



Skript zum Workshop

„Einführung der leistungsgerechten Vergütung im Sinne des TVöD“

am 19. April 2006

für die

**Mitglieder des Wasserverbandstag e. V.
Bremen, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt**

Herausgeber:

Wasserverbandstag e. V.
Bremen, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt

Autor:

Assessor Mike Salzwedel
BKC Kommunal-Consult GmbH
Schönebecker Straße 82 - 84, 39104 Magdeburg



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
2. Der Leistungsbezug im TVöD	6
2.1 Verkürzung oder Verlängerung von Entwicklungsstufen	6
2.2 Gewährung einer zusätzlichen Leistungszulage.....	7
2.2.1 Leistungsprämie.....	8
2.2.2 Leistungszulage	8
2.2.3 Erfolgsprämie	9
2.3 Umsetzungsnotwendigkeiten	9
2.4 Zusammenfassung.....	11
3. Sinn und Zweck der Leistungsbewertung	12
4. Arten der Leistungsmessung	16
4.1 Direkte Leistungsbemessung.....	17
4.2 Indirekte Leistungsbemessung	17
4.3 Summarische Leistungsbeurteilung	18
4.4 Analytische Leistungsbeurteilung.....	18
5. Führen mit Zielvereinbarungen	19
6. Formen der "subjektiven" Leistungsbeurteilung.....	21
6.1 Das funktionale Beurteilen "von oben nach unten".....	21
6.2 Das Beurteilen "von unten nach oben", Vorgesetztenbeurteilung	22
6.3 Die "360-Grad"-Beurteilung.....	23
6.4 Selbstbeurteilung	23
7. Durchführung der Leistungsbeurteilung	24
7.1 Auswahl der "zutreffenden" Leistungsmerkmale.....	24
7.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung	25
7.2.1 Nicht merkmalsgebundene Verfahren.....	25
7.2.2 Merkmalsgebundene Verfahren	26
7.3 Typische Beurteilungsfehler.....	28
7.4 Umsetzung der Beurteilungsergebnisse in Leistungszulagen	30
7.5 Einspruchsverfahren	32
8. Das Führungs- und Fördergespräch.....	34
8.1 Das Beurteilungsgespräch.....	34
8.2 Gesprächsinhalt	35
8.3 Gesprächsdurchführung.....	36



9. Rechtliche Rahmenbedingungen	38
9.1 Mitbestimmung des Personalrates in Lohnfragen.....	38
9.1.1 Tarifliche Regelungen	38
9.1.2 Kollektive Tatbestände	40
9.1.3 Die Leistungszulage des TVöD im Einzelnen	42
9.1.4 Kürzung, Wegfall und Anrechnung freiwilliger Zulagen	43
9.2 Mitbestimmung des Personalrates bei Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze	45
9.3 Leistungszulage im Krankheitsfall.....	45
10. Zusammenfassung und Empfehlung	46



1. Einführung

Mit der Einführung des neuen TVöD ist es gelungen, ein grundlegendes Umdenken im Tarifrecht des öffentlichen Dienstes zu erzielen. Dieses Umdenken kommt bereits in der neuen Grundstruktur zum Ausdruck, denn bei dem TVöD handelt es sich um ein Tarifwerk, welches für Arbeiter und Angestellte gleichermaßen Anwendung findet.

Auch der Bereich der Vergütungsstruktur ist neu gestaltet worden. Weg vom bisherigen Prinzip der Alimentierung, wurden die Möglichkeiten einer leistungsorientierten Bezahlung erstmals in das Tarifsystem aufgenommen. Bisher bestanden im System des BAT-O nur eingeschränkte Möglichkeiten, Leistungen auch entsprechend zu honorieren. Durch das starre Vergütungssystem konnten damit Leistungsanreize nicht wirksam umgesetzt werden, denn die Forderungen, im engeren und weiteren Bereich der öffentlichen Verwaltung Leistungszulagen zu gewähren, wurden in der Vergangenheit immer drängender. Der TVöD trägt dem Rechnung, indem er einen Leistungsbezug - wenn auch zunächst nur in geringem Umfang - einführt.

In den letzten Jahren sind viele Veränderungsbemühungen - Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung, Verschlinkung von Verwaltungsabläufen, Reduzierung von Hierarchiestufen - mit am starren und komplizierten Dienst- und Tarifrecht gescheitert. Die Führungskräfte hatten nach dem Alimentationsprinzip des BAT keine Möglichkeit, Leistungen und Engagement des Mitarbeiters für den Veränderungsprozess positiv zu belohnen.

Durch den Einstieg in die leistungsorientierte Bezahlung erhält der Arbeitgeber der öffentlichen Verwaltung ein Steuerungsinstrument, welches es ihm ermöglicht, die Ziele des Modernisierungsprozesses und das Handeln des Mitarbeiters in Einklang zu bringen. Mit der Einführung der Leistungsbestandteile ist die Hoffnung verbunden, die Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren.

Jede Einrichtung, gleich ob privatwirtschaftlich oder öffentlich-rechtlich organisiert, muss dafür sorgen, dass die betrieblichen Ziele mit den persönlichen Zielen ihrer Mitarbeiter



möglichst übereinstimmen. Den betrieblichen Zielen (Gewinnerzielung oder Aufgabenerfüllung bei Kostendeckung) stehen die persönlichen Ziele der Mitarbeiter (guter Verdienst, Sicherheit und Anerkennung) gegenüber. Die Mitarbeiter müssen also dazu gebracht werden, mit ihrem Verhalten im Betrieb möglichst viel zur Erreichung der Einrichtungsziele beizutragen. Das kann der Arbeitgeber bewirken, indem er die Erfüllung der persönlichen Mitarbeiterziele fördert, wenn und soweit die Mitarbeiter die Ziele des Betriebes verfolgen.

Einschlägige Untersuchungen belegen, dass unter den verschiedenen Leistungsmotiven sog. Arbeitsgestaltungsmotive (z. B. Selbstständigkeit, Unabhängigkeit, Entscheidungskompetenz) nur bei Führungskräften Vorrang haben, deren materielle Bedürfnisse bereits abgesichert sind. Bei den übrigen Mitarbeitern - dies gilt für die private Wirtschaft wie für den öffentlichen Dienst - stehen eindeutig einkommensbezogene Leistungsmotive im Vordergrund. Leistungszulagen gelten somit als hochwirksames Instrument, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und dadurch die betrieblichen Ziele zu fördern.

Der besonderen Bedingung der bisherigen Alimentierung geschuldet, bedarf der Prozess der Einführung der leistungsgerechten Vergütung daher eine umfassende Vorbereitung und Kommunikation, um die beabsichtigten Ziele durch Unkenntnis oder falsches Verständnis nicht zu gefährden. Insbesondere muss den Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes die Angst vor den neuen Handlungsformen genommen werden, da sie bislang einer Leistungsbewertung in dieser Form nicht ausgesetzt waren. Daher ist an dieser Stelle eine umfassende Information über das Verfahren und die Auswirkungen von oberster Priorität.

Hier ist insbesondere die Besitzstandswahrung von maßgeblicher Bedeutung. Die Einführung einer leistungsgerechten Vergütung wird unmittelbar nicht dazu führen, dass es zu Entgeltkürzungen kommt. Vielmehr wird ein Anreizsystem geschaffen, welches es ermöglicht, den Einsatz besonders motivierter und einsatzbereiter Arbeitnehmer angemessen zu würdigen. Dies war nach dem alten Tarifrecht nur sehr eingeschränkt möglich.



2. Der Leistungsbezug im TVöD

Im TVöD wurde eine neue Entgeltstruktur vereinbart, die eine bedarfsgerechte Unterstützung der Personalarbeit durch das Tarifrecht gewährleisten soll.

In der TVöD-Entgelttabelle sind die Vergütungen für Arbeiter und Angestellte einheitlich geregelt und in 15 Entgeltgruppen aufgeteilt. Jede Entgeltgruppe verfügt über sechs Stufen, zwei Grundstufen und vier Erfahrungsstufen. Hierbei werden unterschiedliche Instrumentarien angewandt, um die beabsichtigten Ziele zu erreichen.

Grundsätzlich bestehen 2 Möglichkeiten, dem Leistungsbezug im TVöD gerecht zu werden.

2.1 Verkürzung oder Verlängerung von Entwicklungsstufen

Zunächst bestimmt § 17 TVöD, dass Entwicklungsstufen leistungsbezogen verkürzt oder verlängert werden können. Dies zeigt, dass an dieser Stelle der Leistungsbezug unmittelbare Wirkungen entfaltet. Bislang war es von den Leistungen des Arbeitnehmers unabhängig, ob ein Stufenaufstieg erreicht wurde. Diese starre Vorgabe besteht beim TVöD nicht mehr.

Stufenaufstiege können bei erheblich über- oder unterdurchschnittlicher Leistung verkürzt bzw. verlängert werden. Dabei werden jedoch nur die Erfahrungsstufen berücksichtigt. Leistungsorientiert ausgestaltet sind daher die Stufenaufstiege zum Erreichen der Stufen vier bis sechs. In den genannten Stufen kann die Zeit des Erreichens bis auf null verkürzt werden. Bei einer erfolgten Verlängerung wird den Interessen der Arbeitnehmer dahingehend Rechnung getragen, dass eine jährliche Überprüfung der Verlängerung stattzufinden hat. Insoweit sind die Rechte der Arbeitnehmer hier gewahrt. Ferner ist für Streitfälle eine betriebliche Kommission vorgesehen, welche paritätisch aus Vertretern des Arbeitgebers als auch der Arbeitnehmervertretung besetzt ist. Der Arbeitgeber entscheidet jedoch dann allein auf Vorschlag der Kommission. Somit sollen leistungsbezogene Stufenaufstiege insbesondere die Anliegen der Personalentwicklung unterstützen.



2.2 Gewährung einer zusätzlichen Leistungszulage

Als weitere Umsetzung der Leistungsbezogenheit besteht die Möglichkeit, leistungsbezogene Zulagen zu gewähren. Hier sollen unabhängig von den leistungsbezogenen Stufenaufstiegen gesondert Leistungsanreize gewährt werden. Konkret bezeichnet handelt es sich um die Leistungszulage und Leistungsprämie.

Bis 2007 ist vorgesehen, zunächst 1 % der Jahresentgeltsumme des Vorjahres der Tarifbeschäftigten für die leistungsorientierte Bezahlung einzusetzen. Zielgröße ist letztlich ein Volumen von 8 % der Entgeltsumme der Tarifbeschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers.

Insbesondere die Frage der Finanzierung spielt dabei eine wichtige Rolle. Im Jahr 2007 wird die Finanzierung vorrangig durch Umwidmung des Urlaubsgeldes sowie eines Teils der Jahressonderzahlung gespeist. Die weitere Finanzierung der leistungsorientierten Vergütung erfolgt durch so genannte "20 % abgelöste Besitzstände". Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass bis 2010 im Tarifgebiet West ca. 25 %, im Tarifgebiet Ost ca. 33 % der heutigen Mitarbeiter aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden und durch den Wegfall von Besitzstandszulagen und Vertrauensschutzzahlungen Gelder frei werden.

Die Finanzierung der leistungsbezogenen Bestandteile erfolgt damit nicht "on top", sondern letztlich durch Umwidmung von bisherigen Entgeltbestandteilen. Leistungszulagen erfolgen temporär, wirken sich aber auf Versorgungsansprüche aus. Mittelfristig ist eine Spreizung von 96 % der tariflichen Vergütung (bei unterdurchschnittlicher Leistung) bis 104 % (bei überdurchschnittlicher Leistung) geplant. Die Definition der Leistungskriterien sowie die Gestaltung der Verteilungsregeln liegen dabei in den Händen des jeweiligen Arbeitgebers und seines Personalrats.

