

## TVöD-Brief „LOB für Führungskräfte“

Mitunter gehen mir zwar die Themen für die TVöD-Briefe aus, aber dann stolpere ich in laufenden Projekten doch mal wieder über neue. So auch diesmal.

Bewertungsmodi, Kriterien und Ziele für Mitarbeiter habe ich zahlreich erörtert, aber wie ist es denn mit den LOB-Punkten bei Führungskräften? Welche FÜ-Ziele machen Sinn, wie werden Leistungsbewertungen schlüssig und nachvollziehbar? Dazu möchte der heutige TVöD-Brief Ihnen Anregungen und Diskussionsbeiträge liefern.

### ✚ **Rückblick auf die ersten 5 §18-Jahre**

Der Anlass: Manche „meiner“ Verwaltungen haben Statistiken über ihre ersten LOB-Jahre erstellt und dabei auch erfasst, wie sich die Leistungspunkte auf die Fachbereiche, auf die Entgeltgruppen und auf die Hierarchieebenen verteilen. Was mir in solchen Diagrammen wiederholt ins Auge fiel war, dass die erreichten Leistungspunkte im selben Maße anstiegen wie die Entgeltgruppen und die Hierarchieebenen. Mitunter zeigte sich sogar, dass die Leitungsebene durchweg weit überdurchschnittlich, also mit der höchst möglichen Punktzahl, bewertet worden war, während die dazu gehörigen Mitarbeiter nur schwache Leistungsergebnisse aufzuweisen hatten. Da genügt ein Blick um zu sagen „so kann es nicht gewesen sein“. Statistiken machen viel Arbeit, aber mitunter schaffen sie eben doch eine Menge Klarheit.

### ✚ **Passen die Leistungsergebnisse der Führungskraft zu denen ihrer Mitarbeiter?**

Wenn die Mitarbeiter eines Fachbereiches schwache Leistungsergebnisse aufzeigen, dann kann das schon die unterschiedlichsten Ursachen haben und muss nicht zwingend und vor allem nicht ausschließlich an schlechter Führung liegen. Im Einzelfall könnte ich mir sogar noch vorstellen, dass es einer tüchtigen und engagierten Führungskraft gelungen ist, in ihrer Abteilung bei grottschlechten Rahmenbedingungen das Schlimmste verhindert zu haben, so dass man da auch mal die volle Punktzahl rechtfertigen kann. Aber wenn dieses Bild sich durch eine ganze Verwaltung zieht, dann ist da irgendwas faul.

Das ganze System des Leistungsentgelts wird noch immer von sehr vielen Mitarbeitern abgelehnt. Häufigstes Gegenargument: Mangelnde Führungs- und Bewertungskompetenz der Chefs. Wir dürfen uns nicht wundern, wenn solche Vorbehalte durch Hierarchiepunkte neue Nahrung erhalten.

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte im öffentlichen Dienst leiden unter schwierigen Rahmenbedingungen, das ist (auch mir) bekannt. Das trifft dann aber alle Ebenen, nicht nur die oberste. Grundsätzlich gilt: Das Leistungsergebnis der Führungskraft kann nicht besser sein als der Schnitt ihrer Mitarbeiter – und umgekehrt, von begründbaren Einzelfällen abgesehen.

### ✚ **Schwierige Rahmenbedingungen: Nur für Führungskräfte?**

Nun wäre es ja einfach, wenn man unterstellen könnte, dass sich die Führungskräfte da in konspirativer Manier die Punkte zugeschustert haben, weil sie den Mitarbeitern das Geld nicht gönnen. Aber so ist es gar nicht, und das macht die Problemlösung nur schwieriger: Den

Führungskräften ist das geschaffene Ungleichgewicht überhaupt nicht bewusst. Sie sind überzeugt, die Maximalpunkte verdient zu haben, denn sie kämpfen gegen Sparzwänge und Auflagen, sie müssen mit hauchdünner und löchriger Personaldecke einen immer höheren Arbeitsaufwand bewältigen, sie stehen bei jedem Konflikt mit dem Bürger unter Beschuss. Und der oberste Dienstherr sieht natürlich die Leistungen und Belastungen seiner Leitungsebenen auch direkter als die der unteren Chargen. Ebenen übergreifend gibt es noch immer viel zu wenig Rückkoppelung in den Verwaltungen.

