

TVöD-Brief „Systematische Leistungsbewertung“

Nach DV, MAG und ZV widmen wir uns im heutigen TVöD-Brief der Systematischen Leistungsbewertung SLB. Die meisten Verwaltungen haben sich im ersten TVöD-Jahr für die SLB als Bemessungssystem für das Leistungsentgelt entschieden, sofern überhaupt schon zum Stichtag 30. Juli Dienstvereinbarungen abgeschlossen worden sind.

Auf den ersten Blick ähnelt die SLB der früheren Regelbeurteilung und erscheint daher den Verwaltungen vielleicht einfacher oder gewohnter. Ist aber das „gewöhntere“ System der Grund für die Entscheidung zur SLB, dann besteht die Gefahr, dass die SLB in der Umsetzung tatsächlich zur Regelbeurteilung für Beschäftigte absackt, und das würde den Leistungs-/ Motivationsgedanken ad absurdum führen.

Der **TVöD-Brief** soll Ihnen bei der Gestaltung der Systematischen Leistungsbewertung als Anregung und Argumentationshilfe dienen.

Im TVöD wird ausgeführt: „Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.“
(Den vollständigen TVöD-Vertragstext können Sie sich [hier](#) herunterladen.)

Auch hier geben also die Tarifpartner den Organisationen jede Freiheit, wie dieses System zu gestalten ist. Verwaltungen nutzen diese Freiheit noch zu wenig; im Allgemeinen wird auf die Struktur der Regelbeurteilung zurückgegriffen: Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Arbeitsorganisation, Engagement/ Zusammenarbeit, ggf. Führungsverhalten. Im Vokabular der modernen Verwaltung finden wir Begriffe wie Wirkungsdenken, Ergebnisorientierung, Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit, die durchaus auch Einzug in die Bewertungsbögen nehmen sollten. Als Leistungskriterien sind sie vielleicht noch zu abstrakt, aber in den Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen können sie sehr gut untergebracht werden.

SLB und Aufgabenbeschreibung

Die Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung ist unabdingbarer Bestandteil jeder Leistungsbewertung. Deshalb muss sie zunächst auf ihre Aktualität und Relevanz überprüft und korrigiert werden. Ferner fehlt meist die aktuelle Bezeichnung des Stellenzieles. Aber wir können ja nicht Leistung bewerten, wenn gar nicht klar ist, was der betreffende Mitarbeiter überhaupt leisten und erreichen soll. Dabei fällt uns oft auf, dass Personalabteilungen die Stellenbeschreibungen eher am Soll als am Ist ausrichten, was nicht verwundert, zumal dort ja die Organisationsstruktur als Orientierung dient. Vor einer Leistungsbewertung müssen aber Soll und Ist abgeglichen und auf einen Nenner gebracht werden.

Unsere Empfehlung:

Beteiligen Sie die Mitarbeiter an der Aktualisierung, Korrektur und Ergänzung ihrer Stellen- und Aufgabenbeschreibungen. Lassen Sie sie detailliert aufschreiben was sie alles tun, mit welcher Verantwortungstiefe sie es jeweils tun (allein entscheidend, mitentscheidend, zur Entscheidung beitragend), welche Schnittstellen sie einzubeziehen haben (abteilungsintern und abteilungsübergreifend), welche Stellen ihnen zuarbeiten, welchen Stellen sie zuarbeiten,

wem sie berichten, wen und wie sie informieren – und welchem (Abteilungs-, Bereichs- oder Gruppen-) Ziel ihre Arbeit dient.
Eine tolle Übung!

✚ **Aufgabenbeschreibungen: Positiver Begleiteffekt**

Was wir in obiger Empfehlung als tolle Übung bezeichnet haben, führt im Ergebnis mitunter zu erheblichen Überraschungen. Plötzlich werden Lücken deutlich, Redundanzen, Kompetenzkonflikte, unklare Zuständigkeiten - - Das lässt sich dann alles in einem Schwung begradigen, und wir haben tatsächlich leistungsrelevante Aufgabenbeschreibungen auf jedem Bewertungsformular.