Hinsichtlich der Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung stehen den Arbeitgebern verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung.



2.2.1 Leistungsprämie

Die Leistungsprämie erfolgt als Einmalzahlung aufgrund der individuellen Leistung des Mitarbeiters, regelmäßig durch Erfüllung einer Zielvereinbarung. Erreicht werden sollen durch die Zusage von Prämien eine verstärkte Motivation der Mitarbeiter und verbesserte Arbeitsergebnisse.

Was eine Zielvereinbarung ist, lässt sich § 18 Abs. 5 TVöD entnehmen. Hierbei handelt es sich um eine "freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung."

Merkmal ist damit immer, dass es sich um eine individuelle Vereinbarung eines bestimmten Zieles zwischen Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber handelt. Es ist insbesondere nicht möglich, einseitig bestimmte Zielvereinbarungen dem Arbeitnehmer vorzugeben. Um dessen Motivation und die Ziele des Unternehmens zu fördern, ist es zwingend erforderlich, dass der entsprechende Mitarbeiter auch frei entscheiden kann, in den Genuss einer Leistungszulage zu gelangen. Ein Zwang zum Abschluss einer Zielvereinbarung führt hier nicht weiter und wird auch dem grundsätzlichen Ansatz nicht gerecht.

2.2.2 Leistungszulage

Neben der Leistungsprämie, welche einer individuellen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bedarf, stellt die Leistungszulage eine weitere Form der Leistungsbewertung dar. Bei ihr handelt es sich um eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung von begrenzter Dauer, die aufgrund individueller Leistung gewährt werden kann.

Insoweit definiert § 18 Abs. 5 Satz 3 TVöD die Leistungsbewertung "als die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung."



Eine individuelle Vereinbarung ist der Leistungszusage nicht immanent. Vielmehr werden bei dieser Form der Leistungsbewertung allgemeine Grundsätze aufgestellt, nach denen eine objektive Bewertung der Leistung erfolgt. Erreicht ein Arbeitnehmer diese Leistungen, kommt er auch in den Genuss der Leistungszulage. Erreicht er sie nicht, erhält er sie nicht.

Hierbei ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass die Mitarbeiter auch allesamt die Möglichkeit haben, in den Genuss der Leistungszulage zu kommen. Hier darf es aus Gründen der Gleichbehandlung nicht dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter von vorn herein vom Bezug ausgeschlossen werden.

2.2.3 Erfolgsprämie

Aus der Definition der Leistungsbewertung in § 18 Abs. 5 Satz 3 TVöD heraus folgt auch die Möglichkeit einer Erfolgsprämie. Sie ist eine ertragsbezogene Zahlung, die sich am Unternehmens-, Einrichtungserfolg orientiert und soll die Beschäftigten in die wirtschaftliche Zielsetzung einbinden.

Die Erfolgsprämie geht davon aus, dass die Mitarbeiter alle gleichermaßen am Erfolg eines Unternehmens beteiligt sind. Insoweit kann eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg dadurch erfolgen, dass eine Beteiligung am erzielten Ergebnis vereinbart wird. Auf diese Art und Weise können Mitarbeiter motiviert und die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberziele ergebnisorientiert gebündelt werden.

2.3 Umsetzungsnotwendigkeiten

§ 18 Abs. 5 TVöD erlaubt die Feststellung oder Bewertung von Leistungen sowohl durch Zielvereinbarungen wie auch über eine systematische Leistungsbewertung. Die Zeit bis zum 1. Januar 2007 sollte genutzt werden, um auf jeder Ebene der Einrichtung, differenziert nach den jeweiligen Aufgabenbereichen, Verteilungskriterien für Prämien und Zulagen zu entwickeln.



Wie im Folgenden noch aufgezeigt wird, sollte die leistungsorientierte Bezahlung nicht nach beliebigen Kriterien ausgeschüttet werden, sondern nach Möglichkeit an strategischen Zielen der jeweiligen Verwaltung bzw. des Unternehmens ausgerichtet sein.

Auch wenn nach dem TVöD im Jahr 2007 nur 1 % der Grundlohnsumme ausgeschüttet werden soll und damit ein viel zu geringer finanzieller Anreiz gegeben ist, sollte frühzeitig über sinnvolle Leistungsbeurteilungssysteme nachgedacht werden. Soweit möglich, sollte der Leistungstopf durch eine außer-/übertarifliche Zulage aufgestockt werden. Zudem erscheint es denkbar, objektiv messbare Kriterien zu finden, wie Reduzierung von Reisekosten, Instandhaltungskosten, Bürokosten und ähnlichen Kriterien, die zu Einsparungen führen und damit zur teilweisen Selbstfinanzierung des Leistungstopfes beitragen.

Besonders hinzuweisen ist hier auf die Protokollerklärung zu § 18 Abs. 3 TVöD. Hier werden die Tarifvertragsparteien dazu auffordern, rechtzeitig zum 1. Januar 2007 betriebliche Verteilungssysteme zu vereinbaren. Die Folgen einer fehlenden Vereinbarung wären für die öffentlichen Arbeitgeber immens.

Denn es wurde bei Abschluss des Tarifvertrages vereinbart, dass, wenn bis zum 30. September 2007 keine betriebliche Regelung zustande kommt, die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2008 6 % des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts erhalten. Verschärfend tritt hinzu, dass für das Jahr 2007 die Beschäftigten 12 % des für den Monat September 2007 jeweils zustehenden Tabellenentgeltes ausgezahlt bekommen.

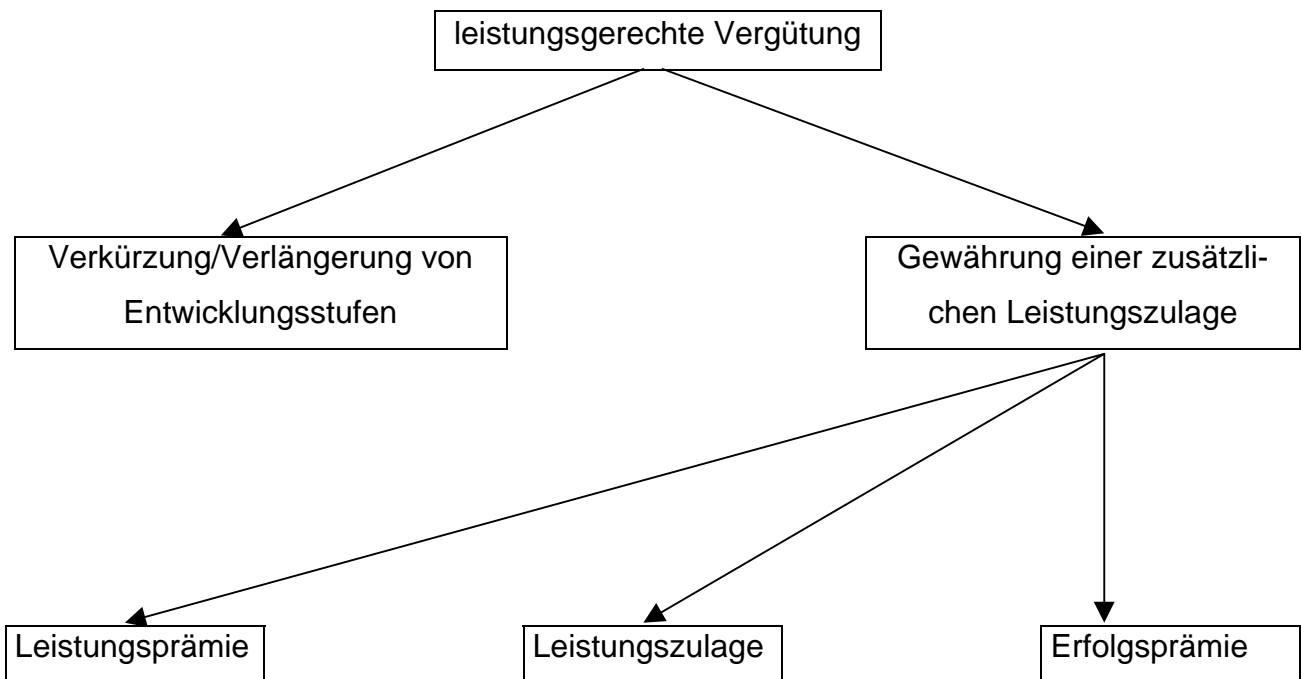
Gleichzeitig wird bestimmt, dass die Sanktion auch in den Folgejahren gleichmäßig zur Anwendung gelangt. Bei Eintritt der Sanktion werden die genannten Prozentsätze linear verteilt. Sie wirken wie eine Tarifierhöhung, ohne Leistung in irgendeiner Weise zu berücksichtigen! Daher ist dringend anzuraten, die entsprechenden Möglichkeiten zu nutzen und betriebsbezogene Verteilungssysteme zu entwickeln.



2.4 Zusammenfassung

Der Leistungsbezug im Bereich des TVöD ist deutlich erkennbar. Abweichend von der bisherigen Alimentierung soll der Schritt hin zu mehr Leistungsgerechtigkeit bei der Vergütung getan werden.

Auch wenn die im Jahr 2007 zur Verfügung stehenden Mittel vergleichsweise gering ausfallen, sollten die bestehenden Möglichkeiten intensiv genutzt werden. Hierbei bestehen folgende Möglichkeiten:



Damit ist die theoretische Grundlage des Leistungsbezuges im Rahmen des TVöD bereits bezeichnet. Anhand dieser Möglichkeiten ist der Leistungsbezug im TVöD umzusetzen.

Nunmehr stellt sich natürlich die Frage, auf welche Art und Weise diese tarifvertraglichen Vorgaben in der Praxis umgesetzt werden können. Hier bestehen verschiedene Möglichkeiten, welche jedoch immer von den konkreten Verhältnissen des öffentlichen Arbeitgebers abhängen. Insoweit kann keine allgemeinverbindliche oder generell anzuwendende



Vorgabe gemacht werden. Vielmehr sollen nur die grundsätzlichen Vorgehensweisen bei der Umsetzung beschrieben werden. Diesem Thema widmen sich die nachfolgenden Absätze.

3. Sinn und Zweck der Leistungsbewertung

Oberste Maxime ist, dass die Leistungen der Arbeitnehmer bewertet werden müssen. Der Sinn des Beurteilens einer Leistung liegt darin, zu überprüfen, inwieweit die Leistung des Mitarbeiters dem Vereinbarten - der Übernahme einer bestimmten Tätigkeit - entspricht, inwiefern sie die gewährte Gegenleistung - die Vergütung - wert ist. Der Beurteilung liegen demnach konkrete oder zumindest verifizierbare Fakten zugrunde.

Erhebliche Bedeutung haben jedoch auch Nebeneffekte der Beurteilung: Eingeschätzt - und mit dem Mitarbeiter besprochen - wird, auf welche Weise die Leistung vollbracht wurde, ob die Rahmenbedingungen schwierig oder günstig waren, welche Fähigkeiten, Stärken oder Schwächen zu Tage getreten sind, ob ähnliche, höher- oder geringerwertige Leistungen in Zukunft erwartet werden, welche Rückkoppelung dem/der Leistenden gegenüber sinnvoll ist, ob diese bestimmte Leistung vielleicht auf Kosten anderer Aufgaben erbracht wurde.

