

Schustereit / Welscher

Arbeitszeugnisse und Personalbeurteilung nach dem TVöD



- ▶ Musterzeugnisse speziell für den Öffentlichen Dienst
- ▶ Besonderheiten der Leistungsbewertung



Alle Musterzeugnisse
in verschiedenen
Notenstufen auf CD-ROM

Das bietet Ihnen die CD-ROM



Musterzeugnisse

- für Angestellte von Kommunen
- für Angestellte des Bundes
- für leitende Angestellte
- für sonstige Mitarbeiter



Checklisten

- für Beurteilungsgespräche
- für das Erstellen von Zeugnissen



Muster und Leitfäden

- Musterbeurteilungsbögen
- Gesprächsführungsleitfaden
- Ablaufplan für Zeugnisse



[SCREENSHOT]

Screenshot der CD-ROM: Sie sehen die Inhalte zu Kapitel „...“. Um die Rechner einsetzen zu können, öffnen Sie diese einfach per Mausklick auf den Button „Rechner öffnen“.

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-448-08566-2

Bestell-Nr. 04239-0001

1. Auflage 2008

© 2008, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0,

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Lektorat: Ulrich Leinz

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion: rausatz, Hans-Jörg Knabel, 77731 Willstätt

Desktop-Publishing: Peter Böke, 10961 Berlin

Umschlag: Kienle Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Arbeitszeugnisse und Personalbeurteilung nach dem TVöD

**Sonja Schustereit
Jochen Welscher**

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Teil 1: Personalbeurteilung	
1 Personalbeurteilung nach dem TVöD	11
1.1 Bedeutung und Zielsetzung der Personalbeurteilung	11
1.2 Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	12
2 Wahl des geeigneten Beurteilungssystems	15
2.1 Dienstvereinbarung über das Beurteilungssystem	15
2.2 Welche Beurteilungssysteme kommen in Frage?	16
2.3 Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile	19
2.4 Was sind geeignete Beurteilungskriterien?	22
<i>Muster:</i> Beurteilungsbögen	29
3 Objektivität der Bewertung	33
3.1 Wie erzielen Sie die größtmögliche Objektivität?	33
3.2 Beobachten – Beschreiben – Bewerten	35
3.3 Wahrnehmungsverzerrungen	36
3.4 Typische Beurteilungsfehler	38
<i>Checkliste:</i> So reflektieren Sie Ihr Beobachtungsverhalten	41
4 Qualifizierte Beurteilungsgespräche	43
4.1 Wie führe ich erfolgreiche Beurteilungsgespräche?	43
4.2 Durchführung des Gesprächs	54
4.3 Gesprächstechniken	60
4.4 Abschluss und Nachbereitung des Gesprächs	72
4.5 Das Beurteilungsgespräch	73
<i>Leitfaden:</i> So führen Sie ein erfolgreiches Beurteilungsgespräch	76

5	Erfolgsfaktor Personalentwicklung	79
5.1	Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung	79
5.2	Anregungen für Führungskräfte	82

Teil 2: Arbeitszeugnisse

1	Rechtsgrundlage des Zeugnisanspruchs	89
1.1	Rechtsgrundlage des Anspruchs nach TVöD	89
1.2	Anwendungsbereich des TVöD	89
1.3	Welche Zeugnisarten gibt es?	91
2	So gehen Sie bei der Zeugniserstellung vor	93
2.1	Die beteiligten Stellen im Überblick	93
2.2	Zeitplanung mit dem Ablaufplan	95
	<i>Ablaufplan: Was muss wer wann tun?</i>	95
2.3	Welche Inhalte eines Arbeitszeugnisses gibt es?	98
2.4	So bauen Sie Ihre Arbeitszeugnisse systematisch auf	102
2.5	Formale Anforderungen an das Arbeitszeugnis	109
2.6	Besonderheiten beim Erstellen eines Zwischenzeugnisses	112
3	Was müssen Sie bei der Zeugniserstellung beachten?	114
3.1	Was dürfen Sie in das Arbeitszeugnis aufnehmen?	114
3.2	Können Sie ein Zeugnis widerrufen?	118
3.3	Wann müssen Sie ein Zeugnis neu erstellen?	119
3.4	Dürfen Sie bestimmte Umstände weglassen?	119
3.5	Sind die Aussagen im Zwischenzeugnis bindend?	120
3.6	Können Sie einen Zeugnisentwurf von Ihrem Mitarbeiter verlangen?	121
3.7	Können Sie im Endzeugnis auf bereits vorhandene Zwischenzeugnisse verweisen?	122
3.8	Wie lang darf Ihr Zeugnis ausfallen?	122
3.9	Müssen Sie dem Mitarbeiter das Zeugnis zusenden?	123