✚ **Die Aufgabe Mitarbeiterführung**

Häufig lesen wir in Stellenbeschreibungen so etwas wie „Leitung des Sachgebietes x“ oder auch „Teilleitungsfunktion“. An diesem Beispiel lässt sich gut der Unterschied zwischen Stellen- und Aufgabenbeschreibung verdeutlichen. Welche Aufgaben sind mit der Stelle „Sachgebietsleitung“ verbunden? Wir können es jedem Stelleninhaber überlassen, seine Leitungsfunktion hinsichtlich seiner Führungsaufgabe zu interpretieren, aber dann dürfen wir uns nicht wundern, wenn in der Verwaltung – vorsichtig ausgedrückt – sehr individuell geführt wird.

(Ich, die Verfasserin, hadere übrigens generell mit dem Begriff „leiten“, denn leiten ist nicht führen.)

Unsere Empfehlung:

Egal in welchem Bereich: Wenn ein Mitarbeiter Führungsverantwortung hat, dann gehört in seine Aufgabenbeschreibung der Satz „Anleiten, Betreuen, Fördern und Entwickeln seiner Mitarbeiter“. Das ist die Minimalanforderung an jeden Führenden, die sich durchaus noch mit Attributen garnieren lässt.

✚ **Die wichtigste Führungsaufgabe bei der SLB...**

...ist das Mitarbeitergespräch zu Beginn des Bewertungszeitraumes. Darin muss u. a. die Führungskraft dem Mitarbeiter deutlich und unmissverständlich erklären, welche Leistung er zu erbringen hat und wie er sie zu erbringen hat, um am Ende positiv bewertet zu werden.

Das Mitarbeitergespräch, das wir als Grundvoraussetzung für jegliches Leistungssystem erachten, ist Thema eines eigenen TVöD-Briefes. Diesen können Sie [hier](#) herunterladen, falls Sie ihn nicht bereits per Email bekommen haben.

✚ **Differenzierung der Leistungskriterien**

Leistungskriterien werden häufig nur in Schlagworten ausgedrückt, was zu individuellen Interpretationen verführt. Je eindeutiger Kriterien formuliert sind, desto eher dürfen wir davon ausgehen, dass sie auch ähnlich verstanden werden. Statt „Belastbarkeit“ sollte also eher bewertet werden, wie weit der Mitarbeiter „den Belastungen durch Zeitdruck und wechselnde, unerwartete oder problematische Arbeitssituationen gewachsen ist“. Ein Mitarbeiter, der bei jeder Herausforderung in Panik ausbricht, ist dieser Belastung nämlich nicht gewachsen. Aber nach außen kann es durchaus so aussehen, denn wenn dieser Mitarbeiter dann überdeutlich seinen Stress demonstriert, hektisch herumtelefoniert und die ganze Abteilung aufmischt, erscheint seine Belastung unendlich groß – und damit eben auch seine Belastbarkeit.

Unsere Empfehlung:

Sparen Sie nicht an Worten. Formulieren Sie die Leistungskriterien in Sätzen und nicht in Stichworten.

🚩 Die Punkteskala

Die Leistungskriterien werden gewöhnlich jeweils mit 1-5 Punkten bewertet, wobei 3 Punkte die 100%-Marke darstellen. Das hat sich so eingeschlichen, wird gerne (aus der Regelbeurteilung!) übernommen, ist im aktuellen Kontext aber nicht sinnvoll.

Auf einer 5-stufigen Skala werden wir die meisten Bewertungen bei 3 finden; und das nicht etwa, weil die meisten Mitarbeiter 100% leisten, sondern weil 3 die Mitte ist. Wir sollten der völlig legitimen, anfänglichen Unsicherheit der Bewerter Rechnung tragen und die Skala mit 4 oder 6 Rubriken ausstatten. Auf diese Weise muss tatsächlich bei jeder Einzelbewertung eine Entscheidung getroffen werden: Eher etwas besser oder eher etwas schlechter. Und es macht überhaupt nichts, wenn dadurch keine Einzelbewertung bei exakt 100% angekreuzt werden kann (was ja sowieso theoretisch wäre), denn am Ende wird aus allen Punktwerten der Durchschnitt berechnet, und dieser kann in einem genauen %-Wert ausgedrückt werden.

Unsere Empfehlung:

Die empirisch vielfach nachgewiesene Tendenz zur Mitte wächst mit dem Grad der Unsicherheit. Fällt die 100%-Marke weg, sind Bewertungen besser zu differenzieren und dadurch auch leichter zu begründen.