Beurteilen ist nicht allein der Arbeitswelt vorbehalten: Das Bilden von Urteilen, das Einschätzen von anderen Menschen, von Situationen, von Möglichkeiten, Erwartungen, Bedrohungen, Chancen, Gefahren ist selbstverständlicher Teil unseres Alltagslebens. Dieses "Beurteilen" ist letztlich Teil der menschlichen Überlebensstrategie.

Man sollte annehmen, dass das Beurteilen von Leistungen, die andere erbracht haben, aufgrund unserer großen Routine und Erfahrung keinerlei Schwierigkeiten bereitet. Dem ist nicht so. Die wichtigsten Gründe hierfür sind:

- Die Leistungsbeurteilung erfolgt nicht nur für den Beurteiler selbst, sondern sie hat - unter Umständen beträchtliche - Auswirkungen auf die Interessen der/des Beurteilten. Beeinflusst werden Einkommen, Weiterbildung, Beförderung und natürlich auch das Selbstwertgefühl, die Sicherheit und der Status des Betroffenen.



- Über die Leistungsbeurteilung ergibt sich ein Feedback, wie deutlich oder undeutlich dieses letztlich auch ausfallen mag. Der Mitarbeiter erfährt, was der Vorgesetzte von ihm hält. Der Vorgesetzte ist gezwungen, seine Einschätzung zu verbalisieren. Selbst ein undeutliches Feedback ist für den Mitarbeiter akzeptabler, als lediglich die unter Umständen negative Einschätzung des Vorgesetzten permanent zu spüren.
- Die Beurteilung erfolgt auf einer Interaktionsebene, die infolge der in der Regel bestehenden Macht- und Interessenunterschiede einiges an Konfliktpotenzial aufweist.

Praxis-Tipp

Insbesondere im öffentlichen Dienst ist es für die Mitarbeiter völlig ungewohnt, dass sie beurteilt werden. Um den Ängsten der Mitarbeiter entgegenzutreten, sollte frühzeitig darauf hingewiesen werden, dass die Leistungseinschätzung mit der Zielsetzung erfolgt, die Mitarbeiter zu führen und zu fördern. Es sollte deshalb z. B. von vornherein statt des Begriffes "Beurteilungsgespräch" die Bezeichnung "Führungs- und Fördergespräch" Verwendung finden.

Die Grundsätze des Beurteilens gelten dabei nicht nur für Wirtschaftsunternehmen, sondern sind auf alle Arten von Organisationen anwendbar, in denen Menschen zusammenarbeiten, um Leistungen zu vollbringen und damit Ziele zu erreichen. Diese Organisationen mögen auf Gewinn ausgerichtet oder Non-Profit-Organisationen sein, z. B. karitative Einrichtungen, Krankenhäuser, Theater, Krankenkassen, Interessenvertretungen, Kammern, politische Parteien, Genossenschaften.

Das Funktionieren eines Beurteilungssystems hängt jedoch vom Umfeld der betroffenen Einrichtung ab, von der jeweiligen Unternehmenskultur, dem Führungsstil, der Form und Zielsetzung des gewählten Systems, der Verwendung der Beurteilungsergebnisse, der Unterstützung und Begleitung durch Schulung und Beratung und ganz entscheidend, ob nach dem gewählten System in einer offenen Atmosphäre gleichberechtigter Partner Beurteilter und Vorgesetzter miteinander kommunizieren können.



Damit ein Beurteilungssystem erfolgreich sein kann, müssen folgende Anforderungen erfüllt sein:

Akzeptanz

Eine der wichtigsten Anforderungen an ein Beurteilungssystem ist die Akzeptanz sowohl durch die Mitarbeiter als auch durch die Personalverantwortlichen und die Einrichtungsleitung.

Fehlende Akzeptanz ist häufig darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter eine Beurteilung ihrer Leistungen nicht als Förderung, sondern als Bedrohung empfinden. Es besteht auch oft die Angst, was mit den persönlichen Daten geschieht und wer Einsicht in die Beurteilungen bekommt.

Für den Beurteiler ist fehlende Akzeptanz oft die Folge von Unsicherheiten im Umgang mit den Konflikten und der Angst des Entstehens zusätzlichen Zeitaufwandes.

Praktikabilität

Ein Beurteilungssystem ist nur dann erfolgreich, wenn es praktikabel ist. Praktikabilität liegt vor, wenn

- die Konzeption des Beurteilungssystems an den Beurteilungszweck (Ziel) angepasst ist,
- die Beteiligten das System leicht verstehen können,
- die Handhabung einfach ist und
- der zeitliche Aufwand angemessen erscheint.

Objektivität

Ziel einer Beurteilung muss es sein, so objektiv wie möglich zu beurteilen. Dies kann nicht durch die vermehrte Anzahl von Kriterien geschehen, sondern nur durch die Schulung der Beurteiler, die auf die Subjektivität der Beurteilung und die Einflüsse der Beurteilungsfehler hingewiesen werden müssen.



Ein Beurteilungssystem bildet die Basis für

- eine anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung
Die Mitarbeiterbeurteilung, insbesondere die Leistungsbeurteilung, ist Grundlage für die leistungsgerechte Vergütung der Mitarbeiter.
- Personalentwicklungsentscheidungen
z. B. Auswahl förderungswürdiger Mitarbeiter, Ermittlung der unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungsziele

Die Vorteile eines daran ausgerichteten Beurteilungssystems liegen klar auf der Hand. Ein solches Beurteilungssystem ermöglicht:

- eine Intensivierung der Kommunikation zwischen den Personalverantwortlichen und den Mitarbeitern durch regelmäßige Gespräche über die zurückliegende Leistung, die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz usw.
- die Verbesserung der Mitarbeiterführung
Durch die Mitarbeiterbeurteilung soll den Mitarbeitern aufgezeigt werden, wie der Personalverantwortliche die Leistungen des Mitarbeiters konkret einschätzt, wo die Stärken und Schwächen des Betroffenen liegen und auf welchem Weg Schwächen abgebaut bzw. Stärken aufgebaut werden können.
- eine Optimierung des Personaleinsatzes
Die Informationen aus der Personalbeurteilung unterstützen die Entscheidungsfindung bei einer neu zu besetzenden Stelle, bei Versetzungen und Umsetzungen.
- die Motivation der Mitarbeiter
Durch regelmäßige und gezielte Beratung sollen den Mitarbeitern Möglichkeiten der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung aufgezeigt werden. Darüber hinaus fühlen sich viele Mitarbeiter durch eine regelmäßige Beurteilung zu einem wachsenden Leistungsverhalten motiviert.
- die Objektivierung der Personalarbeit
Mithilfe eines strukturierten Beurteilungsverfahrens kann die Vergleichbarkeit der Beurteilungsergebnisse verbessert werden.
- die Erfolgskontrolle
Mit Hilfe der Mitarbeiterbeurteilung kann die Wirksamkeit von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erkannt werden.



- und fördert die Konfliktbeseitigung
Durch regelmäßige Beurteilungsgespräche, die eine gegenseitige Beurteilung vorsehen, können bestehende Konflikte frühzeitig erkannt, besprochen und gelöst werden.

Praxis-Tipp

Es macht deshalb Sinn, den Mitarbeitern gegenüber frühzeitig - etwa auf einer Personal- oder Betriebsversammlung - zu verdeutlichen, welche Vorteile und Auswirkungen ein Beurteilungssystem hat.

4. Arten der Leistungsmessung

Die Frage, welche Art der Leistungsbemessung auf den konkreten Einzelfall am besten angewendet werden kann, kann nicht generell beantwortet werden. Hier ist immer auf die Umstände des Einzelfalles abzustellen. Grundsätzlich können die direkte oder die indirekte Leistungsbemessung sowie die summarische oder analytische Leistungsbeurteilung unterschieden werden.

Die persönlichkeits- und funktionsbezogene Beurteilung dient vor allem der Erfassung der längerfristigen Leistungsfähigkeit und kann daher auch Aufschlüsse über Entwicklungsmöglichkeiten und Potenzial einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters geben.

Wie aufgezeigt wird, verfolgen die verschiedenen Arten der Leistungsbeurteilungen unterschiedliche Zwecke. Man wird daher gut daran tun, genau zu überlegen, welche der verschiedenen Varianten zu wählen ist oder auch eine pragmatische Kombinationsform suchen.

In jedem Fall ist es wesentlich, dass der Beurteilung ein kontinuierlicher Prozess zugrunde liegt. Das heißt, dass Beurteilung wesentlich mehr darstellt als das Ausfüllen von Formularen einmal pro Jahr. Beurteilung ist vor allem ein Mittel der Führung und hat als solches viel zu tun mit Kommunikation, Motivation und Feedback.



4.1 Direkte Leistungsbemessung

Traditionelle Verfahren der Leistungslohnformen, wie Akkordlohn- und Prämienlohnsysteme, haben im gewerblichen Bereich der privaten Wirtschaft eine noch immer sehr große Bedeutung. Ihr Vorteil ist, dass die individuelle Leistung i. e. S. durch direkte Leistungsmessung - objektiv - bestimmt werden kann. Wegen der zunehmenden Automatisierung hat der Akkordlohn allerdings bei der Entlohnung von gewerblichen Mitarbeitern an Boden verloren, während er im Bereich höherwertiger Tätigkeiten wegen der mangelnden Quantifizierbarkeit und Gleichförmigkeit der Leistungen ohnehin eine geringere Rolle spielt. Die ergebnis- oder zielsetzungsbezogene Beurteilung dient in erster Linie der Erfassung der kurzfristigen Leistungseffizienz und hat damit vor allem vergütungspolitische Bedeutung, insbesondere im Zusammenhang mit Bonus- oder anderen Incentive-Systemen.

4.2 Indirekte Leistungsbemessung

Um auch Beschäftigte mit Tätigkeiten gehobener Kategorie in den Genuss einer leistungsgerechten Entlohnung kommen zu lassen, erfolgt die Leistungsmessung meist indirekt durch Leistungsbeurteilung. Allerdings ist im letztgenannten Bereich die Gewährung von ergebnisbezogenen Prämien durchaus möglich und üblich. Voraussetzung ist allerdings, dass objektiv messbare Bezugsgrößen vorhanden sind bzw. vorgegeben werden können.

Praxis-Beispiel

Beispiele lassen sich insbesondere im Dienstleistungsbereich (Kundendienst, Hotels, Pflegedienste) finden, wo Kunden, Bürger, Gäste oder Patienten mittels Fragebogen über die Art der zuvor vom zu Beurteilenden erbrachten Leistungsabgabe (z. B. Höflichkeit, Sauberkeit, Leistungsergebnis, Können) befragt werden. Hierbei ist vorzusehen, dass die Abgabe der Fragebogen durch die Beurteiler auch anonym erfolgen kann.



Praxis-Tipp

In der Praxis spielen jedoch Leistungszulagen aufgrund von (indirekten) Leistungsbeurteilungen die dominierende Rolle. Wo immer jedoch eine Kombination mit direkten Leistungsmessungen möglich ist, sollte davon Gebrauch gemacht werden.

4.3 Summarische Leistungsbeurteilung

Eine weitere Bewertungsmethodik stellt die summarische Leistungsbewertung dar. Hier versucht der Beurteiler, die Leistungen des Mitarbeiters in einer zusammenfassenden Betrachtung zu würdigen. Bei einer geringen Zahl zu beurteilender Mitarbeiter kann er durch Bildung einer Rangreihe möglicherweise zu einem relativ sinnvollen Urteil kommen. Wegen der großen Abhängigkeit vom subjektiven Urteil des Beurteilers wird die summarische Leistungsbeurteilung i. d. R. abgelehnt. Besonders schlecht beurteilte Mitarbeiter werden das für sie ungünstige Ergebnis weniger in ihren Leistungen als in der Person des Beurteilers sehen.