Teil 3: Musterzeugnisse

1	Zeugnisse für Angestellte von Kommunen	126
1.1	Sekretärin des Bürgermeisters	126
1.2	Fachangestellte für Bäderbetriebe	128
1.3	Mitarbeiter Amt für Öffentliche Ordnung	130
1.4	Stadtplaner	132
1.5	Kulturverwaltungsfachfrau	134
1.6	Hausmeister	136
1.7	Mitarbeiter EDV-Bereich	138
1.8	Integrationsbeauftragte	140
1.9	Sachbearbeiter im Bürgerbüro	142
1.10	Gleichstellungsbeauftragte	144
1.11	Sachbearbeiter Controlling	146
1.12	Projektassistentin	148
1.13	Katastertechniker	150
1.14	Vermessungstechniker	152
1.15	Denkmalpflegerin	154
1.16	Sachbearbeiterin Immobilienwirtschaft	156
1.17	Mitarbeiterin für das Stadtmarketing	158
1.18	Bautechniker	160
1.19	Sozialpädagoge	162
1.20	Erzieherin	164
1.21	Diplom-Ingenieur	166
1.22	Diplom-Sozialpädagogin	168
2	Zeugnisse für Angestellte des Bundes	170
2.1	IT-Referent in einem Bundesamt	170
2.2	Technischer Mitarbeiter im Umweltbundesamt	172
2.3	Geowissenschaftlerin im Bundesministerium	174
2.4	Bürosachbearbeiter im Luftfahrtbundesamt	176
2.5	Wissenschaftlerin im Bundesministerium	178
2.6	Verwaltungsfachangestellte im Auswärtigen Amt	180

2.7	Programmierer beim Bundeskriminalamt	182
2.8	Diplom-Ingenieur beim Bundeskriminalamt	184
2.9	Referentin in einem Bundesministerium	186
2.10	Sachbearbeiterin im Bundesamt für Bevölkerungsschutz	188
2.11	Mitarbeiter in einer Bundesanstalt	190
2.12	Fallmanager	192
3	Zeugnisse für leitende Angestellte	194
3.1	Bauleiter	194
3.2	Niederlassungsleiter	196
3.3	Leiter Fachgebiet Gebäudemanagement	198
3.4	Kindergartenleiter	200
3.5	Leiter der Volkshochschule	202
3.6	Leiter des Regiebetriebes Immobilienwirtschaft	204
3.7	Sachgebietsleiter Stadtentwässerung/Abwasserbeseitigung	206
4	Zeugnisse für sonstige Mitarbeiter	208
4.1	Mitarbeiterin Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation	208
4.2	Wissenschaftlicher Mitarbeiter eines Instituts	210
4.3	Mitarbeiter für das Forschungsfeld „Maschinensimulation“	212
4.4	Sozialversicherungsfachangestellte	214
4.5	Facharzt für Psychiatrie und Physiotherapie	216
4.6	Projektbetreuer	218
4.7	Großküchenkoch Bundeswehr	220
4.8	Diplom-Bibliothekar (FH)	222
4.9	Bibliotheksangestellte	224
4.10	Amtsbotin	226
4.11	Mitarbeiter in der Poststelle	228
4.12	Bürosachbearbeiterin beim Deutschen Entwicklungsdienst	230
4.13	Restaurator bei einer Stiftung	232
4.14	Diplom-Ingenieurin beim Wasser- und Schifffahrtsamt	234
	Stichwortverzeichnis	236

Vorwort

Die Einführung eines Leistungsbewertungssystems bedeutet für die meisten Organisationen einen wahren Kulturwandel. Die Gelegenheit sollte genutzt werden, um neben den positiven Aspekten einer leistungsorientierten Vergütung auch eine Kultur der gezielten Personalentwicklung zu implementieren und den Führungskräften Ihre Rolle als Coaches und Personalentwickler nahezubringen. Das Ziel einer verstärkten Qualifikation der Mitarbeiter kommt auch explizit in § 5 TVöD zum Ausdruck, wo es heißt: „Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung“.

