

## **Einfach, flexibel, gerecht und leistungsorientiert: Einheitliche Leistungsmessung für alle Beschäftigten mit dem Kombimodell**

von Dr. Felix Kratz und Dr. Jens Weiß, Baumgartner & Co., Hamburg

Die Messung der Leistung von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen steht im Zentrum des neuen Leistungsentgelts nach TVöD § 18. Als Instrumente für die Leistungsmessung nennt der Tarifvertrag Zielvereinbarungen oder eine systematische Leistungsbewertung. Aber wann und in welcher konkreten Ausgestaltung ist die Leistungsmessung mit welchem Instrument sinnvoll?

Oft wird versucht, diese Frage mit der Festlegung auf die *ausschließliche* Anwendung *eines* Instruments zu beantworten – wobei die entsprechenden Nachteile des jeweiligen Instruments in Kauf genommen werden. Dagegen ist das Kombimodell, das wir in diesem Artikel vorstellen, eine einfache und praktisch erprobte Lösung, mit der die Vorteile beider Instrumente optimal genutzt werden können.

Bei einer **Zielvereinbarung** handelt es sich um eine zwischen Führungskräften und einzelnen oder mehreren Beschäftigten freiwillig getroffene Absprache über eine in einem bestimmten Zeitraum von dem oder den Beschäftigten zu erbringende Leistung. Typischerweise enthalten Zielvereinbarungen drei bis fünf Ziele, die Schwerpunkte für den Arbeitsalltag setzen und jährlich neu vereinbart werden.

**Ziel: Gleichtägige Bearbeitung von Ausweis- und Passanträgen**

**Übertroffen wenn: Gleichtägige Bearbeitung in über 70% der Fälle erfolgt**

**In vollem Umfang erreicht, wenn: Gleichtägige Bearbeitung in min. 60% der Fälle erfolgt**

**Teilweise erreicht wenn: Gleichtägige Bearbeitung in über 50% der Fälle erfolgt**

Abbildung 1: Einfaches Beispiel für ein Ziel

In einer **systematischen Leistungsbewertung** wird von Führungskräften anhand standardisierter Leistungskriterien wie zum Beispiel Arbeitsmenge, Arbeitsgüte etc. auf Basis eines Punkte- oder Notensystems die in einem zurückliegenden Zeitraum erbrachte Leistung bewertet.

	Die Leistungsanforderungen wurden ...		
	nicht erfüllt 0 Punkte	voll erfüllt 1 Punkt	übererfüllt 2 Punkte
Quantitatives Arbeitsergebnis			
Qualitatives Arbeitsergebnis			
Kundenorientierung			
Teamorientierung			
Einsatzbereitschaft			
ggf. Personenführung			

Abbildung 2: Einfaches Beispiel für eine systematische Leistungsbewertung

Beide Instrumente haben **Vor- und Nachteile**: Leistungsbewertungen sind einfacher durchzuführen, schwer messbare Leistungen können mit ihnen besser erfasst werden. Leistungsbewertungen sind deshalb universell anwendbar. Aber die Leistungsbewertung „schläft“ leicht ein: Nach der – meist schon überdurchschnittlichen – ersten Bewertungsrunde haben Leistungsbewertungen eine „Tendenz nach oben“: In der Praxis lassen sich kaum Fälle beobachten, in denen Führungskräfte Beschäftigten im Zeitverlauf schlechtere Leistungsergebnisse bescheinigen. Eine wirkliche Variabilität des Leistungsentgelts und insbesondere spürbare Leistungssteigerungen in der Organisation sind bei alleiniger Anwendung von Leistungsbewertungen deshalb sehr selten zu beobachten. Schnell entstehen dann Diskussionen um das Verhältnis von Aufwand und Nutzen des Instruments.