4.4 Analytische Leistungsbeurteilung

Das Gegenstück zur summarischen Leistungsbeurteilung stellt die analytische Leistungsbeurteilung dar. Hierbei werden verschiedene Leistungsmerkmale zur Urteilsfindung herangezogen. Die Einzelurteile über die Teilkriterien der Leistung können dann ungewichtet oder gewichtet zu einem Gesamturteil über die Leistungen des Mitarbeiters verdichtet werden.

Vorteil dieser Bewertungsmethode ist, dass die Teilbereichsbewertungen zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt werden. Die Gefahr, dass durch eine summarische Gesamtbewertung ein falsches Bild erzeugt wird, wird hierbei deutlich verringert. Durch den Umstand, dass möglicherweise auch noch Dritte in den Bewertungsprozess eingebunden werden, ergibt sich eine stärkere Objektivierung, welche Beurteilungsfehler vermindern hilft.



5. Führen mit Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der Mitarbeiterführung, das auf der Lehre des Management by Objectives (*ergebnisorientierte Beurteilungsverfahren*) beruht. Hierbei handelt es sich um ein Führungskonzept, bei dem Vorgesetzte entweder Mitarbeitern Ziele vorgeben (Führung durch Zielvorgabe als autoritäre Variante) oder gemeinsam mit den untergebenen Mitarbeitern Ziele erarbeiten (Führung durch *Zielvereinbarung* als kooperative Variante).

Zielvereinbarungen sind Abreden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Erreichung von Leistungszielen in einem bestimmten Zeitraum, in der Regel einem Kalenderjahr. Die Zielerreichung wird üblicherweise mit einem Bonus für den Arbeitnehmer honoriert. Werden die Ziele nicht (vollständig) erreicht, fällt der Bonus geringer aus oder ganz weg. Auf diese Weise wird ein Teil der Vergütung, in der Privatwirtschaft in der Regel bis zu 30 %, flexibel ausgeschüttet. Prinzipiell gibt es für Zielvereinbarungen so viele Anknüpfungspunkte wie es Aufgaben für die Mitarbeiter gibt.

Mit der Formulierung von Leistungszielen ist eine begrenzte Abkehr vom Denken in Aufgaben hin zu Ergebnis und Zielbeitrag (Objectives) verbunden. Statt Aufgaben nach bestimmten Methoden zu erfüllen, sind Ziele zu erreichen; an die Stelle der Aufgabenorientierung tritt die Ergebnisorientierung.

Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch den Vergleich der Soll-Ergebnisse zu den Ist-Ergebnissen am Ende der jeweiligen Beurteilungsperiode. Dieser ergebnisorientierte Ansatz konzentriert sich somit auf die Arbeitsleistung, weniger auf die allgemeinen Verhaltensweisen und Fähigkeiten des Mitarbeiters.

Durch die Zielvereinbarung sollen die individuellen Ziele der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen weitgehend in Einklang gebracht werden. Folge ist eine höhere Effizienz des Unternehmens. Ausgehend von dem Leitbild eines mündigen und initiativstarken, einsatzfreudigen Mitarbeiters, werden die Ziele dabei - nach heutiger Sicht - einvernehmlich festgelegt (Zielvereinbarung). Auf diese Weise werden zugleich die Tätigkeit des Mit



arbeiters und seine Leistung in den Mittelpunkt gerückt. Das eigenverantwortliche Handeln wird gestärkt. Die Zielfestlegung orientiert sich an den individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten des Arbeitnehmers.

Die Betonung beim *ergebnisorientierten Verfahren* liegt häufig zu sehr auf kurzfristigen, quantifizierbaren Zielen. Langfristige Aspekte und wichtige Aufgaben werden unter Umständen vernachlässigt.

Die Zielvereinbarung wird damit ein Führungsinstrument. Die Thematik "Einführung von Zielvereinbarungen" ist aber weit mehr als eine Vergütungskomponente, sondern setzt letztlich eine grundlegende Umstellung der Struktur der Einrichtung voraus.

Die Vorteile dieses Instrumentes sind:

- Verbesserung der Kommunikation: Zielvereinbarungen schaffen Klarheit über Zielsetzungen, Prioritäten, Verantwortung und Erwartungen. Der partnerschaftliche Dialog bietet die Chance, das Vertrauensverhältnis und die Zusammenarbeit zu stärken und auszubauen.
- Erfolgsorientierung und Motivation: Die Verknüpfung persönlicher Ziele mit den Unternehmenszielen fördert das unternehmerische und eigenverantwortliche Denken und Handeln.
- Gezielte Nutzung von Potenzial: Die Beiträge der jeweiligen Funktion werden gezielt zur Erreichung der Unternehmensziele eingesetzt.
- Objektivierung leistungsbezogener Tantiemezahlungen: Zielvereinbarungen schaffen Transparenz bezüglich Erwartung und Erfolg. Sie dienen der Anerkennung von messbaren Leistungen.

Die Vereinbarung der Ziele ist aber auch zu kontrollieren. In einem Zielvereinbarungsgespräch legen Funktionsinhaber und der direkte Vorgesetzte gemeinsam klar definierte, messbare Ziele fest. Am Ende des Jahres wird der Grad der Zielerreichung festgestellt; dieser dient als Berechnungsgrundlage für den leistungsbezogenen Teil der variablen Vergütung.



Von besonderer Bedeutung ist das Finden von entsprechenden Zielen. Dabei sollten quantitative Ziele durch präzise Zahlenangaben festgelegt werden. Wichtig ist, dass die Bemessungsgrundlagen und angestrebten Soll-Werte präzise und messbar definiert werden. Bei quantitativen Zielen müssen Ober- und Untergrenzen der Zielerreichung festgelegt werden. Die Bewertung von Zielüber- bzw. -unterschreitungen kann linear oder progressiv definiert werden.

6. Formen der "subjektiven" Leistungsbeurteilung

Insbesondere die Form der subjektiven Leistungsbeurteilung beinhaltet verschiedene Möglichkeiten, eine Leistungsbeurteilung vorzunehmen. Genannt seien hier insbesondere

- das funktionale Beurteilen „von oben nach unten“,
- das Beurteilen „von unten nach oben“,
- die „360-Grad“-Beurteilung und
- die Selbstbeurteilung.

6.1 Das funktionale Beurteilen "von oben nach unten"

Leistungsbeurteilungen werden im Regelfall vom direkten Vorgesetzten vorgenommen. Obwohl dieser die Leistungen des zu Beurteilenden im Allgemeinen aus betrieblicher Sicht gut einschätzen kann, bestehen Gefahren mangelnder Objektivität oder sogar Parteilichkeit, wenn die Beurteilungskompetenz keiner Kontrolle durch Dritte unterliegt. Ein möglicher Ausweg besteht darin, die Beurteilungsentwürfe grundsätzlich dem nächsthöheren Vorgesetzten zur Kontrolle vorzulegen oder die Leistungsbeurteilung gemeinsam mit diesem vorzunehmen.

Die Beurteilung "von oben nach unten" ist eine Notwendigkeit, der sich keine Organisation, kein Unternehmen/keine Einrichtung entziehen sollte, da der Prozess sowohl für die wirtschaftliche wie auch für die personalpolitische Effizienz ein wichtiger Erfolgsfaktor ist.



6.2 Das Beurteilen "von unten nach oben", Vorgesetztenbeurteilung

Im Regelfall hat diese Beurteilungsform nicht die Leistung im Vergleich zu einer Zielsetzung zum Gegenstand, sondern sie betrifft das persönliche Verhältnis von Mitarbeitern zu Vorgesetzten, beinhaltet letztlich eine subjektive Mitteilung, Rückkoppelung und Kritik - positiv oder negativ. Es kann durchaus zu einem Einverständnis zwischen den beiden Beteiligten über Änderungen im Vorgesetzten- und/oder Mitarbeiterverhalten kommen. In jedem Fall wird über die Meinungsäußerung diskutiert, was als solches positiv zu bewerten ist.

Mehr noch als das Beurteilen "von oben nach unten" ist der umgekehrte Vorgang stark abhängig von Struktur und Kultur der Gruppe sowie den zwischenmenschlichen Verhältnissen, die darin herrschen. Die Beurteilung "von unten nach oben" sollte daher nicht zur unbedingten Verpflichtung gemacht werden, da es sich dabei um Kriterien handelt, die noch viel weniger objektivierbar sind als die unternehmensspezifischen Leistungszielsetzungen.

Praxis-Beispiel

Bei Umkehrung der Beurteiler-Beurteilten-Relation verändern sich Wesen, Gegenstand und vor allem Zielsetzung der Beurteilung. Bewertet wird dann nicht primär die fachliche Leistung oder der Beitrag des/der Vorgesetzten zum Einrichtungsergebnis, sondern vor allem die Art, wie er/sie als Leiter/in der Abteilung oder des Teams auftritt. Es geht um Inhalte, wie Kommunikation, Motivation, Durchsetzung, Glaubwürdigkeit, Ausbildung, aber auch Effizienz, Zielsetzung, Kontrolle, Feedback. Die Vorgesetztenbeurteilung sollte eher in größeren Zeitabschnitten und nicht regelmäßig stattfinden. Sie sollte auch nicht unbedingt die Vergütung direkt beeinflussen.



6.3 Die "360-Grad"-Beurteilung

Diese Beurteilungsform verlässt die hierarchische Ausrichtung, indem sie jedes Mitglied der Organisation in den Mittelpunkt eines Kreises stellt, dem alle Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten, Kollegen/innen angehören. Oft wird dieser Kreis erweitert um Personen, die einem entfernteren Teil der Einrichtung angehören oder sogar Angehörige externer Organisationen (etwa Lieferanten, Kunden, Bürger), soweit sie nur mit dem betreffenden Menschen und der ausgeübten Funktion etwas zu tun haben.

Der/die Beurteilte steht nicht nur bildlich im Zentrum des Beurteilungsprozesses. Aufgrund des erweiterten Kreises der Beurteilenden wird deutlich, warum von der "360-Grad"-Beurteilung gesprochen wird. Er oder sie hat die Aufgabe, die "Beurteilungen" der verschiedenen "Beurteiler" einzuholen und sich daraus ein Gesamtbild zu formen. Es liegt dann auch primär an ihr oder ihm, daraus Schlüsse und Konsequenzen zu ziehen. Im Allgemeinen gibt es keinen Berichtsmechanismus, der die Ergebnisse solcher 360-Grad-Beurteilungen zusammenfasst und weiterer Verwertung, etwa für die Personalentwicklung oder die Festlegung der Vergütung, zuführt. Letzteres bleibt nach wie vor der funktionellen Beurteilung überlassen, die auch durch die 360-Grad-Beurteilung nicht ersetzt werden kann.

6.4 Selbstbeurteilung

Wird ein Beurteilungssystem neu eingeführt, so erweist sich die sog. "Selbstbeurteilung" als relativ einfaches und handhabbares Instrument. Anhand eines vorgegebenen Bewertungsbogens bewerten sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter die Leistung des Arbeitnehmers. In einem weiteren Gespräch werden dann die gefundenen Ergebnisse gegenübergestellt und mögliche Streitpunkte ausgeräumt.

Praxis-Tipp

Für Einrichtungen, die bisher eine Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter nicht vorgenommen haben, bietet es sich an, nach Einführung der Leistungsorientierung im TVöD mit einem einfachen Beurteilungssystem wie der "Selbstbeurteilung" zu be



ginnen. Die Erfahrung zeigt, dass sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei Personal- und Betriebsräten eine derartige Beurteilungsform am ehesten auf Akzeptanz stößt.

