



Der Bewertungsmaßstab LoB

Fair – transparent – universell einsetzbar

Ihr Schlüssel zum Erfolg der leistungsorientierten Bezahlung (LoB) gem. § 18 TVöD, § 6 Abs. 5,6 TV-V bzw. TV-N (Bayern u.a.) bei kommunalen Arbeitgebern

Das Dateipaket „Bewertungsmaßstab LoB“ enthält:

- PDF: Benutzungsanleitung und Einführung
- Text- und PDF-Datei: Lizenz- und Nutzungsbedingungen
- PDF: Folie Maßstabsübersicht Kombimodell /Zielvereinbarungen
- MS Word – Anwenderdatei Bewertungsmaßstab LoB
- Freeware: MS Excel-Tabelle „Bewertung und Berechnung von Leistungsentgelt“
- Freeware: PDF: Erläuterungen der Excel-Tabelle „Bewertung und Berechnung von Leistungsentgelt“

**Bitte lesen Sie die folgenden Seiten, bevor Sie das Dateipaket verwenden!
Nur so kann der optimale Erfolg des Bewertungsmaßstabs bei Ihnen eintreten.**

Ein Produkt des OSC-Verlags

Inhaltlich entwickelt vom Trainerteam des Forum Erfolgstraining unter der Leitung von
Rechtsanwalt/Mediator Sven Thanheiser, www.forum-et.de

Einführung

Die leistungsorientierte Bezahlung (LoB) ist im § 18 TVÖD /VKA dauerhaft verankert. Eine wachsende Zahl erfolgreicher Leistungsentgeltssysteme machen den Weg unumkehrbar. Attraktive Arbeitgeber/innen nutzen die LoB-Kommunikation zur Stärkung Ihres Betriebsklimas. Dies stellt immer noch kommunale Arbeitgeber/innen vor die Herausforderung, endlich Leistungsentgelt einzuführen oder ihr System weiter zu optimieren. Dieser Bewertungsmaßstab ist in seinen Funktionen auch für die Leistungsbewertung nach anderen Vergütungssystemen wie z.B. § 6 Abs. 5,6 TV-V bzw. TV-N (Bayern u.a.) oder TV-Fleischuntersuchung geeignet.

Gem. § 18 Abs. 5 TVÖD/VKA geschieht das Bewerten und Feststellen von Leistungen der Beschäftigten durch die Methoden Zielvereinbarungen (ZV) oder/und durch Systematische Leistungsbewertung (SLB). Je nach betrieblichem System muss eine Stufenskalierung zur Bewertung gefunden werden, die beim Kombimodell (SLB und ZV) im Ergebnis kompatibel gemacht werden muss.

Dieses Paket stützt sich auf eine 5-stufige Punkteskalierung, da mehr Stufen oder Zwischenstufen den Verwaltungsaufwand unnötig erhöhen. Bewertungsgrundlage ist ein Katalog mit acht Leistungsbewertungskriterien für alle Beschäftigten sowie vier weiteren Kriterien für Führungskräfte. Diese Kriterien sind ausreichend, alle wesentlichen Ziele des § 18 Abs. 1 TVÖD und die Gesamtleistung Ihrer Beschäftigten abzudecken. Selbstverständlich sind die Inhalte dieses Pakets auf anders gestufte Systeme oder anders definierte Kriterien übertragbar bzw. erweiterbar.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch nicht in der Wahl der „richtigen“ Methode oder der Einfachheit des Systems. Die „Schätze“ der leistungsorientierten Bezahlung (Motivation (aller) Beschäftigten, optimierte Kommunikation, zielgenaue Ergebnissteuerung, Identifikation von Qualifikationspotenzialen, Personalentwicklung, Konfliktprävention, unterjähriges Leistungsfeedback etc.) lassen sich nur heben, wenn alle Beteiligten Vertrauen ins betrieblich vereinbarte System haben. Die beiden Erfolgsschlüssel heißen: **faire Bewertung und wertschätzende Kommunikation.**

Mit Hilfe dieses Pakets erhalten Sie den ersten Schlüssel, der Ihnen hilft, in Ihrer Gemeinde, Unternehmen oder Einrichtung eine transparente, zielführende und gerichtsfeste Bewertung sicherzustellen. Für den zweiten Schlüssel, die Kommunikation, weisen wir auf das im Verlag Hüthig Jehle Rehm erschienene Buch „Leistungsentgelt erfolgreich einführen und Beschäftigte fair bewerten“, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage Nov. 2010, hin, das zahlreiche Hinweise zu diesem Thema enthält und numehr nur noch im OSC Verlag im Online-Shop erhältlich ist. Das Forum Erfolgstraining bietet weiterführende Angebote zur Kommunikation auch im Rahmen der Leistungsbewertung (z.B. Workshop LoB Kommunikation, s. www.forum-et.de).

