrage als sehr kundenorientiert bezeichnet hatten. Überraschung: An den Eingängen hingen Schilder mit der Aufschrift „Dienstags geschlossen!!!“, im Wartebereich am Nummernautomat das Schild „Nummer ziehen!“. (Man beachte die Ausrufezeichen.) O.k., die Hinweise wurden durch nettere Texte ersetzt, manchmal sind externe Berater doch zu was gut ;-).

✚ Mehr davon?

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt von der LOB-Spezialistin und Autorin der TVöD-Briefe:

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.



✚ **Beratung und Seminare**

Bei POEM bekommen Sie nicht nur ab und zu Emails mit guten Tipps, sondern deutschlandweit die kompetenten [Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen](#) zur Einführung und Optimierung der leistungsorientierten Vergütung im öffentlichen Dienst. Praxisnah, lebhaft und verständlich. Einfach per Mail anfragen und Angebot einholen.

✚ **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, Teambewertungen, LOB aus Gießkannen, Zielvereinbarung leicht gemacht, Hilfe – uns gehen die Ziele aus!* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

✚ **Kennen Sie schon die Website www.tvoed.info?** Dort finden Sie massenhaft Materialien, Muster und Downloads zum Thema, alles kostenlos. Ein Service von POEM Consult.

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
Seidler@poemconsult.de