7. Durchführung der Leistungsbeurteilung

7.1 Auswahl der "zutreffenden" Leistungsmerkmale

In der Praxis privatwirtschaftlicher Unternehmen besteht kaum Übereinstimmung, welche Merkmale die Leistungen ihrer Mitarbeiter richtig widerspiegeln. Die Menge der unterschiedlichen Leistungsmerkmale ist erheblich. Dennoch lassen sich aus ihren Anwendungshäufigkeiten bestimmte Schwerpunkte ableiten. Dabei soll an dieser Stelle lediglich eine grundsätzliche Darstellung der unterschiedlichen Merkmalsarten aufgeführt werden.

Verhaltensmerkmale können systematisch in allgemeine Verhaltensmerkmale und in eigentliche Leistungsverhaltensmerkmale unterteilt werden. Beispielsweise können hier Zusammenarbeit, Informations- und Kommunikationsverhalten benannt werden.

Die eigentlichen Leistungsverhaltensmerkmale sind sog. Inputmerkmale, d. h., sie messen im Verhalten das erkennbare Bemühen und Outputmerkmale, d. h. spezifische Arbeitsleistungen zu erzielen. Die Beurteilung des Outputs selbst erfolgt bei den Leistungsmerkmalen. Hier wären Arbeitsplatzplanung, Arbeitseinsatz und Entscheidungsverhalten als typische Beispiele zu benennen.

Die Erfüllungsmerkmale können in statische und dynamische Erfüllungsmerkmale unterteilt werden. Die statischen Erfüllungsmerkmale drücken diejenigen Arbeitsplatzanforderungen aus, die einfach vorhanden sein müssen, um die betreffende Arbeit überhaupt ausführen zu können. Dynamische Erfüllungsmerkmale können vom Mitarbeiter beeinflusst und variiert werden. Die Eignung dieser Merkmale zur Leistungsbeurteilung ist dementsprechend hoch.

Die Leistungsmerkmale i. e. S. lassen sich in qualitative Leistungsmerkmale und in quan



titative Leistungsmerkmale unterscheiden. Die Führungsmerkmale gehören systematisch zu den (allgemeinen) Verhaltensmerkmalen.

Für den speziellen Zweck von Leistungszulagen eignen sich die eigentlichen Leistungsverhaltensmerkmale, die dynamischen Erfüllungsmerkmale und die qualitativen und quantitativen Leistungsmerkmale besonders gut. Das bedeutet nicht, dass nicht auch aus den anderen Merkmalsgruppen geeignete Merkmale ausgesucht werden sollten, wenn sie im Einzelfall für die Leistung der Mitarbeiter einer zu beurteilenden organisatorischen Einheit besonders wichtig erscheinen. Zur Wahrung einer gewissen Übersichtlichkeit sollte die Zahl der zu beurteilenden Einzelmerkmale allerdings beschränkt werden.

Die so gewonnenen Grundlagen sind in einem Beurteilungsbogen zu erfassen. Das Verfahren als solches, inklusive des Beurteilungsbogens, sollte in einer Betriebs-/Dienstvereinbarung geregelt werden.

7.2 Verfahren der Leistungsbeurteilung

Die praktizierten Verfahren der Leistungsbeurteilung können danach unterschieden werden, ob sie merkmalsgebunden sind oder nicht.

7.2.1 Nicht merkmalsgebundene Verfahren

Die nicht merkmalsgebundenen Verfahren haben in der Praxis nur geringe Bedeutung. Diese Verfahren sind zweifellos gegen Beurteilungsfehler weniger anfällig, weil die Auswertung in der Regel nicht vom Beurteiler selbst vorgenommen wird. Gegen die Verfahren spricht allerdings der hohe Kosten- und Zeitaufwand für die Konzeption und Zusammenstellung der Prüflisten, die je nach Aufgabenbereich oft spezielle Anpassungen erforderlich machen.

Ein nicht merkmalsgebundenes Verfahren, welches sich besonderer Beliebtheit erfreut, ist die Beurteilung durch Leistungsstandards. Dieses Verfahren ist insbesondere bei der Beurteilung von Führungskräften anzutreffen. Es beruht auf den Prinzipien direkter Leistungsmessung und lässt sich, wenn es richtig angewendet wird, als sinnvolles Instrument



der betriebswirtschaftlichen Führungstechnik Führung und Bewertung mit Hilfe von Zielvorgaben interpretieren.

Praxis-Beispiel

Vorgesetzter und Mitarbeiter vereinbaren in einem gemeinsamen Zielgespräch einen Katalog von konkreten fachlichen Zielen und ggf. Führungszielen mit Terminvorgaben. Beispiel: Neues Abrechnungssystem fristgerecht installieren und in die bestehende DV-Umgebung reibungslos einfügen. Termin: 1. April 2006.

Der Mitarbeiter wird darauf hinwirken wollen, dass Ziel- und Terminvorgaben im Bereich der von ihm zu erfüllenden Tätigkeit bleiben. Erst wenn er die Möglichkeit, das Ziel tatsächlich erreichen zu können, für realistisch hält, wird die Zielvereinbarung ihre motivierende Wirkung entfalten können.

Der Vorgesetzte wird darauf achten, dass die zu vereinbarenden Ziele mit seinen ihm von seinem eigenen Vorgesetzten gesetzten Zielen vereinbar sind bzw. sie, wenn möglich, fördern. Lässt sich dieses Prinzip konsequent bis zur Führungsspitze durchhalten, besteht die Aussicht, dass die obersten "standards of performance" von der Spitze bis zu den unteren organisatorischen Einheiten des Betriebes durchgängig in realisierbare Leistungsvorgaben umgewandelt und von allen in das System einbezogenen Mitarbeitern tatkräftig gefördert werden.

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der absoluten Aufgabenbezogenheit der Zielvereinbarungen und der hohen Wahrscheinlichkeit, dass weder eine Über- noch eine Unterforderung des Mitarbeiters eintritt. Nachteilig wirkt sich allerdings neben dem hohen zeitlichen Aufwand aus, dass die Leistungsstandards unterschiedliche Schwierigkeitsgrade aufweisen können, die wegen ihrer individuellen Ausgestaltung und Formulierung einen Quervergleich von gleichrangigen Mitarbeitern kaum ermöglichen.

7.2.2 Merkmalsgebundene Verfahren

Bei den merkmalsgebundenen Verfahren lassen sich die freie Merkmalsbeurteilung, das Rangreihenverfahren und das Einstufungsverfahren unterscheiden.



Die freie Merkmalsbeurteilung kommt in der Praxis äußerst selten vor. Bei dieser Methode ist der Beurteiler zwar an Merkmale gebunden, die Merkmale sind jedoch in Frageform gekleidet. Ein Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Möglichkeit, dass der Beurteiler individuell auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters eingehen und gezielt seine Stärken und Schwächen herausarbeiten kann. Dagegen spricht, dass die Beurteilung sehr von der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit des Beurteilers abhängt und dass viele Beurteilungsfehler auftreten können, die aufgrund der fehlenden Soll-Kriterien nicht nachvollziehbar sind. Außerdem sind Quervergleiche kaum möglich.

Eine in mehrfacher Hinsicht sehr interessante Methode ist das Rangreihenverfahren. Hierbei werden die Beurteiler gezwungen, sämtliche von ihnen zu beurteilenden Mitarbeiter für jedes Merkmal in eine Rangfolge zu bringen. Das kann durch unmittelbare Reihung oder bei größeren Mitarbeitergruppen dadurch geschehen, dass zunächst der beste und dann der schlechteste Rang vergeben wird, dann der zweitbeste usw. Das Rangreihenverfahren hat den Vorteil, dass es relativ einfach anzuwenden ist und von den Mitarbeitern nachvollzogen werden kann. Außerdem können bestimmte Beurteilungsfehler, wie Milde-, Strenge- und Mitte-Effekte, nicht auftreten.

Das Verfahren hat allerdings neben dem hohen zeitlichen Aufwand noch einen weiteren Nachteil. Mit der Reihung können keine Abstände zwischen den einzelnen Rangplätzen festgestellt werden. Dadurch wird die Vergleichbarkeit zwischen Mitarbeitern verschiedener Beurteilungsgruppen erheblich eingeschränkt. Das kann dazu führen, dass z. B. ein Mitarbeiter, der in einer sehr leistungsschwachen 10-Personen-Abteilung beschäftigt ist, ebenso den relativ guten Rangplatz 3 bekommt, wie ein Kollege, der das "Pech" hat, in einer gleich großen, aber sehr leistungsstarken Organisationseinheit zu arbeiten. Würde für die Erreichung dieses Rangplatzes die gleiche Leistungszulage gezahlt, müsste das von dem leistungsstärkeren Mitarbeiter als ungerecht empfunden werden.

Das Einstufungsverfahren wird in der Praxis mit weitem Abstand am häufigsten eingesetzt. Hier werden für jedes Beurteilungsmerkmal Stufen der Leistungsausprägung festgelegt. Die Stufen ergeben in geordneter Folge eine Skala, die von der schlechtesten bis



zur besten Leistungserbringung reicht. Der Vorgesetzte führt nun die eigentliche Beurteilung durch, indem er die beobachteten Leistungen des Mitarbeiters pro Merkmal einem Skalenwert, d. h. einer Stufe, zuordnet. Die Anzahl der verwendeten Skalenstufen reicht von 3 bis 10.

Praxis-Tipp

Wird eine Leistungsbeurteilung neu eingeführt, so empfiehlt es sich, zunächst mit wenigen Kriterien zu arbeiten, die für den Beschäftigten überschaubar sind. Ob allerdings jede Beurteilungsstufe umfänglich verbalisiert werden muss, bleibt dahingestellt.

7.3 Typische Beurteilungsfehler

Falls keine direkte Leistungsmessung durch objektiv überprüfbare Zielerreichungen möglich ist, hängt das Beurteilungsergebnis notwendigerweise von den subjektiven Wahrnehmungen des Beurteilers ab. Die Wahrnehmung jedes Menschen ist selektiv und von dem geprägt, was er wahrzunehmen erwartet. Vorurteile, Sympathien und Antipathien beeinflussen seine Wahrnehmung bei der Aufnahme der Informationen ebenso wie bei ihrer Verarbeitung und Bewertung.

Häufig wird die Beurteilung einzelner Eigenschaften des Mitarbeiters durch den Gesamteindruck oder anderer besonders ins Auge fallender Eigenschaften überstrahlt (Halo-Effekt).

Praxis-Beispiel

Hält der Beurteiler den zu Beurteilenden insgesamt für eine beeindruckende Erscheinung, neigt er häufig dazu, auch Einzelmerkmale bei diesem Mitarbeiter entsprechend positiv zu werten. Ist der Beurteiler ein Ordnungsfanatiker, haben sehr ordentliche Mitarbeiter auch bei anderen Merkmalen oft einen Beurteilungsvorteil gegenüber weniger ordentlichen Kollegen. Lascher Händedruck, Mundgeruch, häufiges Schwitzen und andere vom Beurteiler als negativ empfundene Persönlichkeitsmerkmale können die Beurteilung negativ überstrahlen.



Der Hierarchie-Effekt besagt, dass Mitarbeiter höherer Hierarchiestufen bei gleicher Merkmalsausprägung oft besser beurteilt werden als Mitarbeiter niedrigerer Hierarchieebenen.