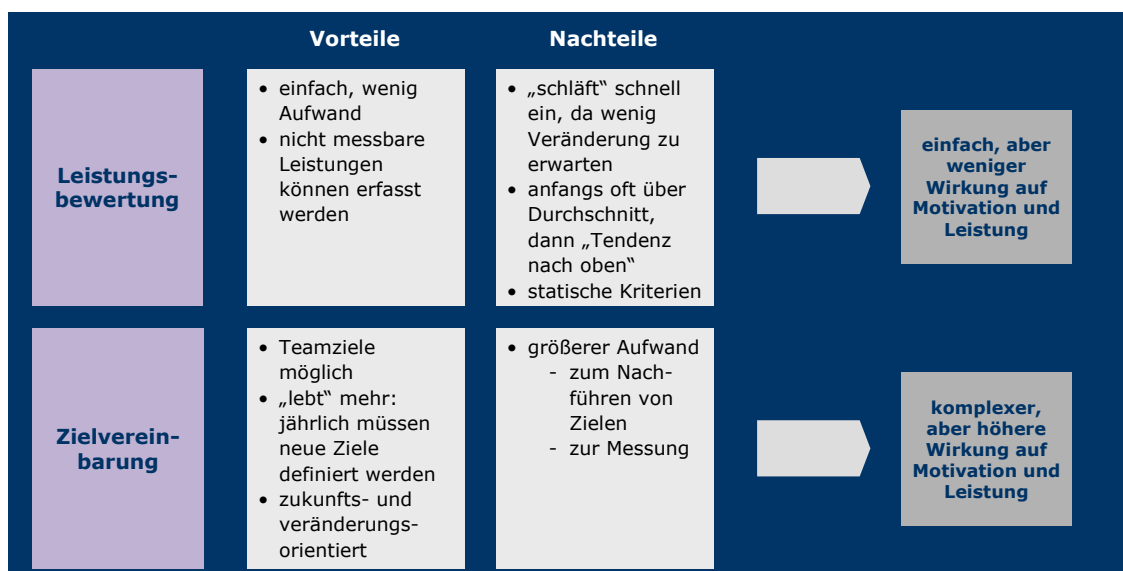


Abbildung 3: Vor- und Nachteile der Instrumente zur Leistungsmessung

Dagegen ist die Zielvereinbarung ein starkes Instrument, um Verbesserungsprozesse zu treiben: Ziele für Beschäftigte werden im Idealfall aus den strategischen Oberzielen einer Organisation abgeleitet. Damit werden die Oberziele an die Beschäftigten kommuniziert, was oft bereits als motivierend empfunden wird. Vielen gilt die Zielvereinbarung außerdem als das objektivere Instrument. Umgekehrt bedeuten Zielvereinbarungen für Führungskräfte einen deutlich höheren Aufwand für die Ableitung, Vereinbarung und fallweise auch die unterjährige Anpassung von Zielen. Das sind nur einige wenige der vielen Argumente, die bei Diskussionen über die Instrumente der Leistungsmessung üblicherweise vorgebracht werden.

In Anbetracht dieser Vor- und Nachteile empfehlen wir heute die Anwendung des „**Kombimodells**“: Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung werden gemeinsam und nebeneinander angewendet, um eine gerechte, flexible und einfache Leistungsmessung zu ermöglichen. Ein einfaches Kombimodell sieht beispielsweise die Vereinbarung von zwei „echten“ Zielen und die Durchführung der systematischen Leistungsbewertung vor.

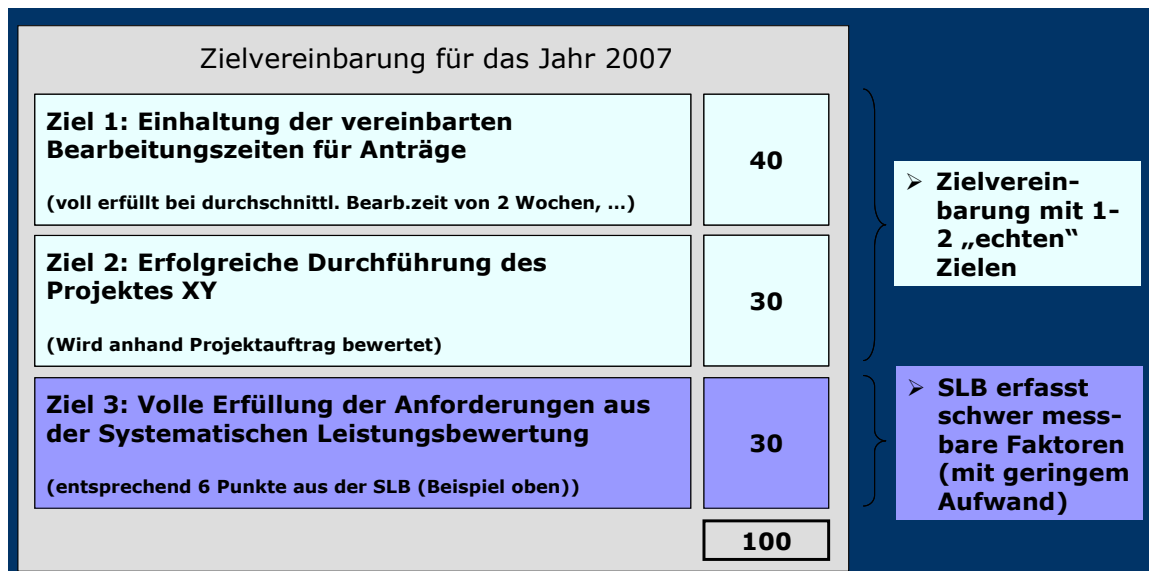


Abbildung 4: Einfaches Beispiel für die Leistungsmessung mit dem Kombimodell – einheitlich für alle Beschäftigten

Die Rahmenbedingungen für die Leistungsmessung mit dem Kombimodell werden in der Betriebs-/Dienstvereinbarung festgelegt. Zum **Beispiel** durch folgende Regelungen:

- Die Leistungsmessung erfolgt mit dem Kombimodell
- Es werden 1-3 Ziele mit jeder Beschäftigten / jedem Beschäftigten vereinbart
- Ein mögliches Ziel für jede/n Beschäftigte/n ist die Erfüllung der Anforderungen aus der systematischen Leistungsbewertung
- Ein bis zwei Ziele können individuell oder für das Team zu vereinbarende Sachziele sein
- Diese Ziele setzen Schwerpunkte für die Arbeit der/des Beschäftigten im nächsten Jahr
- In 2007 ist die Gewichtung der Ziele freigestellt (d.h. eine Gewichtung der SLB mit 100% ist zugelassen), im Jahr 2008 darf die systematische Leistungsbewertung mit maximal 60% gewichtet werden (Ausnahmefällen möglich) ...