Übrigens: Bewertungsskalen sollten grundsätzlich, nicht nur bei der SLB, in gerader Zahl ausgewiesen werden.

🚩 Subjektivität I

1 – 6 Punkte werden also verteilt nach: Erwartungen nicht erfüllt – Erwartungen mit Einschränkung erfüllt – Erwartungen annähernd erfüllt – Erwartungen geringfügig übertroffen – Erwartungen deutlich übertroffen – Erwartungen erheblich übertroffen (oder so ähnlich)

Wessen Erwartungen?

Chef A ist besonders ehrgeizig, setzt hohe Maßstäbe an und bewertet streng.

Chef B ist besonders harmonieorientiert, fürchtet um das Arbeitsklima und bewertet alle gleich (hoch).

Chef C führt erfolgsorientiert, hat mittlerweile ein paar Top-Leute entwickelt und bewertet differenziert.

Analog:

Mitarbeiter A erreicht 90%, weil in seiner Abteilung keiner über 95% erreicht.

Mitarbeiter B erreicht 110%, weil in seiner Abteilung keiner unter 100% erreicht.

Mitarbeiter C erreicht 98%, weil er schon gut ist, aber nach Meinung seines Chefs noch mehr kann.

Würden wir die Vorgesetzten jetzt austauschen, käme mit Sicherheit ein ganz anderes Ergebnis zustande. Bisher konnten Mitarbeiter das so hinnehmen, aber jetzt hängt Geld davon ab. Das bedeutet, dass entweder Abteilungstöpfe gebildet oder die Bewertungen nachträglich in Relation

gestellt werden müssen. M.a.W. wenn eine Führungskraft im Schnitt mit 120% bewertet, dann dürfen die Mitarbeiter am Ende trotzdem nicht mehr bekommen als die der anderen Führungskraft, die im Schnitt mit 80% bewertet hat. Noch deutlicher: Ein Mitarbeiter kann u.U. mit 80% genau so viel Leistungsentgelt bekommen wie ein anderer Mitarbeiter mit 120%.

Richtig kompliziert wird es erst, wenn in der Dienstvereinbarung vorgesehen ist, dass eine Mindestbewertung erreicht werden muss, um überhaupt am Leistungsentgelt beteiligt zu werden. Dann müssen nämlich wirklich alle Bewertungen nebeneinander gelegt und nachkorrigiert werden.

Unsere Empfehlung:

Setzen Sie für jede Bewertungsgruppe deren Durchschnittsnote als 100%-Marke an. So erreichen Sie am einfachsten die realistische Anpassung des Maßstabes.

Informieren Sie vorab Ihre Führungskräfte über dieses Procedere. Das kann dazu beitragen, dass strategische oder „politische“ Überlegungen bei der Leistungsbewertung an Bedeutung verlieren, weil klar ist, dass sie sich bei der Verteilung des Leistungsentgelts nicht auswirken werden.

Nach unserer Erfahrung befürchten die meisten Betrieblichen Kommissionen übrigens, dass „Chef B“ überwiegen wird. Bewahrheitet sich diese Befürchtung, dann hätten wir Verwaltungen mit lauter 120%-Leistern. Aber Topf bleibt Topf, und wenn alle 120% daraus haben wollen, dann kriegen wir ein Problem. ;-) Also, es geht nicht ohne Anpassung des Maßstabs.

Subjektivität II

Anais Nin: *„Wir sehen die Dinge nicht so wie sie sind. Wir sehen die Dinge so wie wir sind.“*

Die Befürchtungen vieler Mitarbeiter hinsichtlich der Subjektivität von Leistungsbewertungen ist nachvollziehbar.

Es liegt in der Natur des Menschen, Andere an den eigenen Maßstäben zu messen. D.h. ein Vorgesetzter, der selbst ein Arbeitstier ist, dem nichts zu viel wird, der sich noch Arbeit übers Wochenende mit nach Hause nimmt, erwartet auch von seinen Mitarbeitern die stete Bereitschaft zur Übernahme von Mehrarbeiten. Ein Vorgesetzter, der sich selbst aktives Zeitmanagement auf die Fahne schreibt, schaut dagegen auf geplante, organisierte Arbeitsstruktur und optimale Ausnutzung der persönlichen und zeitlichen Ressourcen. Der eine würde die Bereitschaft zu regelmäßigen, freiwilligen und unbezahlten Überstunden loben, der andere würde sie verurteilen.