#### **Woran werden Führungskräfte gemessen?**

Ein wichtiges Ziel und/oder Bewertungskriterium wäre die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ein Chef, der nur sein eigener bester Sachbearbeiter ist, reicht nicht. Die beste Führungskraft erkennt man daran, dass sie die erfolgreichsten Mitarbeiter hat. „Erfolgreich“ definiere ich zweiseitig: Bringt gute Arbeitsergebnisse bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit. Das muss das Ziel einer Führungskraft sein, auch und gerade in harten Zeiten.

Ich erlebe Verwaltungen, in denen es bedauernd aber achselzuckend hingenommen wird, dass ganze Abteilungen einfach durchsacken. „In diesem Jahr gab es zwischen Grippewelle, Osterferien, Brückentags-Saison und Sommerloch überhaupt keine Zeit der Vollbesetzung, keine Phase des Abarbeitens von Arbeitstürmen.“ So beschrieb es mir kürzlich ein Kunde. Wäre es nicht die Aufgabe der Führungskräfte, solche Phasen durch geschickte Organisation zu überstehen, als Manager zu fungieren, Prioritäten zu finden und durchzusetzen, die an Bord befindlichen Mitarbeiter zu halten, zu stärken und zu motivieren? Das gelingt manchen Führungskräften gut und manchen weniger, manchen auch gar nicht.

Und schon habe ich die Bewertungspunkte deutlich abgestuft.

#### **Ein Friedhofsgärtner darf ruhig mehr Punkte haben als ein Sachgebietsleiter**

Genauso häufig erleben wir, dass die Leistungspunkte analog zu den Entgeltgruppen ansteigen. In einem Fall ergab die LOB-Statistik, dass die Mitarbeiter der Entgeltgruppe 6 haargenau doppelt so viele Leistungspunkte bekommen hatten wie die der EG 3. Ich meine Punkte wohlgerne, nicht Leistungsentgelt, denn letzteres wird ja sowieso in Relation zur Entgeltgruppe ausgerechnet. Aber wie kann es sein, dass höher eingestufte Mitarbeiter durch die Bank mehr Punkte sammeln als ihre Kollegen in niedrigen Entgeltgruppen? Das ist ganz sicher nicht realistisch, und der Frust der „kleinen Leute“ ist nachvollziehbar.

Auch an diesem Beispiel wird deutlich, wie sehr die Leistungsmessung und –bewertung ein Managementthema ist. Die Herausforderung betrifft die Führungskräfte viel mehr als die Mitarbeiter.

#### **LOB-Ziele sind Qualitätsziele!**

Gerade im öffentlichen Dienst ist das Hierarchiedenken in vielen Köpfen noch präsent. Führungskräfte erbringen nichts als Spitzenleistung, allein schon wegen ihrer Position. Wir alle wissen, dass das so nicht stimmt. Aber wären sie nicht top, dürften sie ja nicht Führungskraft geworden sein, da hätte die Verwaltung ja was falsch gemacht, so die dahinter stehende (verstaubte) Logik. Hätten wir den Mut, einer Führungskraft auch mal Punkte abzuziehen, weil ihre Mitarbeiter regelmäßig durchsacken, könnten wir vielleicht auch zur einen oder anderen Verbesserung des Führungsverhaltens motivieren. Bei Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen von Führungskräften scheint es allzu oft nur darum zu gehen, mit immer weniger Leuten in immer kürzerer Zeit immer mehr Fallzahlen zu



erreichen. Solche Ziele werden auch weiterhin die Verwaltungen dominieren, sie eignen sich aber nicht für die LOB.

Auch bei Führungskräften sollten wir viel mehr qualitative Ziele thematisieren, die das Organisations-, Führungs- und Managementgeschick zum Inhalt haben. Ich glaube, da liegt der Hase im Pfeffer: In einer LOB-Zielvereinbarung oder –Leistungsbewertung soll nicht das betrachtet werden, was sowieso geschafft werden muss, es soll vielmehr die Qualität der Arbeit und der Leistungserbringung belohnt werden. Greifen wir ein Element des Führungsauftrags heraus, z. B. das Delegieren, und machen ein LOB-Ziel daraus, werden gewiss nicht alle Führungskräfte ihr Ziel „erheblich übertreffen“. Das aber ist der Sinn des §18 TVöD, nämlich nach und nach solche Einzelelemente zu verbessern, um langfristig eine qualitative Verbesserung der Gesamtleistung einer Verwaltung zu erreichen.