Dieses Beispiel zeigt deutlich die **Vorteile des Kombimodells**:

1. Das Kombimodell ermöglicht es, auch in Organisationen mit sehr unterschiedlichen Aufgabenbereichen eine einheitliche Form für die Leistungsmessung in der Betriebs-/ Dienstvereinbarung festzulegen. Es gibt ausreichend Freiraum für eine Anpassung an die konkreten jeweiligen Aufgaben des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin.
2. Das Kombimodell bietet erhebliche Flexibilität in der Einführungsphase: Führungskräfte, die bei der Formulierung von Zielen in 2007 noch unsicher sind, können zunächst noch die systematische Leistungsbewertung nutzen, müssen aber ab 2008 jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter auch mindestens ein „echtes Ziel“ geben. Führungskräfte, die auch in der Einführungsphase schon sicher bei der Formulierung von „echten“ Zielen sind, können solche Ziele schon in 2007 vereinbaren. Durch die Vorgaben der Betriebs-/ Dienstvereinbarung kann der beispielhaft beschriebene Freiraum präzise gesteuert werden. Selbstverständlich sind verschiedene weitere Varianten in der Gestaltung des Kombimodells mit zusätzlichen Zielen oder abweichenden Gewichtungen möglich.
3. „Weiche Faktoren“ wie z.B. Teamfähigkeit etc. müssen nicht durch umständliche Formulierungen von Zielen erfasst werden, sondern können mit der systematischen Leistungsbewertung gemessen werden. Selbstverständlich kann die Gewichtung der systematischen Leistungsbewertung auch von Anfang an beschränkt werden, etwa um die Gerechtigkeit der Leistungsmessung insgesamt zu erhöhen.
4. Während die Ziele zu Beginn des Jahres vereinbart werden, wird die systematische Leistungsbewertung erst am Ende eines Jahres durchgeführt. Damit besteht die Möglichkeit besondere erbrachte Leistungen, die nicht durch die Ziele gemessen werden, in der systematischen Leistungsbewertung zu honorieren oder gegebenenfalls Defizite in der täglichen Arbeit zu thematisieren.

Mit dem Kombimodell wird die schwierige Diskussion um „das richtige Instrument der Leistungsmessung“ entschärft. In der Betriebs-/Dienstvereinbarung wird ein Rahmen für die gesamte Organisation festgelegt. Je nach Heterogenität der Aufgaben, der Führungskompetenz etc. bietet das Kombimodell dennoch Flexibilität: Innerhalb des definierten Rahmens können einzelne Organisationsbereiche (z.B. Abteilungen oder Ämter), für sie passende Ausprägungen des Kombimodells festlegen. Eventuell kann die Flexibilität sogar soweit gehen, dass Führungskräfte die für eine/n einzelne/n Beschäftigte/n passende Ausprägung des Kombimodells festlegen.

Beispiele zeigen, dass das Kombimodell die Akzeptanz leistungsorientierter Vergütung bei den Führungskräften erhöht und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dennoch eine gerechte und transparente Leistungsmessung garantiert. Weil Führungskräfte und Beschäftigte sich bei Nutzung des Kombimodells in ihrem Jahresgespräch sowohl über konkrete Ziele als auch über die zurückliegende Gesamtleistung unterhalten, wird die Arbeit des/der Beschäftigten umfassend diskutiert und Verbesserungspotenziale deutlich sichtbar. Die Formulierung von Verbesserungszielen für das nächste Jahr ergibt sich geradezu automatisch aus dem Gespräch über die Zielerreichung und aus der durchgeführten systematischen Leistungsbewertung.

Weitere Tipps zur Umsetzung des Leistungsentgelts nach dem TVöD finden Sie im Internet unter: <http://www.tvoed-einfuehrung.de>

Über die Autoren:

Dr. Felix Kratz (Managing Partner) und Dr. Jens Weiß (Associate Partner) beschäftigen sich bei Baumgartner & Co. seit vielen Jahren mit der Konzeption und Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme. Sie beraten Konzernunternehmen, den Mittelstand und den öffentlichen Sektor bei Vergütungsprojekten und sind als Referenten z.B. für Euroforum, die Bundesakademie der öffentlichen Verwaltung, verschiedene kommunale Arbeitgeberverbände und die dbb tarifunion aktiv.