Dieses Buch soll alle Führungskräfte und alle angehenden Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung dabei unterstützen, ihrer Rolle als Coaches und Personalentwickler, und damit auch den an sie gestellten Erwartungen hinsichtlich der Leistungsbeurteilung nach dem TVöD gerecht zu werden.

Neben Hinweisen zur Definition sinnvoller Kriterien der Leistungsbeurteilung liegt der Schwerpunkt des ersten Teils dieses Buches deshalb darin, Ihnen die Instrumente an die Hand zu geben, die Sie als Führungskraft benötigen, um Leistungsbeurteilungen für alle Beteiligten Ihrer Organisation im Sinne eines „Forderns und Förderns“ zukunftsorientiert durchführen zu können.

Der zweite Teil dieses Buches konzentriert sich auf das Thema „Arbeitszeugnisse“. Transparente und akzeptierte Leistungsbeurteilungen auf der Basis vordefinierter und nachvollziehbarer Kriterien können in vielen Bereichen zu einer deutlichen Prozessverkürzung beitragen. So auch im Rahmen der Zeugniserteilung, weil durch transparente und kommunizierte Beurteilungen bösen Überraschungen vorgebeugt wird.

Viele Dienststellen tun sich bei der Zeugnisausstellung schwer. Die Anforderungen, die insbesondere auch der zu beurteilende Mitarbeiter an den Zeugnisaussteller stellt sind hoch. Insbesondere die Aufgabe der Leistungsbeurteilung, auf das dieses Buch als eigenen Teil sehr detailliert eingeht, ist für den Zeugnisaussteller in der Regel der schwierigste Teil. Aber auch das letztendliche Ausformulieren der Zeugnisse, in dem Ringen um rechtssichere und sorgfältig differenzierte Formulierungen, nimmt erhebliche Zeit in Anspruch.

Die Verfasser haben es sich zum Ziel gesetzt, dem Leser – insbesondere dem Zeugnisaussteller – ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem er schnell und effektiv ein aussagekräftiges, wahrheitsgemäßes und wohlwollendes Zeugnis auszustellen in der Lage ist. Des Weiteren soll der Leser in die Lage versetzt werden Leistungsbeurteilungen differenzierter und aussagekräftiger machen zu können.

Anhand von mehr als 200 Musterzeugnissen sollen Zeugnisaussteller in die Lage versetzt werden, selbstständig Zeugnisse auf hohem Niveau erstellen zu können, ohne dass sie hierfür zu viel Zeit aufwenden müssen.

Ebenso verhält es sich mit den Arbeitszeugnissen. Im Gegensatz zu den Leistungsbeurteilungen, die auch im laufenden Dienstverhältnis fortlaufend durchgeführt werden, ist das Arbeitszeugnis in der Regel bei Beendigung bzw. Versetzung des Mitarbeiters auszustellen. Es soll den Leser in die Lage versetzen, rechtssichere Zeugnisse zu erstellen, um rechtliche Streitigkeiten, die einen erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand und evtl. Kosten mit sich bringen, zu vermeiden. Des Weiteren sollten beide Seiten auch bei Beendigung der Dienstverhältnisse im Guten auseinandergehen.

Wir möchten Ihnen mit diesem Buch praxisorientierte Instrumente und Hilfestellungen an die Hand geben, mit deren Hilfe Sie im beruflichen Alltag zu sicheren Beurteilungen gelangen und erfolgreiche Mitarbeitergespräche führen werden.