Vom Kleber-Effekt wird gesprochen, wenn der Mitarbeiter längere Zeit nicht befördert wurde. Unter Vermischung von Ursache und Wirkung kann es vorkommen, dass er von seinem Vorgesetzten deshalb negativ beurteilt wird. Erfahrungen zeigen, dass Vorgesetzte dazu neigen, diejenigen Mitarbeiter besonders gut zu beurteilen, die sie häufig sehen und zu denen sie intensiven beruflichen Kontakt haben (Inter-Gruppen-Effekt).

Weiß oder vermutet der Vorgesetzte, dass der zu beurteilende Mitarbeiter bei einem seiner eigenen Vorgesetzten aus irgendeinem Grund günstig eingeschätzt wird, so wird sich seine Beurteilung häufig an der bekannten oder vermuteten Meinung dieser Bezugsperson orientieren (Bezugspersonen-Effekt).

Die Tendenz, von einmalig erbrachten, auffallend guten oder schlechten Leistungen auf die Gesamtleistung des Mitarbeiters zu schließen, wird als Verallgemeinerungs-Effekt bezeichnet.

Praxis-Beispiel

Ein Mitarbeiter vergisst einmal einen Termin und wird vom Vorgesetzten generell als vergesslich eingeschätzt.

Ein weiterer Beurteilungsfehler ist der Ähnlichkeits-Effekt. Hier sieht der Beurteiler seine eigenen Leistungen als Maßstab. Je mehr der Beurteilte dem Leistungsprofil des Beurteilers ähnelt, desto günstiger fällt für ihn die Beurteilung aus. Je größer die Unähnlichkeit ist, um so ungünstiger wird er beurteilt.

Beim Stimmungslagen-Effekt lässt der Beurteiler seine augenblickliche psychische Stimmung in die Beurteilung einfließen.



Besonders gravierend sind Fehler, die sich aus der Persönlichkeitsstruktur des Beurteilers ergeben: Beim häufig anzutreffenden Milde-Effekt werden die Mitarbeiter generell zu nachsichtig und zu wohlwollend beurteilt. Dies kann darin begründet sein, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter nicht verletzen oder ihnen schaden möchte. Vielleicht hat er ihnen gegenüber auch eine grundsätzlich positive Einstellung oder es fehlt ihm einfach der persönliche Mut, schlechte Leistungen als solche zu kennzeichnen.

Der Strenge-Effekt wirkt dahin, dass an die zu Beurteilenden die relativ hohen Maßstäbe angewandt werden, die der Beurteiler an sich selbst anlegt. Ein besonders häufig anzutreffender Beurteilungsfehler ist der Mitte-Effekt. Hier besteht die Tendenz, alle Mitarbeiter mehr oder weniger gleich zu beurteilen, um Konflikte in der Gruppe zu vermeiden und dem Problem aus dem Wege zu gehen, Leistungen zu differenzieren und begründen zu müssen.

Obwohl sich Beurteilungsfehler nie ganz ausschließen lassen, kann die Häufigkeit ihres Vorkommens dadurch vermindert werden, dass die Vorgesetzten schriftlich auf die einzelnen Fehlerarten hingewiesen werden. Insbesondere ist deutlich zu machen, welche negativen Auswirkungen einzelne Fehlerarten auf die Effektivität des Beurteilungssystems und die Leistungsbereitschaft der beurteilten Mitarbeiter insgesamt haben können.

Im Rahmen von Schulungen (Verhaltenstraining, Rollenspiele etc.) könnten den Vorgesetzten Ratschläge zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern vermittelt werden.

7.4 Umsetzung der Beurteilungsergebnisse in Leistungszulagen

Bei der praktischen Umsetzung der Beurteilungsergebnisse in Leistungszulagen sind vor allem folgende Fragen zu beantworten:

- Sollen die Einzelmerkmale gewichtet oder ungewichtet in das als Grundlage für die Leistungszulage dienende Gesamturteil eingehen?
- Wie kann das Entlohnungssystem "kostenmäßig im Griff" gehalten werden, d. h., wie lässt sich eine zu hohe Gesamtausschüttung von Leistungszulagen gegen ein gehäuftes Auftreten des Milde-Fehlers absichern?



- Wie soll die Überführung des Gesamturteils (Leistungswert) in die Leistungszulage erfolgen?

Die Frage der Gewichtung von Einzelmerkmalen wird in Literatur und Praxis unterschiedlich beantwortet: Gewichtungsgegner verweisen insbesondere auf Begründungsprobleme gegenüber den Mitarbeitern. Dem ist entgegenzuhalten, dass die Aufnahme eines Einzelmerkmals in den Merkmalskatalog bereits eine Gewichtung darstellt. Durch die Gewichtung können aus betrieblicher Sicht diejenigen Merkmale besonders hervorgehoben werden, die für die Erreichung der Gesamt- oder Abteilungsziele besonders wichtig sind. Die Gewichtung sollte zweckmäßigerweise prozentual erfolgen.

Bei Stellen mit überwiegend ausführender Tätigkeit liegen die Gewichte naturgemäß wesentlich stärker auf den quantitativen und qualitativen Leistungsmerkmalen.

Ein besonders wichtiges Problem ist die betriebliche Absicherung vor unangenehmen Überraschungen bei der Kostenbelastung durch Leistungszulagen. Die Einrichtung wird i. d. R. einen "Gesamttopf" von ausschüttbaren Leistungszulagen zur Verfügung stellen. Diese Kostenbelastung muss kalkulierbar und budgetierbar sein. Somit besteht ein dringendes betriebliches Interesse, das Entgeltsystem so zu gestalten, dass z. B. durch eine betriebsweite Häufung von guten bis sehr guten Gesamturteilen (Milde-Effekt) der Ausschüttungsrahmen nicht gesprengt wird.

Bei der Überführung des Gesamturteils (Leistungswertes) in die Leistungszulage besteht die Möglichkeit, Punkte zu Punktgruppen zusammenzufassen und den Punktgruppen feste Beträge zuzuordnen bzw. sie prozentual an das tarifliche Entgelt zu koppeln.



Beispiel für die Zuordnung fester Beträge bei einer Stufenbewertung mit 7 Merkmalen, 5 Stufen und einer Stufenskala von 0 bis 4 Punkten pro Merkmal:

0-4 Punkte	Keine Leistungszulage
5-9 Punkte	Leistungszulage 1 = EURO
10-14 Punkte	Leistungszulage 2 = EURO
15-19 Punkte	Leistungszulage 3 = EURO
20-24 Punkte	Leistungszulage 4 = EURO
25-28 Punkte	Leistungszulage 5 = EURO

Da die Leistungszulagen jeweils noch nach Entgeltgruppen gefächert werden müssen, ergibt sich ein relativ hoher Anpassungsaufwand bei Änderungen des gesamten Ausschüttungsbetrages.

Beispiel für eine prozentuale Koppelung an das tarifliche Entgelt:

0-4 Punkte	Keine Leistungszulage
5-9 Punkte	3 % vom tariflichen Entgelt
10-14 Punkte	6 % vom tariflichen Entgelt
15-19 Punkte	9 % vom tariflichen Entgelt
20-24 Punkte	12 % vom tariflichen Entgelt
25-28 Punkte	15 % vom tariflichen Entgelt

Die prozentuale Lösung erscheint einsichtiger und ist leichter zu berechnen. Allerdings steigen mit jeder Tarifierhöhung auch die Leistungszulagen. Voraussetzung ist dann aber, dass eine höhere Summe als die tariflich vereinbarten 1 % der Grundlohnsumme im Leistungstopf ist.

7.5 Einspruchsverfahren

Erfolgt die Beurteilung funktional - von oben nach unten - durch den Vorgesetzten oder einigen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter bei der sog. Selbstbeurteilung nicht über die



Einstufung, sollte die Dienst-/Betriebsvereinbarung ein Einspruchsrecht für den Beschäftigten vorsehen.

§ 18 Abs. 7 TVöD regelt dazu:

„Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden. Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, hat er seine Gründe darzulegen. Notwendige Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen empfiehlt die betriebliche Kommission. Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.“

Die Begründung kann sich auf Verfahrensfehler oder auf sonstige sachliche Angaben beziehen. Die Mitglieder der Schiedsstelle müssen in die Lage versetzt werden, darüber zu befinden, ob die Leistungsbeurteilung berechtigt ist oder nicht. Die Angabe "der Herr X hat mehr Punkte als ich, obgleich ich wesentlich besser beurteilt werden müsste als er" ist weder sachlich begründet noch ausreichend, um den Einspruch mit Aussicht auf Erfolg einlegen zu können. Die Begründung sollte so ausführlich abgefasst sein, dass auch bei Abwesenheit (z. B. Urlaub, Krankheit) des Einsprechenden ein möglichst gerechter Schiedsspruch getroffen werden kann.

Jeder entsprechend begründete und rechtzeitig eingegangene Einspruch gegen die Leistungsbeurteilung wird vor der zuständigen Schiedsstelle behandelt. Zuständig ist die Schiedsstelle des Unternehmens/der Einrichtung, aus dem der Einsprechende stammt. Sie setzt sich aus ein bis zwei Arbeitgebervertretern und ein bis zwei Arbeitnehmervertretern des entsprechenden Betriebs-/Personalrates zusammen. Soweit möglich, werden alle, die an der Beurteilung mitgewirkt haben, und der Beurteilte zum Schiedsstellenver



fahren eingeladen.

Wegen der Notwendigkeit, die Auszahlung der Leistungsprämie fristgerecht vorzunehmen, ist für das gesamte Schiedsstellenverfahren eine angemessene Dauer, z. B. maximal 6 Wochen, anzusetzen. Bei Stimmgleichheit sollte die Einrichtungsleitung entscheiden können.

Geregelt werden sollte auch die Beweislast bei Beurteilungen. Erhebt ein Arbeitnehmer Einspruch gegen die Richtigkeit einer Beurteilung bei einem Merkmal, bei dem er nach Spalte A (Die Leistung ist völlig unzureichend.), Spalte B (Die Leistung ist unzureichend.) oder Spalte C (Die Leistung ist ausreichend.) beurteilt wurde, so liegt die Beweislast beim Vorgesetzten. Legt ein Arbeitnehmer gegen die Richtigkeit einer Beurteilung Einspruch ein, wenn er bei einem Beurteilungsmerkmal nach Spalte D (Die Leistung ist vollkommen zufrieden stellend) oder besser beurteilt worden ist, so muss der Einsprechende den Nachweis führen. Wer besser beurteilt werden will als mit "Normalleistung", muss vor der Schiedsstelle die stichhaltigen Argumente gegenüber seinen Vorgesetzten finden und damit die Schiedsstelle überzeugen.

8. Das Führungs- und Fördergespräch

Zur Umsetzung der gewonnenen Ergebnisse sind diese mit dem betreffenden Arbeitnehmer in einem Gespräch zu erörtern.

8.1 Das Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch ist integrierender Teil des Beurteilungsverfahrens. Es erleichtert den Überblick über das Erreichte, gibt die Möglichkeit zu kritischer Rückschau, ermöglicht ein Feedback und bereitet den Weg für Maßnahmen, die geeignet sind, Stärken zu forcieren und Schwächen zu beseitigen.

Das Beurteilungsgespräch sollte kein dramatischer Höhepunkt, sondern der logische Abschluss und Überblick über eine Beurteilungsperiode sein. Es ist auch der Beweis und



Prüfstein dafür, ob zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Kommunikation und Feedback funktioniert haben.

