

TVöD-Brief „Vergleichbarkeit von Leistungspunkten“

Es jähren sich wieder die Bewertungsrunden im öffentlichen Dienst und damit die Sorgen vor Rechtfertigungen und Diskussionen. „*Warum hat der Kollege X mehr Punkte erhalten als ich?*“

✚ **Wir sollten nicht Äpfel mit Birnen vergleichen!**

Eine echte Vergleichbarkeit von Leistungspunkten wird es nie geben, bei der Systematischen Leistungsbewertung nicht und bei der Zielvereinbarung schon gar nicht.

Nur weil zwei Beschäftigte das gleiche Grundgehalt bekommen, also nach der gleichen Entgeltgruppe bezahlt werden, können sie doch nicht auch nach den gleichen oder gleich gewichteten Kriterien bewertet werden. Für den Sachbearbeiter im Bauamt sind ganz andere Leistungsmerkmale oder Ziele wichtig als für die Sachbearbeiterin in der Volkshochschule. Allein die Vielfalt der Aufgaben einer Kommunalverwaltung schließt schon eine Vergleichbarkeit aus.

Aber nur, weil Punkte nicht vergleichbar sind, sind sie ja nicht automatisch ungerecht.

✚ **Warum ist den Mitarbeitern die Vergleichbarkeit so wichtig?**

- weil das Leistungsentgelt noch immer als Lohn für zusätzlichen Druck gesehen wird, für mehr Arbeit, für schnellere Takte, für höhere Anstrengung. Lohn für Stress.

Hier einige Beispiele (alles O-Ton):

„*Ich schiebe einige hundert Überstunden vor mir her. Wie viele soll ich noch draufsatteln, um Leistungsentgelt zu bekommen?*“

„*Ich rechne jede Zahl dreimal nach, um sicher zu sein, dass das Ergebnis 100%ig korrekt ist. Mehr als korrekt geht nicht. Eine Verbesserung ist nicht mehr drin.*“

„*Ich nehme jedes Wochenende die Arbeiten meiner Mitarbeiterin mit nach Hause, um ihre Rechtschreibung und Interpunktion zu korrigieren. Noch mehr Einsatz kann man ja wohl kaum von mir verlangen.*“

Drei klassische Beispiele, die das größte Missverständnis der LOB widerspiegeln: „Geld für Mehrleistung“. Jedes Umsetzungskonzept, das auf diesem Grundsatz basiert, funktioniert nicht. Die Erfahrung haben wir zur Genüge machen müssen.

Wenn wirklich nur dieses „Mehr“ das Kriterium wäre, dann dürften ja die Mitarbeiter, die ohnehin schon immer fleißig, kompetent und engagiert gute Ergebnisse produzieren, gar kein Leistungsentgelt bekommen, denn alles Bisherige wäre ja lediglich „Normalleistung“. Leistungsentgelt gäbe es dann nur für diejenigen, die sich bisher regelmäßig durchhängen lassen haben, weil deren Durchhängen ebenso als „Normalleistung“ angesehen würde, Fleißkärtchen-Potenzial inklusive.



Die ganze Diskussion um Normalleistung und Vergleichbarkeit bringt das Leistungssystem auf eine völlig schiefe Ebene, weil sie, wie so oft, in der Theorie geführt wird und die Praxis außen vor lässt.

✚ Ausnahmen dürfen nicht das Konzept bestimmen

Natürlich gibt es in jeder Verwaltung Beschäftigte, die sich auf der Leistung der Kollegen ausruhen. Es gibt Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, Dienst nach Vorschrift machen oder jede Leistungsanforderung mit einem gelben Zettel quittieren. Ja, solche gibt es, und an diesen Beispielen wird auch immer wieder der Gedanke „Geld für Mehrleistung“ aufgehängt. Aber die LOB ist doch nicht dazu erfunden worden, ein paar frustrierte Kollegen wieder in die Spur zu bringen, was sowieso nicht gelingen würde.

Daneben steht aber eine große Zahl fleißiger, belastbarer, motivierter und ehrgeiziger Mitarbeiter, die bis zum Kragen ausgelastet sind und sich durch die LOB nun zusätzlich unter Druck gesetzt fühlen. Mit Recht, so lange an der grundlegenden Fehlinterpretation „Geld für Mehrleistung“ festgehalten wird.