Der besondere Dank von Frau Schustereit gilt ihrem sehr geschätzten Kollegen, Boris von der Linde, für den regen Gedankenaustausch, die konstruktiven Diskussionen und die Inspirationen während der Erstellung dieses Buches.

Teil 1

Personalbeurteilung

1 Personalbeurteilung nach dem TVöD

1.1 Bedeutung und Zielsetzung der Personalbeurteilung

Eine wesentliche Neuerung des TVöD ist die Einführung einer erfahrungs- und leistungsabhängigen Vergütung. Neben der Steigerung von Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns und der Verbesserung der öffentlichen Dienstleistung wird mit der Einführung einer erfahrungs- und leistungsabhängigen Vergütung auch die Stärkung von Motivation und Eigeninitiative sowie der Führungskompetenz angestrebt.

Erfahrungs- und leistungsabhängige Vergütung

Eines der Hauptziele der Leistungsbeurteilung liegt darin, festzustellen, inwiefern ein Mitarbeiter die definierten Ziele bzw. Beurteilungskriterien erfüllt hat, weil hieran monetäre Entscheidungen geknüpft sind. Maßgeblich für den Erfolg der eingesetzten Instrumente ist jedoch, wie insgesamt mit ihnen umgegangen wird und welche Ziele noch mit ihnen verfolgt werden.

Unabhängig davon, welches Instrument nun konkret zur Leistungsbewertung eingesetzt wird (Zielvereinbarung und/oder summarische Leistungsbewertung), es bedarf auf jeden Fall der transparenten Information und der ausgiebigen Kommunikation.

Transparenz und Kommunikation

Transparenz und Nachvollziehbarkeit gelten als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von Beurteilungssystemen. Das gilt nicht nur für die Implementierungsphase, sondern in gleichem Maße auch für die mit ihr zwangsläufig verbundenen Beurteilungen. Und hier ist dann in der Tat Führungskompetenz gefragt. Denn das Instrument an sich kann noch so gut sein, die Akzeptanz des Bewertungssystems steht und fällt mit dem Umgang mit den Instrumenten und mit der Art und Weise wie die Beurteilung durch die Führungskräfte erfolgt. Ein sinn-

Führungskompetenz

Das Instrument
der Leistungs-
feststellung

voller Umgang mit der Leistungsbewertung trägt deshalb auch zur Stärkung der Führungskultur bei.

Das Instrument der Leistungsfeststellung kann von den Führungskräften als ein effektives Mittel der Personalsteuerung eingesetzt werden, es kann aber auch dazu beitragen, dass Leistung stärker anerkannt und damit die Motivation der Mitarbeiter gesteigert wird. Das sollte aber nicht nur über den monetären Anreiz erfolgen, weil dieser erfahrungsgemäß nicht dauerhaft motiviert. Wird das Bewertungssystem zugleich auch als Personalentwicklungsinstrument verstanden und eingesetzt, kann es hervorragend zur langfristigen Steigerung der Mitarbeitermotivation beitragen. Mit Blick auf die auszuübende Tätigkeit können individuelle Stärken der Mitarbeiter erkannt, gezielt eingesetzt und gefördert werden. Außerdem können Entwicklungsfelder aufgedeckt und zielgerichtet entwickelt werden. Mit Blick auf die persönliche Karriereplanung der Mitarbeiter, können durch den Aufbau der benötigten Kompetenzen rechtzeitig die entsprechenden Weichen gestellt werden.

1.2 Personalbeurteilung als Führungsaufgabe

Neue Aufgaben
für Führungs-
kräfte

Die zielorientierte Umsetzung des TVöD verlangt von den Führungskräften der öffentlichen Verwaltung Kompetenzen, die bislang gar nicht oder nicht in diesem Maße gefragt waren. Die Einführung eines – wie auch immer gearteten – Beurteilungssystems, das mit finanziellen Leistungen verknüpft ist, bedarf erheblicher Sorgfalt in der Anwendung. Ein Mitarbeiter erwartet von den Führungskräften, die ihn beurteilen, dass sie über die Kompetenzen verfügen, die notwendig sind, um zu einer fairen und nachvollziehbaren Beurteilung zu gelangen. Das ist verständlich. Folglich müssen sich die Führungskräfte diese Kompetenzen aneignen. Außerdem ist es notwendig, dass Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung ihre Rolle nicht mehr – wie bislang häufig üblich – allein als Fach-Führung verstehen. Sie müssen ihr Selbstverständnis in Richtung Coach und Personalentwickler entwickeln. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass den Führungskräften die (zeitliche) Möglichkeit zur Führung eingeräumt wer-