Beurteilungsfehler durch Subjektivität gibt es viele, und sie vollständig zu vermeiden ist schlichtweg nicht möglich. Aber es hilft natürlich, Führungskräfte auf diese unbewussten Fehlbewertungen hinzuweisen, sie also bewusst zu machen.

Hier nur in Kurzform einige typische Bewertungsfehler, ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- MA kleiner Entgeltgruppen bzw. mit einfachen Aufgaben werden schlechter beurteilt.
- Junge Mitarbeiter werden schlechter beurteilt um noch Luft nach oben zu lassen.

- Einmal Spitzennote – immer Spitzennote. (Gilt natürlich genauso für Kellernote)
- Eigene Marotten werden zu Maßstäben erhoben.
- Sympathie und Antipathie, persönliche/private Kontakte und Beziehungen.
- Eine herausragende Einzelleistung wird auf die Gesamtleistung projiziert.
- In schwacher Umgebung wirkt der Mittelmäßige stärker (und umgekehrt).
- „Pappenheimer“ werden nicht aus der Schublade gelassen.
- Die eigene momentane Stimmungslage beeinflusst die Bewertung.
- Jüngste Ereignisse sind präsent, die ersten Monate des Bewertungszeitraums vergessen.
- Zum Ende hin steigende Leistungstendenz führt zu positiver Gesamtbewertung.
(Saisonarbeiter wissen das!)
- Frauen werden (sorry – immer noch!) schwächer bewertet als Männer.
- Strategische Überlegung: Wer braucht die Punkte am dringendsten?
- Bewertung der Bemühungen und nicht des Ergebnisses.
- Überschreiten des Bewertungszeitraumes.
(Alles was vorher war, darf in die Bewertung nicht einfließen!)

Gegen all diese unbewussten Bewertungsfehler kann man Strategien entwickeln, die gegensteuern und die Qualität der Bewertungen steigern. Die füllen denn aber doch ein ganzes Seminar und würden den Rahmen eines „Briefes“ deutlich sprengen.

Unsere Empfehlung:

Immer hilfreich ist eine Grundsatzfrage, die Führungskräfte sich insgeheim bei jedem einzelnen Kreuzchen stellen sollten, das auf dem Bewertungsbogen unter 6 Punkten bleibt: „Wenn der Mitarbeiter mich fragt, was er tun bzw. ändern muss, damit ich dieses Kriterium künftig optimal bewerte, - was werde ich ihm dann sagen?“

Wenn die (ebenso insgeheim) Antwort dann lautet „du müsstest zehn Jahre älter sein“ oder „du müsstest einen qualifizierteren Job ausüben“ oder „du müsstest vier Kinder zu ernähren haben“ oder „ich kenne dich seit fünfzehn Jahren und du warst noch nie besonders fleißig“ - - - usw., dann hat die Frage ihren Zweck erfüllt und die Führungskraft sich erfolgreich und im positiven Sinne selbst ertappt.

Übrigens:

- ✚ Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen zur Einführung des Leistungsentgelts, sondern z.B. auch eine 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, MAG-Gesprächsleitfäden, SLB-Muster und natürlich alle Informations- und Schulungspräsentationen. Nutzen Sie hierzu den [Kunden-Login](#).



(Sie sind 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.)

- ✚ Suchen Sie noch nach Muster-Dienstvereinbarungen? [Hier](#) finden Sie mehrere Varianten.
- ✚ Auf der [Sitemap](#) unserer Homepage gibt es jetzt eine Suchfunktion: Geben Sie Ihr Stichwort ein, und Sie bekommen alle entsprechenden Seiten bzw. Textstellen ausgewiesen. Spart Zeit!
- ✚ Irgendein Detail, das Sie uns gerne fragen möchten? [Tun Sie's!](#)

Weitere TVöD-Briefe sind in der Vorbereitung und informieren Sie in loser Folge kostenlos und unverbindlich u.a. über folgende Themen:

- Der Stufenaufstieg
- Zielfindung / Gesprächsführung zur Zielvereinbarung
- Führung auf Probe, Führung auf Zeit
- Das Neue Steuerungsmodell NSM

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

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

POEM Consult
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