✚ Die Qualität entscheidet

Bessere Ergebnisqualität mit weniger Aufwand – das muss das Ziel sein. Ein reizvolles, motivierendes, vielleicht sogar begeisterndes Ziel, ein qualitatives Ziel eben. Dazu ist es wichtig, dass die Managementebene zunächst die Qualitätskriterien und Leistungserwartungen definiert. Woran messen Beschäftigte ihre Leistung? Woran messen Führungskräfte die Leistung ihrer Mitarbeiter? Woran misst die Verwaltung die Leistung ihrer Führungskräfte? Wie setzen die Führungskräfte ihren gemeinsam wahrgenommenen Führungs- und Organisationsauftrag um? Gibt es nicht die gleichen Leistungs(qualitäts)differenzen wie bei den Mitarbeitern auch bei den Führungskräften? Mit welcher Konsequenz? Wie kann man sie ausbügeln?

Gelingt eine solche Definition konkret, am besten schwarz auf weiß, wird ganz schnell deutlich, dass es bei der LOB grundsätzlich um qualitative Leistungsbeiträge geht, aus denen sich die quantitativen automatisch entwickeln werden – nicht umgekehrt!

Diese Erkenntnis hat sich aber leider noch nicht durchgesetzt.

✚ Wir nehmen den Paragraphen wörtlich

Dabei brauchen wir doch nur noch mal im Tarifvertrag nachzulesen, denn nach diesem gibt es

Geld für Motivation

Geld für Eigenverantwortung

Geld für Führungskompetenz

Geld für effizientes Arbeiten

Geld für Zielorientierung

Geld für Verbesserung der Dienstleistung

....

Von „Geld für den dritten Gang im Hamsterrad“ steht da nichts!

Das Überstunden-Beispiel

Nehmen wir das obige Beispiel des Kollegen mit den vielen Überstunden und denken es nach der Maxime des Tarifvertrags durch, dann müssten wir den Gedanken „*was soll ich noch alles draufsatteln?*“ um 180 Grad umkehren:

Der Kollege müsste dahin sensibilisiert und danach bewertet werden, wie er seine Arbeit einteilt, wie er Entscheidungen trifft und Prioritäten setzt, wie er plant, wie konsequent (und ggf. auch konfliktbereit) er Störungen vermeidet, wie er seine Konzentration auf das Wesentliche erhöht, usw.. Dabei würde er schnell an Grenzen stoßen: an Vorgesetzte, die ihm alles mögliche aufbrummen, an Schnittstellen, die alles mit Prio 1 bezeichnen und zwar sofort, an Kollegen, die ihn permanent stören, an Kunden/Bürger, die unangemeldet auf der Matte stehen, an Telefonanlagen, die sich nicht umstellen lassen – und an seine Selbstanforderung, sich unermüdlich zu schinden. Viel Stoff für Verbesserungen!

Fangen wir an.

Im Mitarbeitergespräch thematisiert der Chef als Leistungserwartung an den Mitarbeiter die Verlangsamung des Überstundenaufbaus. Die Kurve muss flacher werden. Was kann der Mitarbeiter dazu tun? Was kann der Chef dazu tun? Welche Abstimmung sollte unter den Kollegen erfolgen? Welche Rahmenbedingungen kann man innerhalb eines Jahres so verbessern, dass die Kurve flacher wird, dass die Schraube, das Hamsterrad gebremst wird? Erste Maßnahmen werden auf unterschiedlichsten Ebenen eingeleitet, und diese werden über die folgenden Jahre konsequent und in kleinen, abgestimmten Schritten intensiviert, bis das Hamsterrad steht. Der Kollege bekommt Geld für Stressabbau. Der Vorgesetzte bekommt Geld für Organisation, die Schnittstellen bekommen Geld für Struktur, die Abteilung bekommt Geld für Mitarbeiterzufriedenheit. Nur so geht es!

Irgendwann müssen wir uns schon der Herausforderung stellen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die zu einer wirklich ausgereiften leistungsorientierten Bezahlung notwendig sind. Nur mal anfangen. Wir werden Zeit brauchen, diese Rahmenbedingungen zu optimieren, aber wir haben ja auch genügend Zeit. Bis zum Erreichen der im Tarifvertrag vorgesehenen Endstufe von 8% werden noch viele Jahre vergehen. Aber diese Jahre dürfen nicht abgewartet, sie müssen genutzt werden.