den muss, indem sie unter Umständen weniger Fachaufgaben wahrnehmen. Zudem müssen die Führungskräfte hinsichtlich der neuen Aufgaben geschult werden. Das gilt in besonderem Maße für das einzusetzende Leistungsbemessungssystem, aber auch für die Führungskompetenz.

Mit Blick auf die Mitarbeiterentwicklung ist das Augenmerk verstärkt auch auf die so genannten „weichen“ Führungsfacetten zu lenken. Im realen Führungsalltag ist häufig zu beobachten, dass der ausgeprägten Aufgabenorientierung vieler Führungskräfte die Mitarbeiterorientierung zum Opfer fällt. Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter nur als Vehikel zur eigenen Aufgabenerfüllung oder Zielerreichung begreift, wird potenziell auch eher dazu neigen, das Beurteilungsgespräch in Form einer Urteilsverkündung zu führen. Die Aufgabe, als Coach und Mentor der Mitarbeiter zu fungieren, setzt indes Wertschätzung, Respekt und wahres Interesse an der Person und der Weiterentwicklung des Mitarbeiters voraus. Gefragt sind also verstärkt soziale Kompetenzen.

Soziale
Kompetenzen

Zum verantwortungsbewussten Umgang mit einem Leistungsbewertungsinstrument gehört auch Konfliktfähigkeit. Mangelnde Konfliktfähigkeit einer Führungskraft kann im Rahmen von Leistungsbewertungen drei ungünstige Auswirkungen haben:

Konflikt-
fähigkeit

1. Mit den Beurteilungen sind finanzielle Leistungen verknüpft. Neigen die Führungskräfte einer Organisation dazu, in der Regel „zu gut“ zu bewerten, wird sich das bald negativ auf das Budget der leistungs- bzw. erfolgsorientierten Vergütung auswirken.
2. Darüber hinaus wird dem Aspekt der Motivation der Mitarbeiter, die besonders gute Leistungen zeigen, nicht Rechnung getragen, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass ohnehin alle Mitarbeiter gleich gut bewertet werden. Durch mangelnde Konfliktfähigkeit nehmen sich Führungskräfte teilweise selbst die Möglichkeit, den leistungsmotivierten Mitarbeitern über die Beurteilung Anerkennung zu zollen.
3. Außerdem trägt eine „zu gute“ Bewertung dem Ziel der Qualifizierung der Mitarbeiter nicht Rechnung, weil sich die Personalentwicklungsmaßnahmen regelmäßig nur aus identifizierten Lern- und Entwicklungsfeldern ergeben.

Rollen-
verständnis

Angemessene Beurteilungen sind aber nicht nur eine Frage der Konfliktfähigkeit, sondern auch eine Frage des eigenen Rollenverständnisses. Denn: Ist es nicht die Aufgabe einer Führungskraft, die Mitarbeiter dahin gehend zu entwickeln, dass sie ihre Leistungen optimal erbringen und ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringen können? Dann muss sie auch die Stärken und Entwicklungsfelder kennen und erfolgsorientiert ansprechen dürfen. Und ist es nicht auch eine zentrale Aufgabe einer Führungskraft, implementierte Instrumente zweckgerichtet einzusetzen?

Darüber hinaus sollten Vorgesetzte in ihrem Führungsverhalten transparent sein, um objektive und im internen Vergleich, gerechte Beurteilungen zu erzielen. Sie sollten außerdem die Fähigkeit haben, so zu führen, dass ein Kulturwandel im oben genannten Sinne möglich ist.