(Nicht nur) in diesem Zusammenhang wäre es gut, wenn die Systematische Leistungsbewertung endlich von der Bildfläche verschwinden würde. Sie wird regelmäßig missverstanden und sie vertritt nicht wirklich die §18-Ziele. Vor allem ist sie unglaublich aufwendig, wenn man sie gut, gerecht und nachvollziehbar durchführen will.

#### Zielfindung für Führungskräfte

Die Methode der Zielfindung besteht im kritischen Hinterfragen. Wie ist es aktuell, wie könnte es besser sein, was könnten wir ändern? Um eingefahrene Denkweisen aufzulösen, stelle ich gerne eine gewohnte, nie hinterfragte oder korrigierte Symbolik auf den Kopf. Warum sitzen die höchsten Chefs in den obersten Etagen?

Nehmen wir ein Organigramm: Oben steht ein Kästchen, in der nächsten Reihe hängen vier oder fünf oder meinetwegen acht dran, in den folgenden Reihen werden es immer mehr. Das erinnert doch irgendwie an Marionettentheater, oder? Ist es (heute noch!) dem Alltag angemessen, dass an den Chefs der ersten beiden Reihen alle anderen Mitarbeiter „aufgehängt“ sind? „Hängen“ die vier/fünf der zweiten Reihe gar alle an dem einen, der darüber thront?

Drehen wir das Bild mal auf den Kopf. Jetzt steht einer unten und trägt, buchstäblich auf dem Boden der Tatsachen, eine große Last. Passt schon besser, finden Sie nicht? Nach oben hin – und nach oben offen – entwickeln sich die Mitarbeiter der Fachabteilungen. Damit sie das können, damit sie situativ auch mal über sich hinaus wachsen können, muss die Basis stehen. Je sicherer das Fundament, desto freier das Wachstum. Einer allein kann so ein Fundament auf dem Boden der Tatsachen nicht stemmen, deshalb gibt es die zweite Reihe und vielleicht auch noch die dritte, nämlich die Führungsebenen. Die stützen zum Boden hin das Fundament und balancieren darauf die Interessen der Fachabteilungen und Mitarbeiter. Und wenn dann ein ganzer Zweig abknickt oder die Blätter hängen lässt, dann muss an der Stelle geprüft werden, wo das Fundament bröckelt. Kein Mitarbeiter baut Spitzenleistungen auf Sand. Wenn der Boden rutscht, sucht jeder nur noch den Sicherungshaken, und den findet er im Alimentationsprinzip des deutschen öffentlichen Dienstes.

Nein, ich möchte Ihnen nicht empfehlen, mit Ihren Büros umzuziehen und Ihr Organigramm umzuschreiben. Ich möchte Ihnen nur bewusst machen, dass Mitarbeiter für ihren Erfolg die Stütz- und Balanceleistung ihrer Führungskräfte brauchen. Diese Leistungen müssen Inhalte der LOB-Zielvereinbarungen sein, müssen hinterfragt, bewertet und belohnt werden. Damit gewinnt die LOB den Wert, der ihr gebührt, nämlich den eines strategisch hochwertigen Managementinstrumentes.



Randnotiz: In Seminaren male ich gerne das auf dem Kopf stehende Organigramm auf ein Flipchart. Es verändert augenblicklich die Perspektive der Führungskräfte und bietet jedes Mal viel Diskussionsstoff. Da viele meiner Leser aber ihre elektronische Post nur im Textformat empfangen, macht es keinen Sinn, hier eine Zeichnung reinzubringen.

✚ **Mehr davon?**

Die bisher erschienenen TVöD-Briefe können Sie auch unter [www.poemconsult.de/publikationen.htm](http://www.poemconsult.de/publikationen.htm) oder auf unserer Serviceseite [www.tvoed.info](http://www.tvoed.info) herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

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

Falls Sie gerade die Koffer packen: Schöne Ferien!

Ihre  
Brigitte Seidler

[Beratung – Schulung – Coaching](#)

-----  
POEM Consult & Verlag  
**P**ersonal- und **O**rganisations**E**ntwicklungs**M**anagement  
Brigitte Seidler e.K.  
Erfurter Str. 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)  
Email: [info@poemconsult.de](mailto:info@poemconsult.de)