Jede Bewertung hat einen gewissen subjektiven Anteil. Allerdings ist es schon im Lichte des Gleichbehandlungsgrundsatzes am Arbeitsplatz und seiner Fürsorgepflicht Aufgabe des Arbeitgebers, größtmögliche Objektivität der Bewerter*innen und vergleichbare Anforderungsniveaus an die Beschäftigten zu erreichen.

Das effektive Mittel hierzu ist ein ausformulierter SLB-Bewertungsmaßstab, der quasi als Leitplanken für jedes Leistungsbewertungskriterium (z.B. *Arbeitsmenge* oder *Serviceorientierung*) auf jeder Punktstufe klare Rahmen für alle Bewerter*innen setzt.

Ein solcher Bewertungsmaßstab reduziert auch den Aufwand für die Bewerter*innen am Ende eines in der Regel ein Jahr dauernden Bewertungszeitraums erheblich, da er Formulierungen enthält, im Rahmen derer der Bewerter sein Ermessen ausüben kann. Innerhalb dieses Rahmens und im Lichte des Arbeitsvertrages bzw. einer Stellenbeschreibung bleibt immer noch genügend Spielraum für so genannte Bemühensvereinbarungen im Rahmen der SLB-Kriterien oder die Subsumierung anstehender Aufgaben unter die Formulierungen im Maßstab.

Aus der Prüfung einer großen Zahl von Maßstäben oder „Hilfskriterien für die Bewertung“ etc. - soweit überhaupt vorhanden! - hat sich gezeigt, dass fast alle Maßstäbe zu große Spielräume für die Subjektivität der Bewerter lassen. Formulierungen wie „meistens“, „überdurchschnittlich“ oder „teilweise übertroffen“ sind sichere Indikatoren für Maßstäbe, die wegen mangelnder inhaltlicher Abgrenzung der Punktestufen häufig zu Überforderung der Führungskräfte, Konflikten mit Bewerter*innen oder Misstrauen bei den Beschäftigten führen.

Selten sind Maßstäbe so formuliert, dass sich in ihnen die konkreten Erwartungen des/der Arbeitgebers/in widerspiegeln. Eine Chance, die es zu nutzen gilt! Insofern kann es auch nicht *den* allgemeingültigen Maßstab geben. Jede/r Arbeitgeber/in hat die Gelegenheit, seinen/ihren Maßstab individuell, z.B. in einer extern gecoachten Führungskräftekonferenz erarbeiten zu lassen - eine kostenintensive Möglichkeit.

Mit diesem kostengünstigen Paket stellen wir Ihnen für Ihre Projektgruppe, die Betriebliche Kommission oder Ihre Personalabteilung einen Quelltext für Ihren Maßstab zur Verfügung, der aus der Erfahrung von Hunderten von Coachings und Beratungen unseres Teams bei öffentlichen und privaten Arbeitgebern resultiert. Auf unserer Website finden Sie zahlreiche Referenzen. Der Maßstabs-Quelltext ist für jede Branche und Abteilung kompatibel und wird in der Regel unverändert angewandt. Er kann jedoch auch individuell nach Ihren Bedürfnissen abgewandelt oder ergänzt werden. Für schon bestehende Systeme bietet der Quelltext die Chance, Ihre Formulierungen zu optimieren.

Im Lichte der jüngsten Rechtsprechung und aus der umfangreichen Erfahrung funktionierender Leistungsentgeltsysteme ist festzuhalten, dass das Vertrauen von Beschäftigten und die Gerichtsfestigkeit von Bewertungen nur durch Vereinbarung und Anwendung eines für jede Punktestufe ausformulierten Bewertungsmaßstabs zu erreichen ist. Mit diesem Paket erhalten Sie ein effizientes Werkzeug, Ihren Ansprüchen und den Anforderungen Ihrer Beschäftigten gerecht zu werden.

Auch bei der Vereinbarung von Zielvereinbarungssystemen sollte grundsätzlich eine SLB vorhanden sein, damit die Bewertung nicht unterlaufen werden kann. Um die Chancen der Zielvereinbarung vorzugsweise im Kombimodell mit SLB nutzen zu können, enthält dieses Paket auch eine Kompatibilitätsstabelle aus fünf Punktestufen und fünf Zielerreichungsgraden.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Paket den häufig noch fehlenden Erfolgsbaustein für Ihr Leistungsentgeltsystem liefern zu können, und freuen uns jederzeit über Ihre Rückmeldung.

Sven Thanheiser

Rechtsanwalt/Mediator, Trainer, Gründer Forum Erfolgstraining

München im Juli 2023