Eine Mitarbeiterbeurteilung ohne Besprechung mit dem Beurteilten erfüllt nicht ihren Zweck. Das Beurteilungsgespräch stellt das letzte Glied des gesamten Beurteilungsverfahrens dar. Es dient sowohl der Besprechung der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen als auch der Abstimmung über künftige Aufgabenstellungen (Arbeitsziele) und der weiteren beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters. Um schon durch die Bezeichnung zum Ausdruck zu bringen, dass das Gespräch neben der Erörterung vergangener Leistungen auch und vor allem die künftige Entwicklung des Mitarbeiters zum Gegenstand hat, wird es vielfach auch als "Führungs- und Förderungsgespräch" bezeichnet.

8.2 Gesprächsinhalt

Der Mitarbeiter gilt nach moderner Auffassung als verantwortungsbewusster und mündiger Partner im Betrieb/in der Einrichtung. Er hat das Recht zu erfahren, wie seine Leistungen und sein Verhalten durch den Vorgesetzten eingeschätzt werden und wie seine weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aussehen. Durch eine objektive Beurteilung und die faire Anerkennung guter Leistungen wird der Mitarbeiter für sein künftiges Verhalten motiviert. Eine konstruktive und sachliche Kritik trägt dazu bei, die Ursachen bestehender Mängel zu ermitteln und Wege zu ihrer Behebung aufzuzeigen.

Der Mitarbeiter erfährt, inwieweit die Beurteilung durch den Vorgesetzten mit der persönlichen Einschätzung seiner Leistung übereinstimmt. Eventuell bestehende Missverständnisse und Hindernisse können besprochen und ausgeräumt werden.

Das Beurteilungsgespräch bietet dem Mitarbeiter Gelegenheit, dem Vorgesetzten seine Erwartungen für sein berufliches Weiterkommen vorzutragen. Unter Berücksichtigung dieser Wünsche sowie der bisherigen Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter und der im Betrieb vorhandenen Möglichkeiten soll es durch das Gespräch zu einer Abstimmung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter über dessen künftige Entwicklung kommen.



Die Chancen des Beurteilungsgesprächs hat auch der Gesetzgeber erkannt. Nach § 82 BetrVG kann der Arbeitnehmer verlangen, dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistung sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden.

Im Einzelnen kann das Beurteilungsgespräch folgende Aufgaben erfüllen:

- Besprechung der im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen anhand der einzelnen Beurteilungskriterien.
- Kritik und Ursachenerforschung ungenügender Leistungen im Beurteilungszeitraum.
- Diskussion und Beschluss von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung. - Anerkennung und Bestätigung guter Leistungen.
- Möglichkeit zur Stellungnahme des Mitarbeiters zu den Ergebnissen der Beurteilung.
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durch Schaffung einer offenen und von gegenseitigem Vertrauen getragenen Atmosphäre.
- Förderung der Motivation und Kooperationsbereitschaft des Mitarbeiters. - Besprechung der Wünsche und Vorstellungen des Mitarbeiters hinsichtlich seiner künftigen Aufgabenstellung und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Festlegung des künftigen Aufgabengebietes des Mitarbeiters.
- Abstimmung von Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters.

8.3 Gesprächsdurchführung

Im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Gesprächsdurchführung ist es angezeigt, die anzusprechenden Punkte in einem Merkblatt zusammenzufassen. Gleichzeitig ist es für ein offenes und ergebnisoffenes Beurteilungsgespräch unerlässlich, sich anhand der nachfolgenden Merkliste auf die Inhalte und möglichen Tücken derartiger Gespräche vorzubereiten.



Diesem Ziel dient die folgende Merkliste:

- Ist Ihre allgemeine Grundhaltung von Achtung, Verständnis, Toleranz und Offenheit geprägt?
- Geben Sie am Anfang des Gesprächs eine Übersicht über die Gesprächsinhalte?
- Sagen Sie, wie viel Zeit Sie sich für das Gespräch nehmen?
- Halten Sie sich nicht zu sehr bei Details auf?
- Versuchen Sie, ein aufmerksamer Zuhörer zu sein?
- Achten Sie darauf, dass ein Dialog und kein Monolog geführt wird?
- Lassen Sie die Mitarbeiter stets ausreden?
- Versuchen Sie, bei dem Gespräch die Stärken der Mitarbeiter besonders zum Ausdruck zu bringen?
- Verdeutlichen Sie Ihre Anerkennung genügend?
- Lassen Sie auch die Argumente der anderen gelten?
- Versuchen Sie, durch offene Fragen ("W"-Fragen) Ihr Gegenüber nicht in eine bestimmte Richtung zu drängen, sondern ihm möglichst viel Freiheit in den Antworten zu geben? Beispiele für "W-Fragen" im Rahmen der "Kooperativen Zielvereinbarung" sind:
 - Welche Ziele möchten Sie für den kommenden Zeitraum vereinbaren?
 - Was haben Sie im neuen Zeitraum an Zielen vor?
 - Welche Ziele sind im Sinne des Teams und in Ihrem persönlichen Interesse erstrebenswert?
- Sprechen Sie die kritischen Punkte konkret an?
- Achten Sie darauf, dass Ihre Kritik nicht verletzend wirkt? (Kritisieren Sie die Sache und nicht die Person!)

Praxis-Tipp

Auch wenn 2007 nur 1 % der Lohnsumme auf die Leistungszulage nach TVöD entfallen, macht es Sinn, bereits so früh wie möglich Führungs- und Fördergespräche einzuführen. Letztere setzen nicht zwingend die Verknüpfung mit Vergütungsanreizen voraus.



Bedenken bestehen allerdings, wenn - wie zum Teil in der öffentlichen Verwaltung geschehen - jahrelang Führungs- und Fördergespräche geführt werden, ohne dass der leistungsbereite Mitarbeiter in irgendeiner Weise Förderung erfahren hat. Der weitgehend desinteressierte, durchaus negativ beurteilte Kollege hat im Gegenzug häufig auch keinerlei Nachteile hinnehmen müssen.

9. Rechtliche Rahmenbedingungen

Nach Darstellung der wesentlichen praktischen Fragen der Inhalte und der Umsetzung der leistungsbezogenen Vergütung nach dem TVöD bleibt abschließend noch ein weiterer Themenblock zu behandeln. Dieser befasst sich mit den Mitbestimmungsrechten der jeweiligen Personalvertretung.

9.1 Mitbestimmung des Personalrates in Lohnfragen

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG stellen ein umfassendes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates in Lohnfragen sicher. Gleiches gilt für § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG. Für das sachsen-anhaltinische Landesrecht ist eine derartig umfassende Verweisungsklausel nicht im Landespersonalvertretungsgesetz enthalten. Hier sind lediglich in abgeschwächter Form Mitbestimmungsregelungen enthalten, welche mittelbar auch die Entlohnung der Arbeitnehmer betreffen.

9.1.1 Tarifliche Regelungen

Soweit ein Tarifvertrag wie der TVöD das Lohnsystem bereits abschließend regelt, entfällt das Mitbestimmungsrecht, jedenfalls dann, wenn der Arbeitgeber normativ tarifgebunden, also Mitglied im Arbeitgeberverband, ist. Enthält der Tarifvertrag jedoch nur eine Rahmenregelung wie beim Thema "Leistungszulage", so unterliegt die konkrete Ausgestaltung der Zulage der Mitbestimmung des Betriebsrates. Gleiches gilt für übertariflich gezahlte Zulagen.



Der TVöD enthält eine Öffnung zur Berücksichtigung der Leistung des Beschäftigten in zweifacher Hinsicht:

- Zum einen können die Entwicklungsstufen - Stufen 4 bis 6 der Entgeltta-
belle - leistungsorientiert verkürzt oder verlängert werden.
- Zum anderen muss, ausgehend von einer vereinbarten Zielgröße von 8 %
des Gesamtvolumens der Grundvergütung, zum 1. Januar 2007 1 % der
ständigen Monatsentgelte des Vorjahres nach Leistung an die Beschäf-
tigten verteilt werden. Damit wird der Einstieg in eine besondere Lei-
stungszulage vollzogen.

Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung wird betrieblich vereinbart. Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. Die Ausgestaltung geschieht durch Betriebsvereinbarung oder einvernehmliche Dienstvereinbarung, in der insbesondere geregelt werden:

- Verfahren der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Ent-
gelten,
- zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen,
- Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, ins-
besondere für Mehrwertsteigerungen (z. B. Verbesserung der Wirtschaft-
lichkeit, der Dienstleistungsqualität, der Kunden-/Bürgerorientierung),
- Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Krite-
rien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen
Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. diffe-
renziert nach Arbeitsbereichen, u. U. Zielerreichungsgrade,
- Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von
Geschäftsgrundlagen,
- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen,
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolu-
mens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umgewidme-
tem Entgelt,
- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertun



gen.

Praxis-Tipp

Soweit die Leistungszulage betroffen ist, muss nach dem TVöD demnach das Leistungsbewertungs- bzw. Beurteilungssystem mit dem Personalrat vereinbart werden.

Der TVöD klärt dagegen nicht eindeutig, ob der Arbeitgeber die Entwicklungsstufen einseitig leistungsbezogen verkürzen oder verlängern darf oder ob auch diesbezüglich die betriebliche Mitbestimmung greift. Solange der Tarifvertrag die gerade geschilderte Frage nicht entscheidet, gelten die allgemeinen Grundsätze der Mitbestimmung des Personalrates, wie im Folgenden dargestellt:

9.1.2 Kollektive Tatbestände

Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich, wie die Verwendung der Begriffe "Entlohnungsgrundsätze" und "Entlohnungsmethoden" zeigt, nur auf kollektive Tatbestände. Ein kollektiver Tatbestand liegt vor, wenn Grund und Höhe der Zahlung von allgemeinen Merkmalen abhängig gemacht werden, die von einer Mehrzahl der Arbeitnehmer der Einrichtung erfüllt werden. Die Zahl der betroffenen Arbeitnehmer ist dabei nur Indiz.

Praxis-Beispiel

Wird zum Beispiel eine "Leistungszulage" nur an einen Arbeitnehmer gezahlt, so hat diese Maßnahme kollektiven Bezug, da das Kriterium "Leistung" notwendigerweise den Vergleich mit einer Normal-, Mindest- oder Minderleistung anderer Arbeitnehmer voraussetzt.

Der TVöD schreibt vor, dass sowohl die Verkürzung wie die Verlängerung der Entwicklungsstufen leistungsbezogen erfolgen muss. Er ordnet zudem an, dass die Zulage leistungsbezogen verteilt werden muss. § 17 Abs. 2 TVöD ordnet an, dass bei Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, die erforderliche Zeit in den Stufen verkürzt bzw. bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, die erforderliche Zeit *in den Stufen 3 bis 5* verlängert werden kann. Der kollektive Bezug ist durch die Formulie



rung "über/unter dem Durchschnitt" hergestellt, da notwendig die Normal-, Mindest- oder Minderleistung anderer Arbeitnehmer mit einbezogen werden muss.

Praxis-Tipp

Die jeweiligen Einstufungskriterien zur Verkürzung der Stufen sowie zur Verteilung der Leistungszulage müssen mit dem Personalrat vereinbart werden, wie es § 18 TVöD für die Leistungszulage auch ausdrücklich vorschreibt.

Nach einer Niederschriftserklärung der Tarifvertragsparteien dient die Leistungszulage "der Honorierung konkreter, festgelegter, in der Regel relativ zum Arbeitsleben kurzfristiger Ziele". Auch daraus wird erkennbar, dass Verteilungskriterien erarbeitet werden müssen, die die Gleichbehandlung der Mitarbeiter gewährleisten. Der Arbeitgeber muss bei der Gewährung von Leistungszulagen den Grundsatz der Gleichbehandlung beachten. Da der Arbeitgeber mit der Zulage eine einseitige Leistungsbestimmung der Gegenleistung im Arbeitsverhältnis im Sinne von § 315 BGB vornimmt, muss die Leistungsbestimmung billig und gerecht sein, d. h. von allen Mitarbeitern erreichbar sein.