Komplexität lässt sich nicht vereinfachen

Diese Komplexität, die mit der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung einhergeht, macht Angst. Plötzlich wird bewusst, wie viele Details eigentlich im Argen liegen, was alles nicht funktioniert, wo man überall ansetzen muss. Da erscheint es auf den ersten Blick schon einfacher, die Mitarbeiter anzutreiben und Mehrleistung zu verlangen. Einfacher ja, aber erfolgreicher ganz bestimmt nicht.

Die Komplexität lässt sich nicht verringern, diese Erkenntnis ist elementar. Aber die Flutwelle, die sich aus der Erkenntnis ergibt, lässt sich verringern, wenn wir die Einführung der LOB als strategischen, langfristigen Prozess betrachten und in kleine und sorgfältig integrierte Meilensteine zerlegen.

Kleine Schritte machen schneller!

Vielleicht ist es der größte Fehler, den Verwaltungen gemacht haben und immer noch machen, nämlich die leistungsorientierte Bezahlung innerhalb eines Jahres „einzuführen“. Das Ungerechtigkeitsgefühl der Mitarbeiter und die ständige Frage nach der Vergleichbarkeit sind unmittelbare Folgen dieses Ad-Hoc-Überstülpens neuer Werte. Diese neuen Werte werden in Frage gestellt, so lange die LOB isoliert betrachtet wird, während alles andere unverändert bleibt. Der vermittelte Eindruck, die Beschäftigten müssten trotz kritischer Rahmenbedingungen einfach nur mehr Leistung, also mehr Umdrehungen im Hamsterrad schaffen, um die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu steigern, rechtfertigt allemal den misstrauisch-vergleichenden Blick auf das Punkteergebnis des Kollegen.

„Leistungsentgelt? Ja, das haben wir vor drei Jahren eingeführt, und seitdem läuft das hier. Einmal im Jahr gibt es Punkte und Geld, dann schwappen die Ungerechtigkeits-Diskussionen über, und bis zur nächsten Bewertungsrunde flachen sie wieder ab. Man gewöhnt sich daran.“ (Auszug aus einem kürzlich geführten Gespräch.)

Das gerechte, nachvollziehbare und motivierende Bewerten von Leistungen bedingt die durchgängige (Vergleichbarkeit!) Einhaltung von Management-, Organisations- und Führungsstandards auf angemessenem Niveau. Solche Standards zu realisieren braucht Zeit, genauso viel Zeit wie die LOB braucht, um – Jahr für Jahr evaluiert – ihren nachhaltigen Beitrag zur Motivation, Eigenverantwortung, Führungskompetenz und Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen zu erbringen. Läuft das alles schön parallel und integriert ab, wird sich die wachsende Transparenz in ein paar Jahren auch auf die Leistungsbewertungen ausdehnen, ohne dass sie zu Vergleichsdiskussionen führen muss.

Und bis dahin?

Stehen Sie zu dem Verbesserungspotenzial Ihrer Verwaltung auf ALLEN Ebenen. Lassen Sie nicht den Eindruck aufkommen, die Beschäftigten seien die Sündenböcke für Ineffizienz. Seien Sie kritikfähig, beziehen Sie die Mitarbeiter ein, fragen Sie sie nach Unzufriedenheiten, hören Sie Vorschläge an, nehmen Sie sie ernst.

Schnelle Abhilfe für den Übergang

Eine mathematische Lösung zum Ausgleich unterschiedlicher Bewertungsmaßstäbe verschiedener Führungskräfte bietet der **Faktor Bewertungsmaßstab**, entwickelt von POEM (aus reinem Pragmatismus).

Die Erläuterung und noch viel mehr zum Thema LOB finden Sie hier:

Brigitte Seidler

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

Das Praxisbuch zum Leistungsentgelt



Auch als Weihnachtsgeschenk geeignet!

203 Seiten plus CD-ROM

POEM Verlag Kaiserslautern

ISBN 978-3-00-028053-5

€ 34,80 / SFR 52,90

[Hier gibt es 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, bei Amazon oder im [POEM Consult Onlineshop](#).

✚ 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?* können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

Damit beschließe ich die 2009er Serie der TVöD-Briefe, bedanke mich bei der immer größer werdenden Leserschaft für die Aufmerksamkeit, aber auch für die vielen Emails mit Beispielen und Fragen und wünsche Ihnen allen frohe und gesegnete Weihnachtstage!

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