Für die Leistungsbeurteilung bedeutet das insbesondere umfassende Schulungen der Führungskräfte hinsichtlich des Instruments und der Bewertungskriterien, hinsichtlich des eigenen Beobachtungs- und Bewertungsverhaltens, sowie insbesondere auch hinsichtlich der Gesprächsführung. Die Führungskräfte müssen gegenüber den Mitarbeitern Sicherheit und Souveränität im Umgang mit dem Instrument vermitteln, denn die Prozessverantwortung in der Anwendung wird regelmäßig bei den Führungskräften liegen.

Es hat sich in der Praxis bewährt, den Ausbau der Führungskompetenzen, die Entwicklung der Mitarbeiter und das Einhalten von Terminen zu (Beurteilungs-)Gesprächen in die Zielvereinbarung der Führungskraft mit aufzunehmen. So wird für beide Seiten (Führungskräfte und deren Vorgesetzte, die wiederum die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen müssen) Verbindlichkeit geschaffen und die Ernsthaftigkeit hinsichtlich dieser Führungsaufgabe deutlich herausgestellt.

2 Wahl des geeigneten Beurteilungssystems

2.1 Dienstvereinbarung über das Beurteilungssystem

Das Konkretisieren des anzuwendenden Leistungssystems und das Festlegen von Methoden und Kriterien erfolgt gemäß § 18 Abs. 3 TVöD Bund durch einen Bundestarifvertrag, nämlich den Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund). Der LeistungsTV-Bund legt für die Beschäftigten des Bundes, die unter den Geltungsbereich des TVöD fallen, den Rahmen und die wesentlichen Details für die Gewährung des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD fest. Die weitere (behörden- bzw. organisationspezifische) Ausgestaltung erfolgt nach § 2 LeistungsTV-Bund durch einvernehmliche Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung. Wie die Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung auszusehen hat, regelt § 15 LeistungsTV-Bund. Da die einvernehmlichen Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen bis zum 30. Juni 2007 abgeschlossen sein mussten, wird hier nicht näher darauf eingegangen (für den Fall, dass bis dahin keine Dienstvereinbarung geschlossen wurde, trifft § 16 Abs. 2 LeistungsTV-Bund entsprechende Regelungen).

Die kommunale Fassung des TVöD (TVöD-VKA) trifft über § 18 TVöD Bund hinausgehende Regelungen. In Abs. 6 findet sich auch hier wieder die Rechtsgrundlage für ausfüllende Dienst- und Betriebsvereinbarungen.

Dienstvereinbarung nach TVöD Bund

Dienstvereinbarung TVöD-VKA

2.2 Welche Beurteilungssysteme kommen in Frage?

Zulässige
Methoden der
Leistungs-
feststellung

Mit Blick auf das Instrument, das zur Feststellung von Leistungen eingesetzt wird, legt der TVöD fest, dass die Leistungen anhand von Zielvereinbarungen (§ 4) oder systematischen Leistungsbewertungen (§ 5) bewertet werden müssen. Beide Instrumente können auch miteinander verbunden werden (§ 6). Andere Methoden der Leistungsfeststellung sind nicht zulässig.

Individuelle
Leistung/
Teamleistung

Für die Leistungsfeststellung kann sowohl an die individuelle Leistung als auch an die Leistung einer Gruppe von Beschäftigten (Teamleistung) angeknüpft werden.

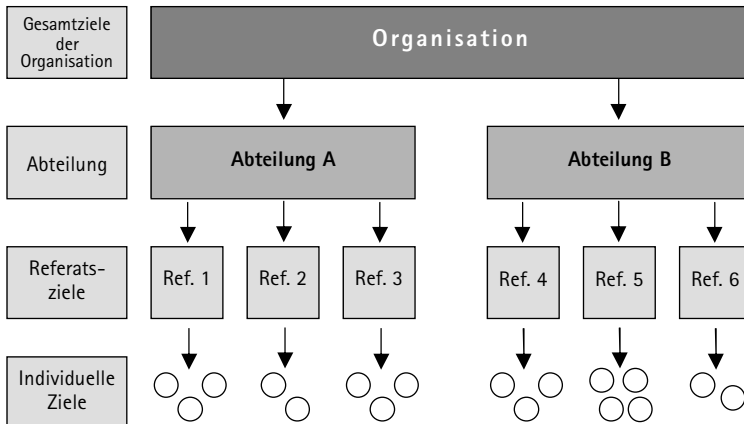
Schauen wir uns einmal die Unterschiede zwischen den beiden Instrumenten an:

Die Zielvereinbarung

Zielverein-
barungen

Zielvereinbarungen sind ihrem Wesen nach freiwillige Vereinbarungen zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter/Team. Sie sind auf die Leistungen bzw. die Ergebnisse, die der Mitarbeiter/das Team in der Zukunft erbringen soll, fokussiert. Diese Zukunftsorientierung ist der erste Punkt, in dem sich die Zielvereinbarung von der systematischen Leistungsbewertung unterscheidet, die die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters/Teams in der Retrospektive betrachtet. Zu Beginn des Bewertungszeitraums vereinbaren Sie Ziele mit Ihren Mitarbeitern/Ihrem Team oder mit Ihrer eigenen Führungskraft. Am Ende des Bewertungszeitraums (in der Regel ein Jahr) steht dann die Frage, inwieweit die vereinbarten Leistungsergebnisse erfüllt wurden. Zielvereinbarungen eignen sich hervorragend als Steuerungs- und Motivationsinstrumente. Der besondere Charme von Zielvereinbarungen liegt zum einen darin, dass der Bewertung klar messbare Ergebnisse zugrunde liegen. Zum anderen liegt der Charme von Zielvereinbarungen in ihrer Flexibilität, weil die Ziele jährlich neu definiert werden können. Zur Erreichung von Zielen der eigenen Organisationseinheit, die ihrerseits aus den übergeordneten Zielen der Gesamt-

organisation abgeleitet wurden, können so individuelle, anforderungsgerechte Vereinbarungen mit den einzelnen Beschäftigten oder mit ganzen Teams getroffen werden. Tätigkeitsschwerpunkte können entsprechend priorisiert und anhand von Zielerreichungsgraden überprüft werden. Der Mitarbeiter weiß zu Beginn des Jahres, welche Arbeitsergebnisse eine 100-prozentige Zielerreichung abbilden, kann die Zielerreichung selbst steuern und beim Eintreten von unvorhersehbaren Schwierigkeiten (z. B. Mangel an Ressourcen, Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen, Änderungen der Tätigkeit etc.) rechtzeitig mit der Führungskraft in Dialog treten. Die Führungskraft hat einen Überblick über die einzelnen Zielerreichungsgrade in Ihrem Verantwortungsbereich und kann bei Bedarf bereits unterjährig nachsteuern.



Zielkaskadierung

Die oben abgebildete Zielpyramide funktioniert natürlich nur dann, wenn möglichst alle Mitglieder einer Organisationseinheit daran beteiligt sind. Insofern erweist sich die tarifvertragliche Vorgabe, dass der Abschluss von Zielvereinbarungen der **Freiwilligkeit** unterliegt, als problematisch: Angenommen Sie sind Abteilungsleiter und führen ein Team von acht Personen. Zwei Personen sind mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen einverstanden. Sechs Personen bevorzugen die Leistungsbemessung anhand der systematischen Leistungsbewertung.

Eine Steuerung Ihres Verantwortungsbereiches in der Form, dass Sie die Ziele Ihrer Abteilung im Sinne eines „**Management by Objectives**“, (MbO = Führen durch Zielvereinbarungen) auf die einzelnen Mitarbeitenden „runter brechen“, kann so naturgemäß nicht gelingen. Wenn Sie selbst als Abteilungsleiter schon keine Zielvereinbarung mit Ihrer Führungskraft abgeschlossen haben, erschwert sich das Ganze noch einmal. Darin liegt wohl auch einer der Gründe dafür, dass in der Praxis bislang eher auf das System der systematischen Leistungsbewertung zurückgegriffen wird.