Praxis-Tipp

Auch bezüglich der Leistungszulage und Erfolgsprämie des TVöD gilt also: Die Zulage hat kollektiven Bezug, die Verteilungskriterien müssen mit dem Personalrat vereinbart werden. Gleiches gilt für die Thematik der leistungsbezogenen Verkürzung der Entwicklungsstufen nach § 17 TVöD, da die Verwendung des Begriffes "Leistung" nach der Rechtsprechung des BAG den notwendigen Vergleich mit anderen Mehr- oder Minderleistungen voraussetzt. Zu § 315 BGB hat das BAG entschieden, dass der Arbeitgeber die Leistungsvoraussetzungen in vertraglichen Einheitsregelungen im Vorhinein bekannt geben und sachgerecht abstufen muss.

Hat jedoch ein Arbeitnehmer ein konkretes anderweitiges Vertragsangebot und kann dieser nur durch das Angebot einer zusätzlichen Zulage zum Verbleib bewegt werden, so handelt es sich um eine mitbestimmungsfreie, individuelle Maßnahme. Einzelfallregelungen übertariflicher Vergütung sind jedoch nach wie vor nicht mitbestimmungspflichtig, da der Mitbestimmung grundsätzlich nur solche Maßnahmen des Arbeitgebers unterliegen,



die einen kollektiven Bezug aufweisen.

Eine solche Einzelfallregelung liegt z. B. vor, wenn der Arbeitgeber

- einem einzelnen Arbeitnehmer besondere individuelle Leistungen, die nur er erbracht hat, zusätzlich vergüten oder
- dem individuellen "Marktwert" eines Arbeitnehmers oder einer nur bei ihm bestehenden Qualifikation bei der Bemessung der Vergütung Rechnung tragen will.

9.1.3 Die Leistungszulage des TVöD im Einzelnen

Gemäß § 69 Landespersonalvertretungsgesetz erstreckt sich die Mitbestimmung auf die Einführung, Anwendung, wesentliche Änderung oder wesentliche Erweiterung von technischen Einrichtungen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Angehörigen der Dienststelle zu überwachen. Eine Mitbestimmung bei der Frage der Umsetzung einer Leistungszulage ist primär nicht im Landespersonalvertretungsgesetz bestimmt. Ein Mitbestimmungsrecht kann sich nur aus § 69 Landespersonalvertretungsgesetz ergeben. Hier wird definiert, dass ein Mitbestimmungsrecht bei Maßnahmen zur Änderung der Arbeitsorganisation besteht. Der Personalrat hat jedoch ein Initiativrecht zur Einführung neuer Entlohnungsgrundsätze. Allerdings darf der Personalrat sein Initiativrecht nicht mit dem Ziel einer lohnpolitischen Entscheidung nutzen.

Der Arbeitgeber bestimmt allein über den so genannten "Dotierungsrahmen". Das Begehren des Personalrates darf lediglich der Lohnfindung unter dem Gesichtspunkt der Lohngerechtigkeit dienen. Aus dem Gesichtspunkt der vertrauensvollen Zusammenarbeit und insbesondere aus der mitbestimmungsfreien Entscheidung des Arbeitgebers bezüglich der Dotierung der Entlohnung wird der Betriebsrat immer gehalten sein, Vorschläge für Leistungsverbesserungen zwecks Erhaltung des Dotierungsrahmens mit Kürzungsvorschlägen an anderer Stelle zu verbinden.

Praxis-Tipp

Der Arbeitgeber ist nach dem TVöD verpflichtet, 1 % der Grundlohnsumme leistungsorientiert an die Mitarbeiter auszuschütten. Will er eine höhere Summe als



diese 1 % zur Motivation der Mitarbeiter ausloten - was sinnvoll ist (vgl. oben 2) -, so ist er frei bei der Festlegung des konkreten Umfanges des Leistungstopfes. Es wird empfohlen, die 1 % überschreitende Summe nicht in der Betriebs-/ Dienstvereinbarung festzuschreiben, sondern der Arbeitgeber sollte jedes Jahr neu einseitig entscheiden, ob und wie viel er, z. B. abhängig vom Einrichtungsergebnis, als Leistungszulage ausschüttet.

Mitbestimmungsfrei ist weiter die Entscheidung, welchen abstrakten Zweck der Arbeitgeber mit der freiwilligen Leistung verfolgen will. Er entscheidet allein, ob er eine Weihnachtsgratifikation, ein zusätzliches Urlaubsgeld oder sonstige übertarifliche Zulagen zahlen will.

Praxis-Tipp

Gibt der Arbeitgeber in den Verhandlungen vor, er wolle den Faktor "Anwesenheit" honorieren, so kann der Betriebs-/Personalrat das Kriterium nicht vollständig ablehnen. Verhandelt werden müssen jedoch die Modalitäten, wie im Einzelnen das Kriterium "Anwesenheit" gemessen und honoriert wird.

Mit der Bestimmung des Zweckes hängt auch die einseitig durch den Arbeitgeber vorzugebende Festlegung zusammen, für welchen Personenkreis die geplanten Leistungen gedacht sind. Lediglich die jeweiligen Verteilungskriterien unterliegen der Mitbestimmung des Personalrates.

Praxis-Tipp

Der Arbeitgeber entscheidet allein darüber, ob er die zusätzliche Leistung nur für das Pflegepersonal zur Verfügung stellen will.

9.1.4 Kürzung, Wegfall und Anrechnung freiwilliger Zulagen

Allgemeine Richtlinien darüber, wann jederzeit widerrufliche Zulagen widerrufen werden dürfen, sind grundsätzlich mitbestimmungspflichtig. In einer Betriebsvereinbarung sollte geregelt werden, ob und unter welchen Voraussetzungen die freiwillige Leistung gekürzt oder eingestellt werden kann.



Enthält die Betriebsvereinbarung keine entsprechende Regelung, so müssen individualrechtlich im Arbeitsvertrag die Freiwilligkeit der Zahlung vorbehalten sein und nach neuester Rechtsprechung auch die Voraussetzungen detailliert festgelegt werden, unter denen die Zulage widerrufen werden kann.

Praxis-Beispiel

Im Arbeitsvertrag sollte vereinbart werden, dass die Zulage aus wirtschaftlichen oder verhaltensbedingten Gründen widerrufen werden kann.

Die Anrechenbarkeit von Tariflohnerhöhungen auf übertarifliche Zulagen ist dagegen auch ohne ausdrückliche vertragliche Regelung möglich.

Praxis-Tipp

Sollte die Einrichtung wie empfohlen statt der 1 % im Jahr 2007 bereits - im Vorgriff auf die endgültige Zielgröße - 8 % der Grundlohnsumme in den Leistungstopf eingebracht haben, so kann sie, sobald tarifliche Regelungen greifen, letztere auf die freiwillig gewährte Leistungszulage anrechnen.

Fehlende Regelungen in der Betriebsvereinbarung haben auch Auswirkungen auf das Kollektivrecht. Hier gilt: Mitbestimmungsfrei ist der vollständige Widerruf einer freiwilligen Leistung, sofern die endgültige Einstellung der Leistung beabsichtigt ist. Das Mitbestimmungsrecht entfällt auch bei einer anteiligen gleichmäßigen Kürzung der Zulage, bei der das Verteilungssystem als solches erhalten bleibt. Diesbezüglich wird lediglich die mitbestimmungsfreie Höhe der Zulage reduziert. Wird dagegen die Zulage ungleichmäßig gekürzt, so entsteht ein neues Verteilungssystem, bei dem der Personalrat wiederum mitbestimmungspflichtig ist.



9.2 Mitbestimmung des Personalrates bei Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze

Der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebs-/Personalrates unterliegt die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze, § 94 BetrVG, § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG. Für das sachsen-anhaltinische Landesrecht fehlt eine entsprechende Bestimmung im Landespersonalvertretungsgesetz, so dass insoweit lediglich ein umfassendes Unterrichtsrecht besteht.

Unter Beurteilungsgrundsätzen sind Regelungen zu verstehen, mit deren Hilfe die Bewertung des Verhaltens oder der Leistung des Beschäftigten objektiviert und nach einheitlichen Kriterien ausgerichtet werden soll, damit Beurteilungserkenntnisse miteinander verglichen werden können. Ein Mitbestimmungsrecht dient der Verobjektivierung der Beurteilung. Dem Arbeitgeber ist jedoch durch ein Mitbestimmungsrecht nicht verwehrt, seine Beschäftigten nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu beurteilen.

Nicht hierhin gehören analytische Arbeitsplatzbewertungen, da sie keine Leistungs- bzw. Verhaltensbeurteilung enthalten, Beurteilungsformulare, Führungsrichtlinien, nach denen die Beurteilungen auszuführen sind, oder Stellen- oder Funktionsbeschreibungen, da diese lediglich vorbereitender Natur sind.

9.3 Leistungszulage im Krankheitsfall

In der Praxis wird vielfach argumentiert, wenn der Mitarbeiter krank sei, könne er schließlich keine Leistung erbringen. In der Folge wird die Leistungszulage während der Krankheit eingespart. Dieses Verhalten entspricht nicht der Rechtslage.

Nach § 4 Abs. 1a Satz 2 EFZG gilt: Erhält der Arbeitnehmer eine auf das Ergebnis der Arbeit abgestellte Vergütung, so ist der von dem Arbeitnehmer in der für ihn maßgebenden regelmäßigen Arbeitszeit erzielbare Durchschnittsverdienst der Berechnung zugrunde zu legen.



Hinsichtlich der Zahlung von Provisionen und Prämien ist eine Berücksichtigung der Einzelfallumstände geboten, vor allem müssen bei stark schwankenden Einnahmen lange Referenzperioden zugrunde gelegt werden. Um unbillige Zufallsergebnisse auszuschließen, stellt das BAG auf den Mittelwert ab, der im Zeitraum eines Jahres erzielt wurde.

10. Zusammenfassung und Empfehlung

Die leistungsgerechte Vergütung nach dem TVöD stellt an die öffentlichen Arbeitgeber hohe Anforderungen. Nicht nur, dass die Umsetzung praktisches Neuland bedeutet, wird die fehlende Umsetzung mit einer Sanktion belegt. Dies bewirkt, dass die öffentlichen Arbeitgeber nicht umhin kommen, den zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbarten Betrag in eine leistungsgerechte Vergütung seiner Arbeitnehmer zu investieren.

Die Verpflichtung zeigt aber auch gleichzeitig die Möglichkeiten. Nach den bisherigen Regelungen des öffentlichen Tarifrechtes war es schwerlich möglich, Anreize für Verbesserungen der persönlichen Leistungen zu gewähren. Vielmehr wurde die Vergütung unabhängig von den Leistungen des betreffenden Arbeitnehmers gezahlt. Dieser Kreis wurde nunmehr durchbrochen, so dass es den öffentlichen Arbeitgebern, wenn auch nur in einem beschränkten Maße, ermöglicht wird, einen Leistungsbezug einzuführen.

Diese Möglichkeit sollte auch unbedingt genutzt werden, denn widrigenfalls kommt es zu einer „normalen“ Tarifierhöhung für alle Arbeitnehmer, ohne dass es zu einer Berücksichtigung der gezeigten Leistungen kommt. Insoweit ist daher unbedingt anzuraten, die bestehenden Möglichkeiten intensiv zu nutzen.