Praktisch bedeutet das, dass Sie sich mit Ihrem Mitarbeiter darauf einigen, dass die Leistungsbemessung über Zielvereinbarungen erfolgen soll. Sodann würden Sie Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung festlegen. Die Ziele können unterschiedlich gewichtet werden und sind mit entsprechenden Zielerreichungsgraden zu versehen. Der LeistungsTV-Bund (§ 4) empfiehlt die Vereinbarung von maximal fünf Leistungszielen, deren Erreichung im Rahmen der üblichen Tätigkeit realistisch ist. Die Leistungsbemessung erfolgt dann am Ende des Bewertungszeitraums anhand eines Soll-Ist-Vergleiches der Zielerreichungsgrade.

Die systematische Leistungsbewertung

Systematische
Leistungs-
bewertungen

Systematische Leistungsbewertungen orientieren sich an einem Anforderungsprofil, das idealerweise der jeweiligen Tätigkeit zugrunde liegt und das sich dann auch in den Stellenbeschreibungen wiederfindet. Für die Leistungsbemessung werden im Falle der systematischen Leistungsbewertung zunächst für jeden Mitarbeiter/das gesamte Team Arbeitsaufgaben benannt. Nach § 5 LeistungsTV-Bund sollen maximal fünf Arbeitsaufgaben benannt werden, „die den Arbeitsplatz im Wesentlichen tragen“. Das bedeutet, dass Sie sich als Führungskraft zunächst mit der Frage auseinandersetzen müssen, was eigentlich genau die Anforderungen sind, die es in dieser Funktion zu erfüllen gilt, oder anders formuliert: Welchen Zweck verfolgt die Organisation damit, dass sie sich diese Funktion leistet? Im Idealfall existieren in Ihrer Organisation bereits entsprechende Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile (Näheres dazu siehe unter 3.3). Die Beurteilung erfolgt dann bei der systematischen Leistungsbewertung stets erneut

anhand dieser einmal festgelegten Leistungskriterien. Das Instrument ist in der Handhabung recht praktikabel und insbesondere mit Blick auf die zielgerichtete Personalentwicklung gut einsetzbar, weil hier nicht Leistungsziele (Ergebnisse), sondern erfolgsentscheidende Kompetenzen definiert werden.

Auf die Instrumente an sich (Punktwerte, Zielerreichungsgrade, Gewichtung der Kriterien, Berechnungsverfahren etc.) gehen wir an dieser Stelle nicht näher ein, wohl aber auf die Ziel- und Beurteilungskriterien. Denn hierüber sprechen die Führungskräfte letztendlich mit ihren Mitarbeitern. Die Formulierung und Handhabung der Ziel- und Beurteilungskriterien im Gespräch – und das ist ja das zentrale Thema dieses Teils des Buches – entscheidet letztlich maßgeblich über die Akzeptanz der Rückmeldung durch die betroffenen Beschäftigten bzw. durch das Team.

Ziel- und Beurteilungskriterien

2.3 Kompetenzmodelle und Anforderungsprofile

Die Leistungsbeurteilung dient dazu, festzustellen, inwiefern jemand die Anforderungen an die von ihm wahrgenommene Funktion bzw. Tätigkeit erfüllt. Damit der Mitarbeiter weiß, welche Anforderungen es in seiner Funktion konkret zu erfüllen gilt, müssen die Anforderungen zunächst einmal definiert werden. Nur dann, wenn die Mitarbeiter nachvollziehen können, anhand welcher Leistungsmerkmale sie beurteilt werden und inwiefern diese Merkmale für die anforderungsgerechte Ausführung der Tätigkeit relevant sind, können sie die Basis der Bewertung ihrer Leistung akzeptieren.

Anforderungen definieren

In der Praxis ist es nun leider häufig so, dass diesem Punkt selten die ihm gebührende Aufmerksamkeit geschenkt wird. Einige Unternehmen haben für sich funktionsübergreifende **Kompetenzmodelle** als Basis eines systematischen Personalmanagements entwickelt. Idealerweise werden derartige Modelle aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Unabhängig davon, welcher Zweck mit dem Kompetenzmodell verfolgt wird (Wunsch nach Vergleichbarkeit, Compensation etc.), sollten diese insbesondere in den Bereichen der Personalauswahl, der

Funktionsübergreifende Kompetenzmodelle